

THE EFFECT OF AGILE LEADERSHIP AMONG SCHOOL PRINCIPALS ON THE LEVEL OF JOB CREATIVITY AND WORK SKILLS AMONG TEACHERS

Dr. Ishraq Yousef Abdul Kareem Al-Tarawneh
Doctorate in Counseling Psychology
Ishraqat Center for Scientific Consulting/ Jordan
tarawnehishraq@gmail.com

Abstract:	Keywords
<p>This study examined the effect of agile leadership among school principals and its dimensions (humility, calm, wisdom, patience, objectivity, and confidence) on the level of job creativity and work skills among teachers. The community is represented by all public and private school principals in Madaba Governorate, who number (239) male and female principals. To answer the study questions, the descriptive analytical approach was adopted, which was based on developing a questionnaire based on previous studies and distributing it to a random sample of (150) male and female managers. By conducting the necessary statistical treatments using the statistical analysis program (SPSS), the following results were reached: The degree of agile leadership practice among school principals in Madaba Governorate was average, as the arithmetic average value reached (3.53), and the “objectivity” dimension came in first place with an average An arithmetic mean (3.72) with a high degree of agreement. Finally, the “humility” dimension came with an arithmetic mean (3.32) and a moderate degree of agreement. The level of professional creativity among school teachers in Madabakan Governorate was also average, with the arithmetic mean value reaching (3.58). The level of work skills among school teachers in Madaba Governorate was average. In addition, the results showed a statistically significant effect at the significance level ($\alpha = 0.05$) of the degree of school principals’ practice of agile leadership on the level of professional creativity among teachers. Accordingly, the study recommended providing training courses and workshops for principals and teachers to learn lean management concepts and skills, and to enhance the culture of innovation within schools, by encouraging teachers and employees to present new ideas and try innovative solutions to various educational challenges.</p>	<p>Agile leadership, school principals, job creativity, and work skills..</p>

المقدمة:

يشهد العالم اليوم تطورات كبيرة في مختلف مجالات الحياة العلمية والاجتماعية والاقتصادية التربوية ومع هذا التطور الكبير تسعى الإدارات لمجاراة كل ما هو جديد، ونظراً لارتباطها وتأثرها مباشر مع

التربية فإن المؤسسات التربوية تقوم بمواكبة المفاهيم الجديدة في الإدارة وتعد القيادة رشيقة أحد هذه المفاهيم التي لها أثر كبير على نجاح المؤسسات وتطورها والعمل على تحسينها. ومن أجل تحقيق التميز والاستدامة أفرزت التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة القيادة الحديثة مصطلحات تحت المنظمات على الاستجابة لما هو جديد ومميز، وكان من بين تلك المصطلحات القيادة الرشيقة اللينة النشيطة التي يحقق تواجدها في الميدان نسبة كبيرة جدا وتعطي حافزا نفسيا ومعنويا للعاملين في المنظمة (السواعير، 2021).

وتعكس القيادة الرشيقة ما يملكه القائد من خصائص وسمات تميزه عن غيره وتعطيه عنصر التفوق والسبق؛ لكي يكون مثالا للعاملين في فريقه ويكون محفزاً قوياً لهم على أداء الأعمال، وتعكس القيادة الرشيقة عما يجول في داخل القائد من تصرفات يحقق للآخرين، الاحترام، لخلق المناخ الملائم المشجع للعمل، والسعي الجاد للقضاء أو الحد من الآثار المترتبة على الأخطاء، بحيث يحقق الأهداف والغايات حيث تظهر قدرات الابتكار والتفوق لدى كافة عناصر المنظمة بما فيها الإبداع الوظيفي (الفتلاوي، 2018).

أن الكثيرين من القادة يسعون إلى الوصول (Dun & Wilderom, 2016) ويرى دون وويلدروم بقيادتهم وفرق عملهم إلى أعلى مستوى من الرشاقة، فيتم تنفيذ أفكار العاملين؛ لتحسين مهارات العمل باستمرار ورفع مستوى إبداعهم الوظيفي، وليس هذا فقط ما تتطلبه القيادة الرشيقة، بل تتطلب قادة قادرين على تغيير عقليتهم وسلوكهم، ومن الضروري أن توجه هذه السلوكيات نحو التحسين المستمر، الذي ينعكس على إبداع الأفراد في وظائفهم.

كما ويعد الإبداع الوظيفي، ذو أثر ايجابي في تحقيق التميز عند الحديث عن التنافسية، فهو عملية متعددة الجوانب تتفاعل فيها متغيرات عديدة في مقدمتها مسألة التكيف مع الظروف المحيطة وبالأمم الطارئة التي تستدعي حلولاً تواكب التغيير بهدف البقاء والنمو، من خلال تطوير مهارات العمل، وهنا يبرز دور المدراء القادة في توفير مناخ تنظيمي محفز للعاملين فيها يعمل على تنمية القدرة والموهبة (Trevis, 2012) & Kwan). والفكرة الخلاقة

لا بد للمدير القائد خاصة في جوانب القيادة الرشيقة أن يملك مهارات أساسية تقنية ومهارات صعبة مهمة في جميع المستويات الإدارية، لكن تختلف الأهمية من مستوى لآخر فتزداد أهميتها، حيث

يحصل الموظفون بمختلف تخصصاتهم على هذه المهارات من خلال التعليم الرسمي كذلك التدريب (Sukhoo et al., 2005) المناسب والخبرة الوظيفية

كما ويظهر دور التدريب في إكساب الموظفين مهارات العمل على تنميتها بتوفير فرص ممارسة السلوكيات الجديدة للموظفين داخل المؤسسة التعليمية وتوفير معلومات مسترجعة عن كيفية أدائهم، لكن التدريب بحد ذاته غير كاف للمواظبة لدى الموظفين على أداء السلوكيات الجديدة في مجال العمل، وتبرز دور القيادة الرشيقة في تحفيز الموظفين لإظهار نتائج مترتبة على امتلاك الموظفين المهارات الجديدة في مجال عملهم، وذلك باستخدام الإشراف المستمر والتعليمات والإرشادات من قبل الإدارة، لضمان ظهور المهارات السلسلة والأساسية في موقع العمل فكلما كان التدريب مكثفاً كان التركيز على المهارات والمعرفة والتخصص بالعمل مهما وهو بدوره يؤدي لإبداع العاملين الوظيفي (Rao, 2010).

وجاءت هذه الدراسة للحديث عن أهمية القيادة الرشيقة على مستوى الإبداع الوظيفي ومهارات العمل لدى مدرء المدارس، والتي تعتبر إضافة على الأدب السابق في حدود علم الباحثة.

مشكلة الدراسة

أصبحت مسألة تحفيز المعلمين موضوع نقاش واهتمام في النظم التعليمية، إذ تعاني العديد من المدارس من غياب القائد الذي يحفز المعلمين ويساعدهم في تطوير ذاتهم وتنميتها كما أن غياب الهيكل التنظيمي السليم وعدم وجود رؤية وأهداف واضحة في المؤسسة التعليمية، أسهم كل ذلك في خفض الروح المعنوية لدى المعلمين، وقلل من الترابط والانسجام الذي يسود بيئة العمل، والذي انعكس على مقياس ومؤشر نجاح وتفوق المؤسسة التعليمية بشكل سلبي، وأضعف تطور العملية التعليمية وتحسينها (Onjoro, Arogo & Embeywa, 2015).

وتبلورت الدراسة من واقع الباحثة كطالبة دراسات عليا في تخصص الإدارة التربوية وحسب ما تعلمته أثناء مساقات التخصص، لاحظت مدى الحاجة إلى التحفيز وتطوير الأداء لدى العاملين والذي هو من واجب المدرء حيث يعكس ذلك السلوك القيادي للمدير تحديداً مستوى المرونة والقيادة الرشيقة بما يحقق إبداع المعلمين والتي تبرز مهارات العمل للكادر المدرسي بكافة أركانه.

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة وجدت الباحثة أن دراسة الدعجاني والمسعودي (2022)

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الرشيقة التحسين المستمر وتنظيم موقع العمل لدى

مديرات المدارس الثانوية بما يحقق التميز الإداري. بينما أشارت دراسة محمد (2020) إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية ومعرفة مدى تأثيرها في كسب ثقة وتعاون العاملين وتعزيز الإبداع الإداري لديهم, ودراسة الشلطة ومحمد (2012) للتعرف على الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين, حيث أظهرت اثر النمط القيادي على مستوى مهارات العمل لدى العاملين.

لذا جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي: هل هنالك اثر القيادة الرشيقة لدى مدرء المدارس على مستوى الإبداع الوظيفي ومهارات العمل لدى المعلمين؟ ويتفرع من هذا السؤال عدد من الأسئلة.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرشيقة وعلاقتها بمستوى الابداع الوظيفي ومهارات العمل لدى المعلمين من خلال الاجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مدرء المدارس في محافظة مأدبا؟
2. ما مستوى الابداع الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة مأدبا؟
3. ما مستوى مهارات العمل لدى معلمي المدارس في محافظة مأدبا؟
4. هل توجد أثر ذي دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرشيقة على مستوى الابداع الوظيفي ومهارات العمل لدى المعلمين؟

أهمية الدراسة:

قد تسهم أهمية هذه الدراسة بجانبها النظري والعلمي من خلال البحث في متغير القيادة الرشيقة وعلاقته بمهارات العمل والإبداع التنظيمي.

أولاً: الأهمية النظرية:

- تحاول الدراسة تقديم إطار مفاهيمي عن متغيراتها كافة بصورة تسهم في تحليل مكوناتها ومضمونها، والتعرف إلى أهميتها وإبعادها, كإثراء للأدب النظري في أنماط القيادة وأثرها على بيئة العمل.

- أهمية الفئة المستهدفة، وهي فئة المديرين والمديرات، وهذه الفئة تشكل حلقة وصل ما بين الوزارة والمديريات والميدان، إضافة إلى كون المدير مسئولاً مسؤولية مباشرة عن المعلمين والطلبة في المدرسية التي يديرها.

- أهمية مدخل القيادة الرشيقة الذي يمثل عنصراً هاماً في بيئة المدارس لتحسين التعلم.
- تسعى الدراسة لتقديم مقترحات لتطوير أداء مديري المدارس وفق أنماط القيادة مع التركيز على القيادة الرشيقة وكيفية مساهمتها في أبداع العاملين.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

قد تسهم الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في:

- تحاول هذه الدراسة لفت انتباه المسؤولين في التربية والتعليم والمشرفين التربويين التدريب والتطوير للمدراء سعياً لتحقيق إبعاد القيادة وأنماطها، مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية القيادة الرشيقة عند اختيار المدراء القادة، لما لها من أثر كبير على إحداث التغيير في بيئة العمل وتقديم حلول وخطط مستقبلية لإدارة المواهب والإبداع الوظيفي.

- تشجيع المدراء للمشاركة والاطلاع على نتائج الدراسة التي تساعدهم في التعرف على نقاط القوة والضعف في عنصر القيادة خلال الإدارة لديهم مع التركيز على القيادة الرشيقة للوصول إلى الإبداع الوظيفي وتطوير مهارات العمل لدى المعلمين.

- تقديم أدوات دراسة مطورة بالاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة بما يحقق دقة تعميم النتائج من خلال الاستعانة بالخصائص السيكمومترية للمقياس واستخراج الصدق والثبات.

حدود الدراسة ومحددات:

- الحد البشري: جميع مدراء المدارس والمعلمين والمعلمات في تلك المدارس في محافظة مأدبا.

- الحد المكاني: سيتم تطبيق الدراسة الحالية في جميع المدارس التابعة لمحافظة مأدبا.

- الحد الزمني: سيتم تطبيق الدراسة في فصل الدراسي الثاني للعام 2024.

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على معرفة درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرشيقة وأثرها على مستوى الإبداع الوظيفي ومهارات العمل لدى المعلمين.

تحددت الدراسة أثناء التطبيق وجود بعض الصعوبات المتعلقة في تجنب تعبئة المقاييس من قبل بعض المدراء واعتذار بعض المعلمين عن الاجابة تجنباً لتعطيل وقت الحصة ولظروف خاصة.

التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

القيادة الرشيدة: تعبر عن "مدى قدرة المؤسسة على التعلم مع الظروف المحيطة، وسرعة الاستجابة والمرونة الكافية من خلال الاستفادة من نقاط القوة والضعف، أو هي القدرة التي تحاول المؤسسة عن طريقها إحداث التغييرات الاستراتيجية المطلوبة في ضوء تحقيق الاستجابة السريعة للأحداث المحيطة" (2020 Shanty, & Elsareef).

إجرائياً: قدرة المؤسسة على التأقلم مع الظروف وأحداث التغييرات من خلال عدة سمات وإبعاد، هي: (التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الثقة).

الإبداع الوظيفي: "وهو القدرة على التركيز في أدوات، وأنماط وطرق حديثة في بيئة العمل عن طريقها (2013, Bosiok) يكون التغلب على المعوقات وتحديث، ورفع كفاءة طرق العمل المختلف هو "القدرة على اختراع طرق، وأنماط، وأشياء جديدة تحسن بيئة العمل، ويكون في هذه الطرق، والأنماط مناسبة لجميع الموظفين، وتظهر كل ما عندهم من قدرات، وأفكار لتنفيذ الأهداف المطلوبة من (المنظمة) (السكرانة، 2018).

إجرائياً: إمكانية الموظف التي تساعده على اختراع طرق، وأنماط، وطرق جديدة لتطوير بيئة العمل، ويكون في هذه الطرق، والأنماط مناسبة لجميع الموظفين، وتظهر من خلال عدة جوانب وأبعاد، هي: (الاصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية اتجاه المشكلات، الاستباقية، القبول).

الإطار النظري

والدراسات السابقة

المقدمة:

تعد الإدارة المدرسة وحدة أساسية في حلقة الإدارة التربوية ولعبت دوراً عظيماً في كل فرع من فروع التربية والتعليم وكان لا بد من الاهتمام بتطويرها من خلال تطوير مدير المدرسة.

أن تطوير مهارات المديرين لا بد ان يكون وفق عدة أساليب مثل البرامج التدريبية والمحاضرات والمؤتمرات ويجب استخدام التطوير ليشمل جميع الجوانب ك تطوير المعارف, والمهارات, والقدرات, والاتجاهات, مما ينعكس على المديرين أنفسهم بتفعيل أنماط القيادة وعلى المعلمين بتتمية مهارات الإبداع ومهارات العمل وقدرات التفكير العلمي (عليان, 2008).

ويشمل دور المدير القيادة والسعي والتطوير وبالتالي يضاف إلى ذلك إيجاد مناخ مناسب يساعد على التجديد والابتكار, وهي محصلة طبيعية لمدى إدراك مدير المدرسة لأهمية الدور الذي يقوم به, بما ينعكس ايجابيا على الأداء العام للمدرسة والتركيز على العمل ومهارات العمل بروح الفريق الواحد (محمود, 2016). ولكي يستطيع المدير من تأدية أدوره باحترافية ويكون قادر عليها على أكمل وجه, لابد من استخدام أنماط القيادة المتنوعة كالقيادة الرشيقية.

القيادة الرشيقية:

نشأة القيادة الرشيقية

يعود تاريخ ظهور مفهوم القيادة الرشيقية لأوائل القرن العشرين عندما تم البدء باستخدام الطريقة التجريبية لتصنيع آلة النسيج، ثم تطور حتى تم الوصول لنطاق العمليات تلقائياً، وظهرت الحاجة الماسة (2012) للتحسينات لإدخالها على التقنيات وتصنيع منتجات ذات جودة عالية بأقل فرص للهدر (Ligunblom).

و دانييل جون (James Womack) وأطلق مفهوم الرشاقة لأول مرة من قبل الباحثين جيمس ووماك (The machine) في عام (1990)، وذلك بكتاب قاما بتأليفه والذي كان بعنوان (Daniel Jones) ، ولقد بين الباحثان في هذا الكتاب أن الرشاقة هي مجموعة من (Daniel Jones) (The machine that change the world) ، ولقد بين الباحثان في هذا الكتاب أن الرشاقة هي مجموعة من الممارسات التنظيمية الجديدة التي تستهدف تقليل الكادر، وتتطلب العمل على التحسين المستمر، وذلك لتعظيم القيمة التي يتم تقديمها للآخرين، إلا أنه قد تعود أصول هذا المدخل إلى ما قبل ذلك، حيث تباين العديد من الباحثون في النشأة لهذا المدخل (الكرعاوي وعبد المحسن، 2018).

وأضاف الغزاوي والشريف (2019) ، أن جذور مدخل القيادة الرشيقية يعود لعام (2001)، حيث تم تأسيس الإدارة الرشيقية والتطوير الرشيق على مبادئ وقيم "بيان أجيل" عام (2001)، وهي حركة شعبية بدأها مطورو البرامج بعد سنوات عديدة في الصناعة، وواجهت حالات فشل متعددة فالإدارة

الرشيقة تم تأسيسها كبديل لعملية تطوير البرامج التي تعتمد بشكل أساسي على طرق وآليات التطوير الطويلة والوثائق.

تعريف القيادة الرشيقة:

(13) القيادة الرشيقة، بأنها: "طريقة مهمة لتحسين أداء المنظمات، وهي فلسفة تعتمد D يعرف ادجي) على التحسين المستمر، الأمر الذي يتطلب التزام ومشاركة من قبل جميع العاملين.

ويمكن تعريف القيادة الرشيقة بأنها: "مجموعة من السلوكيات التي تضيف أو تخلق قيمة وتخفف مستويات هدر الأفكار والعلاقات غير المنتجة وانخفاض التعاون ومن أهم أبعاد القيادة الرشيقة سمة (Ligunblom, 2012) التواضع الهدوء الحكمة، الصبر، الموضوعية، الثقة".

مفهوم القيادة الرشيقة بأنها: "نمط قيادي يقوم على تجميع (Macintyre, 2017) عرف ماكنتاير الأفكار مع بعضها البعض، لتحقيق الإبداع والابتكار، حيث يرى القائد المشكلة بشكل مختلف عن الآخرين".

فالقيادة الرشيقة هي منهج مهم يتميز بالحكمة والصبر والتواضع والهدوء والثقة، وهو مهم في تحسين آليات العمل حيث يعمل على زيادة القيمة المضافة من خلال نشر ثقافة الهدر والضرر لتحقيق الكفاءة وتحسين جودة التعليم (التويجري واخرون، 2023).

أهداف القيادة الرشيقة

تسعى القيادة الرشيقة لتحقيق العديد من الأهداف، ومنها أنها تعمل على بث روح الانسجام والأخوة بين موظفي المؤسسات وتعزيز جهود وتوجهات وتناغم الموظفين لتحقيق المصالح المشتركة للمؤسسة، بالإضافة إلى مساعدة الأفراد والجماعات على الاتفاق على تحقيق الأهداف المرجوة ووضع البرامج والموارد اللازمة والمناسبة لتحقيقها.

تهدف القيادة الرشيقة للعمل على توافر الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، فهي حلقة وصل بين أفراد المؤسسة وبين الخطط والتصورات المستقبلية للمؤسسة، فضلاً عن أن القيادة الرشيقة تسعى إلى الحصول على الكفاءة الإنتاجية المرتفعة من كافة العاملين، بالإضافة إلى أنها تحث على الذكاء والعمل عن طريق التحليل المنطقي لحل كافة المشكلات التي قد تواجه العاملين (الزواهرة، الزعبي، 2020).

وقد أضاف كرتات (2019)، أن للقيادة الرشيقة العديد من الأهداف، وهي كالآتي:

- الوصول إلى الصفر في فاقد المجالات كافة، كالأعطال وزمن التأخير والمخزون.
- تقليل زمن تقديم الخدمة وسرعة الاستجابة للطلبات.
- زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة.
- الحد من الفاقد بسبب الإنتاج الزائد بسبب حركات غير ضرورية.
- يقوم فكر القيادة الرشيقة على تغيير مؤسسي يشمل عدداً من الأدوات والممارسات التي تسهم في جعل الأنشطة سريعة وبسيطة وانسيابية كتحسين بيئة العمل ومناخ العمل النفسي (علاقات العمل والعاملين).

تحديات القيادة الرشيقة

وللقيادة الرشيقة العديد من التحديات والعقبات التي قد تواجهها كباقي القيادات، ومنها ما أشار له القحطاني (2016)، كالتالي: (عدم الاستثمار الأنسب للموارد، ضعف الإمكانيات التكنولوجية، المنافسة مع المؤسسات التعليمية الأخرى لتقديم مخرجات تعليمية عالية الجودة، العولمة التي تهدف لتبني الأفكار الإيجابية التي تخدمها وتخدم مصالحها، اتخاذ القرارات الهامة لتحقيق صالح المؤسسة التعليمية).

مزايا القيادة الرشيقة

أشار الفتلاوي (2017) بأن هناك مجموعة من المزايا للقيادة الرشيقة تمثلت بالتالي: (توضيح الأدوار لكل عامل، الوصول لأفضل مستويات الانجاز، توضيح قواعد السلوك ومهارات التعامل داخل المؤسسة، السيطرة والتحكم بالوقت).

وترى الباحثة أن القيادة الرشيقة تضيف لقادة المدارس من مدراء ومسؤولين مرونة ومهارات هامة، من أجل مواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة لما للقيادة الرشيقة من آثار ايجابية كبيرة، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق أفضل النتائج في المؤسسة التعليمية وتحقيق تميزها، بتوفير البيئة التي تسمح بالتفكير الحر كبداية للإبداع، بإعطاء فرصة للموظفين للمحاولة والتجريب، لتشجيع الأفكار والقدرات من أجل الخروج عن المألوف.

الإبداع الوظيفي:

يعتبر الإبداع احد أساليب التحديث الجديدة, كمادة أساسية في عمليات التغيير، والتطوير، وتعتبر احد العناصر الحيوية لتحقيق التميز والتفوق في العديد من المجالات ولكن مفهوم الإبداع واسع، ويصعب التعبير عنه الكلمات (السويدان، 2014).

ويعد الإبداع أحد أشكال النشاط الإنساني، حيث ضل هذا الموضوع يلفت الانتباه لفترات طويلة كمحور للأدب الفلسفي والفني غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين حيث كان الإبداع موضوعاً رئيساً في علم النفس، وقد ارتبط موضوع الإبداع في الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية، أما في عصرنا الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات (بالحاج، 2019).

مفهوم الإبداع الوظيفي:

يعد الإبداع الوظيفي انعكاس لمفهوم مركب مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمليات الذهنية والجسدية،

وفيما يلي استعراض لبعض التعريفات:

يعرف جمعة (2011) الإبداع الوظيفي على أنه: " السير قدماً نحو التطوير المستمر للموظفين للوصول الى تكوين أداء عالي يعطي نتائج مرضيه، وتستفيد منها المؤسسة وكذلك الرضا بالواقع، والعمل مع هذه الظروف، وإمكانيات بيئة العمل.

وهو ابتكار طرق وأدوات غير مألوفة في بيئة العمل عن طريقها يكون التغلب على المعوقات (Bosiok, 2013) وتحديث، ورفع كفاءة طرق العمل المختلفة

وعرفه عمرو وزميلان (2020) بأنه قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها.

ويعرفه الشقران (2021) بأنه مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

وتعرف الباحثة الإبداع الوظيفي بأنه قدرات الموظف التي تساعده على ابتكار طرق، وأنماط جديدة لتطوير بيئة العمل، بحيث تكون مناسبة لجميع الموظفين، وتظهر من خلال عدة جوانب وأبعاد، هي: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية اتجاه المشكلات، الاستنباطية، القبول).

أبعاد الإبداع الوظيفي:

ويتكون الإبداع الوظيفي من عدة مهارات أساسية يعبر عنها من خلال رموز لكلمات بدايتها حروف (، وهي Amiable, 2017, Pierce؛ وكما وضحاها (خير الله، 2018؛ 2017 (OFF SEA) كالآتي:

1 - الأصالة: الفكر النير والموهبة، وتقديم كل ما هو جديد وغير مألوف على صعيد العمل حيث يعتبر إضافة نوعية لطبيعة الوظيفة التي يشغلها الموظف.

2- الطلاقة: تعكس مجموعة قدرات تشكل قوة نحو التغيير والإبداع تتجاوز مستوى ما هو معروف ومتعارف عليه من تفوق وابتكار وتشمل عدة عناصر؛ (الطلاقة اللفظية، الطلاقة الارتباطية، الطلاقة الشكلية، الطلاقة الفكرية، الطلاقة التعبيرية).

3 - المرونة: تنوع الأفكار واستنتاج الحلول دون التمسك بها مع إمكانية الثبات عليها أو تعديلها (Pierce, 2017).

4- الحساسية لحل المشكلات: تعكس القدرة على الإحساس بالمشكلة باستخدام التفكير العميق والخبرة، مع الشعور بوجود صعوبة لا يمكن استمرار العمل بوجودها وهي صفة لا يمتلكها إلا الموظف المتميز.

5- الاستنباطية: القدرة على استخراج واستنتاج أفكار جيدة بناء على أفكار قديمة مع الاحتفاظ بما (Amabile, 2017 هو قديم للعودة إليه وقت الحاجة).

6- القبول: تقبل التميز والإبداع من خلال الاقتناع بالأفكار التي قام عليها هذا الإبداع وإفساح المجال (Khan, 2014). لتظهر لدى الجميع

بالرغم من أهمية الأبداع الوظيفي إلا أن هناك ما يقلل من قدرة الفرد على تنمية ذاته، وهي

تعتبر معوقات لإبداع الموظف.

معوقات الإبداع الوظيفي:

هناك مجموعة من المعوقات للإبداع الإداري والتي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، ويمكن تصنيف هذه المعوقات بحسب (عابد ونصار، 2022)، إلى: (المعوقات العقلية

مثل؛ ضعف الملاحظة، والمعوقات الذاتية: مثل قلة الثقة بالنفس و الخوف أو القلق قد تتسبب في الحد من الإبداع، والمعوقات الدافعية، حيث لا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، والمعوقات التنظيمية، مثل عدم تشجيع الإدارة للموظفين على الإبداع، بل تجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب، والمعوقات البيئية فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمحة مرنة تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير تعتبر عامل مساعد على الإبداع).

إن الإبداع في الوظائف وخاصة الإدارة له أنواع كثيرة، ومختلفة من باحث إلى آخر، وكذلك باختلاف

طبيعة العمل.

أنواع الإبداع الوظيفي:

(، الذي قسم الإبداع إلى نوعين، هما: 2014 Yong من أنواع الإبداع الوظيفي لدى إيفان)
● الإبداع في التنظيم: والذي يتعلق في البناء التنظيمي، وتصميم العمل، وعمليات المؤسسة، والسياسة المنتهجة والإستراتيجية، والأنظمة الرقابية.

● الإبداع الفني: وهو يتعلق بمحاولة استخدام أساليب حديثة في إجراءات العمل كالتقنيات التي تعمل بها المؤسسة، وتعديلات أخرى في أسلوب المنتجات، وإدخال تكنولوجيا المعلومات الرقمية.

وأضاف أبو زيد (2010) ثلاثة أنواع من الإبداع في الإدارة بالنسبة لأي مؤسسة، وهي كالتالي: (الإبداع الإداري على مستوى الفرد، الإبداع الإداري على مستوى الفريق، الإبداع الإداري على مستوى طبيعة وإجراءات العمل في المؤسسة).

وحتى يضمن المدير مستوى أبداع وظيفي مقبول لدى الموظفين لا بد من التأكد من وجود مهارات العمل لديهم.

مهارات العمل:

يتفاعل الإنسان مع الظروف المحيطة به بصفة عامة، فإنه عادة ما يستطيع أن يكيف سلوكه طبقاً لنوع الظروف التي يعيش من خلالها، فالإنسان العامل داخل المنظمات يتأثر بالبيئة التي يعمل فيها، وهذا التفاعل من شأنه تطوير أساليب العمل ومهارات العمل لديه (الرويلي، 2019).

ومن المهم التركيز على توفر ظروف بيئة عمل داخلية ملائمة تدفع العاملين إلى إبراز القدرات الإبداعية لديهم، فالبيئة الداخلية التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية والخبرة المتاحة والنظام الإداري المرن

الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد، من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها (الظفيري، 2020). ولكي تتمكن تلك المؤسسات من النمو والتقدم والاستمرار في أعمالها فإنه يتوجب عليها بشكل دائم تحسين وتطوير بيئة العمل الداخلية، وذلك من خلال تحليلها وبيان عناصر القوة والبناء للاستثمار فيها، وإيجاد نقاط الضعف بهدف العمل على علاجها، وكذلك العمل على عمل مسوحات لبيئتها الخارجية بهدف تحديد الفرص الموجودة للاستفادة منها مع بيان التهديدات التي تواجهها للتخلص منها أو لمواجهتها، وبذلك تصبح قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وبالتالي يمكنها من تطوير نفسها وتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على الآخرين (العنزي، 2018).

مدراء المدرسة الذي يسعون للنجاح لا بد إن يكون قادرين على التكيف أما بالنسبة لبيئة المدرسة فإن مع العمل ومواكب مهارات العمل التي تواجه العملية التعليمية، مثل: تكنولوجيا التعليم والاتصالات والوعي بحاجات ومتطلبات المعلمين والطلاب وهذا لن يتحقق إلا من خلال توفر قيادة مدرسية واعية وقادرة على وضع رؤية وتصور واضحين لكافة إبعاد العملية التربوية وكذلك تقديم الحوافز الأزمة للمعلمين من اجل حثهم على العمل الجماعي وتوثيق الصلة بينهم وأتاحه الفرص للإبداع الوظيفي (عاشور والشقران، 2015)

مفهوم مهارات العمل:

إلى الحق في الشيء والأداء المتقن له (لسان تشير مفهوم المهارة باللغة العربية والجمع مهارات ، المهارة (Hale, 2002: 72) هل وقد عرف Skills العرب)، ويقابل مصطلح المهارات مصطلح بأنها: "استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة والتدريب تجعله قادرا على الأداء جسميا وذهنيا".

ويمكن تعريف مهارات العمل على أنها: "الارتقاء بالقدرات وكفاءات العاملين بما يلبي حاجات الفردية ومساراتهم الوظيفية الحالية والمستقبلية ويلبي حاجات المؤسسة التي يعملون فيها والمجتمع الذي يعيشون فيه.

العديد من التقسيمات للمهارات العمل وتتضمن حسب ما ذكره (الزويني، 2005)؛ (والنعيمي، 2008)، كما يلي: (العمليات الإدارية، المهارات الفنية التخصصية، والمهارات الفكرية، ومهارات أساسية).

أن تقسيم مهارات العمل يعتمد على جانبيين أساسيين من المهارات, ((Mathew,2009)ونذكر ماثوي الجانب الأول هو (الجانب المعنوي) غير الملموس المتمثل بالجانب؛ الإنساني, والاجتماعي, وهي تسمى (المهارات السلسلة), والجانب الثاني وهو (الجانب المادي) الملموس المتمثل بالجانب الفني من المهارات وهو يسمى (المهارات الصلبة).

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالي في حدود علم الباحثة حيث تم ترتيبها حسب متغيراتها (القيادة الرشيدة, الإبداع الوظيفي, مهارات العمل), من الأحدث إلى الأقدم وهي تتضمن الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالي.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بمتغير القيادة الرشيدة:

دراسة قامت بها الدعجاني والمسعودي (2022) هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الرشيدة بعد: التحسين المستمر وتنظيم موقع العمل لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وقدرتها على التنبؤ بالتميز الإداري للمديرات وذلك من وجهة نظر المعلمات ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على أداة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهن (2266) معلمة، وقد تمثلت عينة الدراسة من (364) معلمة تم أخذهم بالطريقة العشوائية، وقد أثبتت نتائج الدراسة: درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات جاءت عالية، بمتوسط حسابي للمحور (3085) وبانحراف معياري (0.739).

إلى دمج مفهوم الرشاقة في عالم (Mishra & Jena, 2020)هدفت دراسة ميشرا وجينا القيادة الافتراضية، حيث ناقشت الدراسة الأدبيات حول تكامل الرشاقة والقيادة من خلال التعرف الى الوسائل المختلفة التي يمكن من خلالها تمكين الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة في مكان العمل الافتراضي وذلك عن طريق إشراك الموظفين باستمرار، وبناء فرق العمل لزيادة فعالية أماكن العمل الرقمية، وقام الباحثان بإجراء بحث ثانوي من مقالات بحثية مختلفة في الرشاقة والقيادة. وأظهرت نتائج الدراسة أنه يمكن أن تكون القيادة الرشيدة وسيلة فعالة

لرفع معنويات الموظفين وإثراء تجربتهم في أوقات الأزمات العالمية، ويمكن الارتقاء بأداء الموظفين في المنظمة بمساعدة فرق وأدوات افتراضية.

أجرى هاها والمقدادي (2021) دراسة هدفت التعرف إلى تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة، حيث استخدم المنهج الوصفي الارتباطي وتكونت عينة الدراسة من (472) معلمًا ومعلمة وتم اختيارهم بطريقة الطبقة العشوائية من مجتمع يتكون من جميع معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ القيادة الرشيقة وأبعاد السمعة التنظيمية لدى إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة جاءت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية طردية بين تطبيق إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ القيادة الرشيقة وأبعاد السمعة التنظيمية.

التعرف إلى مدى تأثير خصائص (Yalçin & Zgenel, 2021) هدفت دراسة يالشتيم واوزجينيل) القيادة الرشيقة لمديري المدارس على النمو المهني ومستوى أداء المعلمين. تم استخدام المنهج المسحي الارتباطي وتم جمع البيانات باستخدام مقياس للقيادة المرنة ومقياس التوجه نحو النمو المهني ومقياس الأداء. وتكونت عينة الدراسة من (575) معلمًا من أصل مجتمع الدراسة البالغ عدده (198165) فردًا في اسطنبول. وأظهرت نتائج الدراسة أن خصائص القيادة الرشيقة لمديري المدارس تم إدراكها بشكل كبير من قبل المعلمين، وأثرت بشكل ايجابي في توجه المعلمين تجاه النمو المهني وتحسين الأداء، كما تبين أن توجه المعلمين تجاه النمو المهني قد أثر بشكل ايجابي على أدائهم.

هدفت دراسة السليحات (2021) التعرف إلى مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، حيث استخدم المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (400) معلمًا ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع يتكون من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في لواء وادي السير في العاصمة عمان، والبالغ عددهم (1647) معلمًا ومعلمة. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الرشيقة جاءت بمستوى متوسط. كما

أظهرت النتائج أن مستوى التميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى متوسط. وتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى التميز المدرسي.

دراسة قام بها السواعير (2021) هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية لواء ناعور بالأردن من وجهة نظر المعلمين والكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول النتيجة السابقة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة والمؤهل العلمي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واعتمدت على أداة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور والبالغ عددهم (1405) معلماً ومعلمة، وقد تمثلت عينة الدراسة من (302) معلماً ومعلمة، وقد أثبتت نتائج الدراسة : درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور بالأردن من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، كما أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور بالأردن تعزى لمتغير سنوات الخدمة وجاءت الفروق لصالح : الأقل من خمس سنوات، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور بالأردن تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بمتغير الإبداع الوظيفي:

أجرى محمد (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية ومعرفة مدى تأثيره في كسب ثقة وتعاون العاملين وتعزيز الإبداع الإداري لديهم. وتكونت عينة الدراسة من (150) مفردة من القيادات بجميع كليات ومراكز جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت الدراسة مجموعة من نتائج منها وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التشاركية ومقومات الإبداع الإداري، ووجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الصارم ومقومات الإبداع الإداري، ووجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة لأساليب تنمية مهارات التفكير وبين الإبداع الإداري. كما بينت نتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. وقدمت الدراسة عديد من التوصيات منها: على المنظمات أن تهتم بوضع برامج تدريبية لكلا من القادة

والمؤوسين خاصة بتطوير مختلف المهارات مهارات التواصل مهارة التفاوض والمهارات اللازمة والقادرة على إحداث التغيير بالمنظمة للوصول إلى قيادة إدارية تساهم في تحفيز الآخرين على الإبداع. قام جدعون (2013) بدراسة هدفت إلى تعرف على مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بقيادة التغيير تكونت عينة الدراسة من (546) معلما ومعلمة في المدارس الخاصة في محافظة عمان تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية. وأظهرت الدراسة مجموعة من نتائج منها إن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وإن درجة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، كما بينت نتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري ودرجة ممارسة قيادة التغيير من مديري المدارس الخاصة في العاصمة (= في مستوى الإبداع α عمان، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) الإداري لمديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجنس). وأوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات منها : إعداد برامج تدريبية تدعم تطوير المهارات الإبداعية لدى المديرين وتعرفهم على الحديث في الإدارة والتعليم.

إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى (Athanasoula, 2010) هدفت دراسة أثناسويلا مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور، وتبينت الدراسة منهجية البحث النوعي القائمة على إجراء مقابلات نوعية معمقة مع (7) مديرين (3) في اليونان و (4) في قبرص، و (18) ولي أمر. توصلت دراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مدير المدرسة هو العامل الأهم في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، كما بينت الدراسة أن مظاهر الإبداع الإداري لدى مدير المدرسة تتضمن الاتصال المباشر مع ولي الأمر ، وإطلاع ولي أمر على المشكلات التي تتعرض لتعليم أولاده، ومناقشة خطط المدرسة الحالية والمستقبلية وتقبل الأفكار والانتقادات من ولي الأمر.

المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بمتغير مهارات العمل

تهدف دراسة عاشور والشقران (2015) إلى تعرف دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري داخل المدرسة في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، كما تهدف الدراسة إلى معرفة وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية في دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري في

المدرسة تعزى إلى متغيرات الجنس المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الأردنية في مديرتي التربية والتعليم للواء الرمثا ومديرية التربية والبالغ عددهم (192) مديراً ومديرة، وقد والتعليم في إربد الأولى للعام الدراسي (2009-2010)، مثلت العينة جميع أفراد مجتمع الدراسة. وقد تم استرجاع (156) من الاستبانات الموزعة، أي ما نسبته (81%). ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته اشتملت على (61) فقرة موزعة على أربعة مجالات. وقد أظهرت النتائج إن دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري المدرسي في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة جاء بدرجة كبيرة. جاء ترتيب مجالات الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على النحو التالي: دور المدير في التعامل مع الطلاب، تلاه دوره في التنظيم الإداري، ثم جاء دوره في التعامل مع المعلمين في حين أخذ دوره في التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي المرتبة الأخيرة.

هدفت دراسة هلال (2017) إلى الكشف عن برنامج تدريبي مقترح لإكساب مهارات العمل في بيئات التعلم الافتراضية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي وأثره على التنمية المهنية المستدامة لهم. واستخدم البحث المنهج الوصفي وشبه التجريبي. وتكونت مجموعة البحث من مجموعتين. فشملت المجموعة الأولى مجموعة واحدة من أعضاء هيئة التدريس وتمثلت في 30 عضو لقياس عليهم أثر البرنامج التدريبي. أما المجموعة الثانية فتكونت من 60 عضو تم تقسيمهم بالتساوي على مجموعتين تجريبية وضابطة. وتمثلت أدوات البحث في اختبار تحصيلي لمستويات التدريب وبطاقة ملاحظة الأداء Blackboard المهارى واستمارة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وبيئة التعلم الفعلية وهي موقع ومعامل التدريب. وطبقت أدوات البحث قبلياً وبعدياً على مجموعة البحث. وأشارت نتائج البحث إلى فاعلية مراحل التدريب في المستويات الثلاث في إكساب مهارات العمل في بيئات التعلم الافتراضية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي وأثرها على التنمية المهنية المستدامة لهم. وأوضحت أن أعضاء هيئة التدريس أصبح لديهم شعور إيجابي ناحية استخدام أنظمة التعلم الإلكتروني بشكل كبير وتطبيق المهارات التي تم دراستها خلال مراحل التدريب. وقدم البحث جملة من التوصيات هما ضرورة توفير التدريب الكافي أثناء الخدمة لزيادة مهارات التعامل مع العملية التعليمية بصورها التقنية الحديثة. والعمل على الاهتمام باقتراح دورات تدريبية كثيرة تمكن أعضاء هيئة التدريس من متابعة ما يحدث حولهم

ومعرفة متطلبات مهارات العمل أول بأول. وضرورة الإكثار من استخدام أنظمة التعلم الإلكتروني والتي توجه من خلال أعضاء هيئة التدريس وليس شركات أو أشخاص لا نعرفهم.

هدفت دراسة التميمي والأشقر (2023) إلى التعرف على دور المهارات المهنية والحياتية في رفع مستوى الإعداد التربوي للمعلم من وجهة نظرهم، وقد استخدم الباحثان استبيان المهارات المهنية والحياتية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: بلغت المتوسطات الحسابية لمهارة التفكير الإبداعي (1.8)، بينما بلغت المتوسطات الحسابية المهارة التفكير الناقد (1.81)، وبذلك بلغت المتوسطات الحسابية لمهارة العمل ضمن فريق (1.90) مهارة التواصل والإصغاء (2.17) ومهارة التفاوض (1.87) ومهارة اتخاذ القرار (1.73) ومهارة إدارة الذات (1.96) ومهارة احترام التنوع (2.27) ومهارة حل النزاع (2.32). - وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات درجات الذكور والإناث بممارسة المهارات المهنية والحياتية لصالح الإناث حيث بلغ ببعده المتوسط الحسابي (101.20) والذكور (85.22). - وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات درجات المعلمين على استبيان المهارات المهنية والحياتية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح دبلوم وما فوق في المهارات التسعة. - توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجات المعلمين على استبيان المهارات المهنية والحياتية تعزى لمتغير الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر في المهارات التسعة.

هدفت دراسة القرالة (2021) إلى التعرف على مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة طبقية بلغت (142) مديرا ومديرة، وأظهرت النتائج أن مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك جاء حيث جاء بعد (المنهاج المدرسي) في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وجاء بعد (الشؤون الإدارية والمالية) في المرتبة الثانية وبمستوى متوسط وبعد ذلك جاء بعد (النمو المهني للمعلمين) في المرتبة الثالثة وبمستوى متوسط، ومن ثم جاء بعد (تقويم العمل المدرسي) في المرتبة الرابعة وبمستوى متوسط، في حين جاء بعد (شؤون الطلبة) في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات محافظة الكرك تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وفروق في الخبرة

لصالح الخبرة الأطول، وفروق في المؤهل لصالح المؤهل الأعلى. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام مديري المدارس بتطوير أنفسهم ومتابعة المستجدات التربوية، والمستجدات المتعلقة بدورهم كمشرفين مقيمين، وزيادة الاهتمام بالدورات التدريبية لمديري المدارس، وتعريفهم بالمستجدات الجديدة في التعليم وخاصة في مجال الإدارة المدرسية.

وهدفت دراسة العربي ورسمي وأبو الليل (2021) التعرف على دور المديرين في تنمية مهارات التوجه الاستراتيجي لدى العاملين، وعرض للأسس النظرية للتوجه الاستراتيجي ومهاراته، والكشف عن أهم متطلبات مدير المدرسة لتنمية مهارات التوجه الاستراتيجي في مصر، واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها: قدرة مدير المدرسة على التكيف في البيئات المضطربة وسريعة التغيير، قلة امتلاك المدير للمهارات اللازمة والقدرة على تطبيقها في المواقف الإدارية، قلة اهتمام مدير المدرسة الثانوية بتنمية مهارات التوجه الاستراتيجي لدى العاملين، قلة مشاركة مدير المدرسة الثانوية الوكلاء بصفة خاصة وباقي العاملين بصفة عامة في مناقشة القرارات التربوية، قلة اهتمام مدير المدرسة بتوفير مناخ تنظيمي يساعد العاملين على الإبداع والابتكار، قلة اهتمام مدير المدرسة بغرس الثقة في نفوس العاملين من خلال إظهار الثقة بهم، يجب أن يكون أسلوب مدير المدرسة في الإدارة بعيدا عن التسلط والانفراد في اتخاذ القرار دون الرجوع إلى العاملين بالمدرسة.

هدفت دراسة صديق (2022) إلى التوصل إلى برنامج مقترح من منظور طريقة العمل مع الجماعات لتنمية مهارات العمل الفرقي لدى جماعات العمل الافتراضية، وتناولت الدراسة بالشرح والتوضيح تعريف كلا من مهارات العمل الفرقي وأيضا مفهوم جماعات العمل الافتراضية، وتم رصد إيجابيات العمل الافتراضي لفئة الشباب، وتم شرح كلا من نظرية النسق الاجتماعي ونظرية الاتصال كإطار نظري موجه للدراسة. والدراسة من نمط الدراسات الوصفية والتي استخدمت منهج المسح الاجتماعي وتم جمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة حجمها (240) مفردة من جماعة العمل الافتراضية تم جمع البيانات من هذه العينة بواسطة استمارة استبيان إلكترونية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة فيما يتعلق بالتوصل إلى برنامج مقترح من منظور طريقة العمل مع الجماعات لتنمية مهارات العمل الفرقي لدى جماعات العمل الافتراضية.

التعقيب على الدراسات وموقع الدراسة الحالية منها:

بعد استعراض الاطار النظري والدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، لاحظت الباحثة تنوع أهداف الدراسات وربطها بمتغيرات مختلفة، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد منهجية الدراسة الحالية وصياغتها للمشكلة وتطوير الأداة، وتميزت الدراسة الحالية في التركيز على أثر المتغير المستقل وهو القيادة الرشيقة، وربطه في متغيرين توابع كالإبداع الوظيفي ومهارات العمل، حيث لم يتم دراسة هذه المتغيرات من قبل، خاصة في الميدان التربوي الأردني، حيث هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة الرشيقة من قبل مديري المدارس لمحافظة مأدبا وأثره على مستوى الابداع الوظيفي ومهارات العمل لدى المعلمين.

من حيث المنهج المستخدم:

انفقت الدراسة الحالية على استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من الدعجاني ومسعودي (2022)، ودراسة هاها (2020)، ودراسة السليحات (2021)، حيث أنها دراسات تتعلق بمعرفة مستوى القيادة الرشيقة، أما الدراسات التي استخدمت منهج الوصفي الارتباطي التي تعلق بالابداع الوظيفي والإداري، انفقت مع الدراسة الحالية دراسة جدعون (2013)، أما ما يتعلق بمتغير مهارات العمل فقد انفردت الدراسة الحالية بدراسة هذا المتغير وربطه بالمتغيرات الأخرى، مما أضاف تميز لهذه الدراسة.

من حيث أداة الدراسة:

انفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التي تم عرضها من حيث أداة الدراسة التي تم استخدام لجمع البيانات، وهي الاستبانة حيث كانت مناسبة لتحقيق الأهداف، ولقد استخدمت أغلب الدراسات هذه باستخدامها المنهج النوعي المعتمد على (Athanasoula, 2010) الأداة، بينما اختلفت دراسة المقابلات، ودراسة صديق (2022)، ودراسة هلال (2017).

من حيث العينة:

تشابهت الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة وهو المدراء وكذلك المعلمين، على اعتبارهما أهم عناصر الفئة المدرسية مع اختلاف عدد أفراد العينة، ومن الدراسات التي تشابهت معها دراسة هاها (2022)، السليحات (2021)، ودراسة جدعون (2013)، ودراسة السواعير (2021)، ودراسة

، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع عدة دراسات استهدفت القادة (Yalçin & Zgenel, 2021) الأكاديميين والإداريين في بعض الجامعات، مثل محمد (2020) حيث كانت الدراسة على قيادات أكاديمية في كليات ومراكز جامعية، ودراسة هلال (2017) على أعضاء هيئة تدريس الجامعات. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في دراستها لأثر المتغير المستقل في الميدان التربوي وهو القيادة الرشيقة وربطه مع متغيرات التوابع وهما الابداع الوظيفي ومهارات العمل، وذلك في حدود علم الباحثة.

الطريقة والإجراءات

مجتمع الدراسة:

يشير مجتمع الدراسة إلى المجموعة الكلية للأفراد أو الظواهر أو الأشياء التي تتعلق بموضوع في هذه الدراسة يتمثل (Hair et al., 2002; 334) الدراسة بحيث تتيح امكانية تعميم النتائج، المجتمع في جميع مدراء المدارس الحكومية والخاصة في محافظة مأدبا والبالغ عددهم (239) مديراً ومديرة استناداً الى التقرير السنوي الصادر عن وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2023/2022).

عينة الدراسة:

تعتبر عملية تحديد حجم العينة من الأمور الأساسية ذات الأهمية كبرى، ذلك أن صغر حجم العينة فليس هناك عدد نموذجي قد يجعلها غير ممثلة لمجتمع الدراسة، وفي المقابل تكون الزيادة في حجم العينة مكلفة عموم لحجم العينة العشوائية في جميع الحالات (عبيدات، 2000) ولكن هناك تنص على أن حجم العينة عندما (Roscoe, 1975) قواعد عامة كالتي جاءت بها نظرية روسكو (باعتبار أن Hill, 1998) يكون أكبر من (30) وأقل من (500)، فإنه مناسب لجميع الدراسات هامش الخطأ يكون أقل من 10% وبمستوى ثقة أكثر من 90% وفي حالة اختبار الانحدار المتعدد من الأحسن أن تفوق 10 مرات عدد المتغيرات. وفي دراستنا هذه، تم تحديد حجم العينة بالاعتماد (2016) ، والبالغ Sekaran & Bougie على جدول مورجان المتعلق بتحديد حجم العينة العشوائية (150) مديراً ومديرة، وهذا يشكل ما نسبته (62.8%) من مجتمع الدراسة. والجدول الآتي يبين توزيع عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية.

جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية

المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	نكر	58
	أنثى	92
المؤهل العلمي	بكالوريوس+دبلوم عالي	111
	دراسات عليا	39
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	63
	10 سنوات وأكثر	87
المجموع	150	100%

أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي توضيح لأقسام الاستبانة:

القسم الأول: تضمن المعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وهي: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: تضمن الفقرات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وتفرع هذا القسم الى المحاور الآتية:

المحور الأول: القيادة الرشيدة

بغية الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير فقرات هذا المحور (Others & Vera, 2004) ودراسة (2020 Shanty, & Elsareef) بالاعتماد على دراسة

(Kupfer, 2004), ودراسة (Lingugblom, 2012: 10) ودراسة (Kinsey, 2010: 3) ودراسة

وتوزعت فقرات هذا المحور على عدة أبعاد وهي: (التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية،

الثقة)، حيث تم توزيع البيانات طبقاً لمقياس لبكرت الخماسي والتي من خلالها يتم تحديد قيمة المتوسط المرجح ودرجة الموافقة المقابلة له، لتحديد إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

المحور الثاني: الإبداع الوظيفي

بغية الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير الفقرات بالاعتماد ودراسة (Amabile, 2017) ودراسة (Pierce, 2017)، ودراسة (Bosiok, 2013) على دراسة وتم توزيع البيانات طبقاً لمقياس لبكرت الخماسي والتي من خلالها يتم تحديد قيمة (Khan, 2014). المتوسط المرجح ودرجة الموافقة المقابلة له، لتحديد إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

المحور الثالث: مهارات العمل

بغية الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وتطوير فقرات هذا المتغير تم الاعتماد على دراسة (هلال، 2017)، دراسة (أحمد ومحمد، 2012)، كما تم توزيع البيانات طبقاً لمقياس لبكرت الخماسي والتي من خلالها يتم تحديد قيمة المتوسط المرجح ودرجة الموافقة المقابلة له، لتحديد إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق الأداة

صدق المحتوى: لاختبار صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرض الأداة بصورتها الأولية على عدد من المتخصصين في العلوم التربوية من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، من أجل ضمان السلامة اللغوية والعلمية لفقرات الأداة، وقدم المحكمون التعديلات المقترحة حول فقرات الدراسة المتمثلة بالإضافة أو إعادة الصياغة أو الحذف، تم إجراء التعديلات المقترحة وحذف الفقرات بنسبة اتفاق تصل إلى (80%). وتكونت الأداة بصورتها النهائية من (44) فقرة موزعة على المحاور الآتية:

المحور الأول: الفقرات الخاصة بمتغير "الإدارة الرشيقة" المقاس بـ (24) فقرة موزعة على عدة أبعاد، التواضع المقاس بـ (4) فقرات، الهدوء المقاس بـ (4) فقرات، الحكمة المقاس بـ (4) فقرات، وهي: الصبر المقاس بـ (4) فقرات، الموضوعية المقاس بـ (4) فقرات، الثقة المقاس بـ (4) فقرات.

المحور الثاني: الفقرات الخاصة بمتغير "الإبداع الوظيفي" المقاس بـ (10) فقرات.

المحور الثالث: الفقرات الخاصة بمتغير "مهارات العمل" المقاس بـ (10) فقرات.

صدق البناء: لاختبار صدق البناء تم تطبيق اداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مديراً من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الفعلية، ومن ثم استخراج معامل الارتباط بين فقرات الأداة والمحور الذي تنتمي اليه والدرجة الكلية للمتغير، والجدول الآتي يستعرض قيم معاملات ارتباط فقرات المتغير "الادارة الرشيقة" والبعد الذي تنتمي اليه والدرجة الكلية للمتغير.

جدول (2): معاملات ارتباط فقرات المتغير "الادارة الرشيقة" والبعد الذي تنتمي اليه والدرجة الكلية للمتغير

الارتباط مع المتغير	الارتباط مع البعد	الرقم	الارتباط مع المتغير	الارتباط مع البعد	الرقم	الارتباط مع المتغير	الارتباط مع البعد	الرقم
.387**	.321**	17	.579**	.671**	9	.748**	.599**	1
.664**	.534**	18	.441**	.488**	10	.734**	.617**	2
.701**	.471**	19	.388**	.444**	11	.449**	.390**	3
.613**	.314**	20	.583**	.569**	12	.608**	.547**	4
.510**	.335**	21	.735**	.533**	13	.621**	.530**	5
.652**	.406**	22	.710**	.526**	14	.526**	.369**	6
.655**	.457**	23	.700**	.588**	15	.448**	.358**	7
.752**	.676**	24	.555**	.400**	16	.631**	.456**	8

* دال احصائياً عند مستوى (0.05) ** دال احصائياً عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول (2) أن جميع قيم معاملات ارتباط فقرات "الادارة الرشيقة" والبعد الذي تنتمي اليه والمتغير ككل جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وبالتالي لم يتم حذف أي فقرة من فقرات المتغير "الادارة الرشيقة".

كما يستعرض الجدول الآتي قيم معاملات ارتباط فقرات المتغير "الابداع الوظيفي" والبعد الذي تنتمي اليه والدرجة الكلية للمتغير.

جدول (3): معاملات ارتباط فقرات المتغير "الابداع الوظيفي" والدرجة الكلية للمتغير

الارتباط مع المتغير	الرقم	الارتباط مع البعد	الرقم	الارتباط مع البعد	الرقم
.339**	5	.499**	9	.656**	1
.468*	6	.420**	10	.667**	2
.377**	7	.639**			3
.572**	8	.511**			4

* دال احصائياً عند مستوى (0.05) ** دال احصائياً عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول (3) أن جميع قيم معاملات ارتباط فقرات "الابداع الوظيفي" والمتغير ككل جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وبالتالي لم يتم حذف أي فقرة من فقرات المتغير "الابداع الوظيفي".

كما يستعرض الجدول الآتي قيم معاملات ارتباط فقرات المتغير "مهارات العمل" والبعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمتغير.

جدول (4): معاملات ارتباط فقرات المتغير "مهارات العمل" والدرجة الكلية للمتغير

الارتباط مع المتغير	الرقم	الارتباط مع البعد	الرقم	الارتباط مع البعد	الرقم
.338**	1	.526**	5	.525**	9
.478**	2	.656**	6	.502**	10
.541**	3	.570*	7		
.540**	4	.337**	8		

* دال احصائياً عند مستوى (0.05) ** دال احصائياً عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول (4) أن جميع قيم معاملات ارتباط فقرات "مهارات العمل" والمتغير ككل جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وبالتالي لم يتم حذف أي فقرة من فقرات المتغير "مهارات العمل".

ثانياً: ثبات الأداة

تم اختبار ثبات الأداة من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مديراً من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الفعلية، ومن ثم إعادة تطبيقها بعد مرور (14) يوم من التطبيق، (test-retest) الولي، واستخراج معامل الارتباط بين مرتي التطبيق وهذا ما يسمى بثبات الإعادة (كما تم استخراج معاملات كرونباخ ألفا لاختبار ثبات الاتساق الداخلي للأداة، ولا بد من أن يزيد معامل الثبات (0.60) ليتم تطبيق الأداة على عينتها الفعلية.

جدول (5): ثبات أداة الدراسة

المتغير	ثبات الإعادة	معامل كرونباخ ألفا
التواضع	0.883	0.680
الهدوء	0.701	0.659
الحكمة	0.750	0.743
الصبر	0.799	0.796
الموضوعية	0.813	0.801
الثقة	0.834	0.823
الإدارة الرشيدة	0.890	0.887
الإبداع الوظيفي	0.800	0.798
مهارات العمل	0.767	0.756

يتبين من الجدول (5) أن جميع معاملات ثبات الإعادة ومعاملات كرونباخ ألفا أكبر من (0.60) وبالتالي يمكن الحكم بأن أداة الدراسة تتمتع بثبات جيد.

تصحيح مقياس الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي بناءً على تدرج معين، حيث تم تقدير المستويات بالتسلسل التالي: "درجة كبيرة جدًا، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جدًا"، وتم تخصيص الأوزان التالية بالترتيب: (5، 4، 3، 2، 1). كما تم حساب المتوسطات الحسابية للفئات التالية بسهولة فهم نتائج الدراسة: من (1.00 إلى 2.33) تُعتبر درجة موافقة منخفضة، من (2.34 إلى 3.67) تُعتبر درجة موافقة متوسطة، ومن (3.68 إلى 5.00) تُعتبر درجة موافقة كبيرة. تم حساب المقياس باستخدام المعادلة التالية: ((الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)) / عدد الفئات المطلوبة (3))، وبعد ذلك تم إضافة النتيجة (1.33) إلى نهاية كل فئة.

الأساليب الإحصائية

(في عملية التحليل SPSS26V تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) واختبار الفرضيات، وفق الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ وذلك لقياس صدق وثبات أداء الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لاختبار صدق البناء.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستويات إجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة ومدى تمركزها وتشتتها عن أوساطها الحسابية.
- نموذج الانحدار البسيط لقياس مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مدراء المدارس في محافظة مأدبا؟".

للتعرف على درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مدراء المدارس في محافظة مأدبا، أستخرجت قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد هذا المتغير مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد هذا المتغير مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	5	الموضوعية	3.72	0.42	مرتفعة
2	6	الثقة	3.65	0.76	متوسطة
3	4	الصبر	3.54	0.76	متوسط
4	2	الهدوء	3.53	0.71	متوسطة
5	3	الحكمة	3.42	0.63	متوسطة
6	1	التواضع	3.32	0.74	متوسطة
		الإدارة الرشيقة	3.53	0.54	متوسطة

من الجدول (6) يتضح أن درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مدراء المدارس في محافظة مأدبا كانت متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.53) والانحراف المعياري (0.54). وجاء البعد "الموضوعية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.72) وبدرجة موافقة مرتفعة، تلاه البعد "الثقة" بمتوسط

حسابي (3.65) وبدرجة موافقة متوسطة، تلاه البعد "الصبر" بمتوسط حسابي (3.54) وبدرجة موافقة متوسطة، تلاه البعد "الهدوء" بمتوسط حسابي (3.53) وبدرجة موافقة متوسطة، تلاه البعد "الحكمة" بمتوسط حسابي (3.42) وبدرجة موافقة متوسطة، وأخيراً جاء البعد "التواضع" بمتوسط حسابي (3.32) وبدرجة موافقة متوسطة. ربما تعزى هذه النتيجة الى المدراء لديهم رؤية واضحة لتحسين العملية التعليمية وتطوير البيئة التعليمية، ويتبنون قيادة فعالة لتحقيق هذه الرؤية من خلال ممارسة الإدارة الرشيقة، وقد يشجع المدراء المعلمين على المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات وتقديم الأفكار، ويوجهونهم نحو تطوير مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم. كذلك التركيز على تحليل وتحسين العمليات التعليمية وإزالة العوائق التي تعيق الأداء الفعال، وهو جزء أساسي من ممارسة الإدارة الرشيقة. وقد يقوم المدراء بتعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المدرسة وتطوير قدرات المعلمين والموظفين، مما يعزز الإنتاجية والكفاءة في العمل، وقد يكون لدى المدارس استراتيجيات فعالة لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة، مما يسهم في تحسين الأداء وتحقيق النتائج المرجوة، الى جانب التزامهم بتحقيق الجودة في العملية التعليمية والتطوير المستمر للممارسات والسياسات لضمان تحقيق أفضل النتائج.

أن درجة تطبيق مديري المدارس اتفقت هذه النتيجة مع دراسة السليحات (2021) التي أشارت الى للقيادة الرشيقة جاءت بمستوى متوسط، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الدعجاني والمسعودي (2022) التي أشارت الى أن درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات جاءت عالية، ودراسة هاها والمقدادي (2021) التي بينت أن درجة تطبيق مبادئ القيادة الرشيقة لدى إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة جاءت مرتفعة، ودراسة السواعير (2021) التي أشارت الى أن درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور بالأردن من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة. كذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد "الإدارة الرشيقة" والجداول الآتية توضح ذلك.

البعد الأول: التواضع

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد "التواضع" مرتبة تنازلياً وفقاً

للمتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	3	يتقبل المدير النقد البناء من المعلمين ويعمل على تحسين الأداء.	3.55	1.00	متوسطة
2	2	يستمتع المدير بعناية لآراء وأفكار المعلمين.	3.43	0.99	متوسطة
3	1	يعترف المدير بإنجازات المعلمين ولا ينسب الفضل لنفسه فقط.	3.18	0.88	متوسطة
4	4	يشجع المدير التعاون والعمل الجماعي بين المعلمين.	3.13	1.25	متوسطة
		التواضع	3.32	0.74	متوسطة

من الجدول (7) يتضح أن درجة التواضع لدى مدراء المدارس في محافظة مادبا كانت متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.32) والانحراف المعياري (0.74). وجاءت الفقرة "يتقبل المدير النقد البناء من المعلمين ويعمل على تحسين الأداء" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.55) وبدرجة موافقة يستمتع المدير بعناية لآراء وأفكار المعلمين" بمتوسط حسابي (3.43) وبدرجة متوسطة، تلتها الفقرة " موافقة متوسطة، وأخيراً جاءت الفقرة " يشجع المدير التعاون والعمل الجماعي بين المعلمين" بمتوسط حسابي (3.13) وبدرجة موافقة متوسطة.

البعد الثاني: الهدوء

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد "الهدوء" مرتبة تنازلياً وفقاً

للمتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	5	يحافظ المدير على هدوئه في مواجهة الأزمات والمشكلات.	3.67	1.10	متوسطة
2	7	يتخذ المدير قراراته بعد التفكير العميق والتروي.	3.59	0.97	متوسطة
3	8	يوفر المدير بيئة عمل مستقرة وهادئة للمعلمين.	3.49	1.09	متوسطة
4	6	يتعامل المدير مع الضغوط بشكل يطمئن الفريق.	3.36	1.17	متوسطة
		الهدوء	3.53	0.71	متوسطة

من الجدول (8) يتضح أن درجة الهدوء لدى مدرء المدارس في محافظة مأدبا كانت متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.53) والانحراف المعياري (0.71). وجاءت الفقرة " يحافظ المدير على هدوئه في مواجهة الأزمات والمشكلات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.67) وبدرجة موافقة متوسطة، تلتها الفقرة " يتخذ المدير قراراته بعد التفكير العميق والتروي" بمتوسط حسابي (3.59) وبدرجة موافقة متوسطة، وأخيراً جاءت الفقرة " يتعامل المدير مع الضغوط بشكل يطمئن الفريق" بمتوسط حسابي (3.36) وبدرجة موافقة متوسطة.

البعد الثالث: الحكمة

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات البعد "الحكمة" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	9	يعتمد المدير على خبراته ومعرفته في توجيه الفريق.	3.78	1.03	مرتفعة
2	11	يشجع المدير على التعلم المستمر وتبادل الخبرات بين المعلمين.	3.44	0.83	متوسطة
3	10	يضع المدير الأهداف بناءً على رؤية واضحة ومعلومات دقيقة.	3.24	1.26	متوسطة
4	12	يتخذ المدير قرارات تراعي الأثر الطويل الأجل على المدرسة.	3.22	1.02	متوسطة
		الحكمة	3.42	0.63	متوسطة

من الجدول (9) يتضح أن درجة الحكمة لدى مدرء المدارس في محافظة مأدبا كانت متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.42) والانحراف المعياري (0.63). وجاءت الفقرة " يعتمد المدير على خبراته ومعرفته في توجيه الفريق" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78) وبدرجة موافقة مرتفعة، يشجع المدير على التعلم المستمر وتبادل الخبرات بين المعلمين" بمتوسط حسابي (3.44) تلتها الفقرة " يشجع المدير على التعلم المستمر وتبادل الخبرات بين المعلمين" بمتوسط حسابي (3.44) وبدرجة موافقة متوسطة، وأخيراً جاءت الفقرة " يتخذ المدير قرارات تراعي الأثر الطويل الأجل على المدرسة" بمتوسط حسابي (3.22) وبدرجة موافقة متوسطة.

البعد الرابع: الصبر

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد "الصبر" مرتبة تنازلياً وفقاً

للمتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	14	يدرك المدير أن التغيير يحتاج إلى وقت وجهه مستمر .	3.75	1.05	مرتفعة
2	16	يتعامل المدير بهدوء وتأنٍ مع مشكلات المعلمين والطلاب	3.59	0.88	متوسطة
3	15	يدعم المدير المعلمين في تطوير مهاراتهم دون استعجال النتائج.	3.41	0.91	متوسطة
4	13	يظهر المدير الصبر في التعامل مع التحديات والصعوبات.	3.39	1.02	متوسطة
		الصبر	3.54	0.76	متوسطة

من الجدول (10) يتضح أن درجة الصبر لدى مدرء المدارس في محافظة مأدبا كانت متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.54) والانحراف المعياري (0.76). وجاءت الفقرة " يدرك المدير أن التغيير يحتاج إلى وقت وجهه مستمر " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.75) وبدرجة موافقة مرتفعة، تلتها الفقرة " يتعامل المدير بهدوء وتأنٍ مع مشكلات المعلمين والطلاب " بمتوسط حسابي (3.59) يظهر المدير الصبر في التعامل مع التحديات وبدرجة موافقة متوسطة، وأخيراً جاءت الفقرة " والصعوبات " بمتوسط حسابي (3.39) وبدرجة موافقة متوسطة.

البعد الخامس: الموضوعية

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد "الموضوعية" مرتبة تنازلياً وفقاً

للمتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	17	يتخذ المدير قراراته بناءً على الحقائق والبيانات الموضوعية.	3.82	0.98	مرتفعة
2	18	يستمع المدير إلى جميع وجهات النظر قبل اتخاذ القرار .	3.78	0.92	مرتفعة
3	20	يحل المدير النزاعات بشكل عادل وبدون تحيز .	3.68	0.95	مرتفعة
4	19	يعامل المدير جميع المعلمين بإنصاف وعدالة.	3.61	0.86	متوسطة
		الموضوعية	3.72	0.42	مرتفعة

من الجدول (11) يتضح أن درجة الموضوعية لدى مدرء المدارس في محافظة مأدبا كانت مرتفعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.72) والانحراف المعياري (0.42). وجاءت الفقرة " يتخذ المدير قراراته بناءً على الحقائق والبيانات الموضوعية " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.82) وبدرجة

موافقة مرتفعة، تلتها الفقرة " يستمع المدير إلى جميع وجهات النظر قبل اتخاذ القرار " بمتوسط حسابي (3.78) وبدرجة موافقة مرتفعة، وأخيراً جاءت الفقرة " يعامل المدير جميع المعلمين بإنصاف وعدالة " بمتوسط حسابي (3.61) وبدرجة موافقة متوسطة.

البعد السادس: الثقة

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات البعد "الثقة" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	24	يحافظ المدير على سرية المعلومات الشخصية للمعلمين.	3.87	0.95	مرتفعة
2	21	يثق المدير في قدرات وإمكانات المعلمين.	3.62	1.20	متوسطة
3	22	يشجع المدير المعلمين على اتخاذ المبادرات والابتكار.	3.57	1.08	متوسطة
4	23	يقدم المدير الدعم اللازم للمعلمين لتعزيز ثقتهم بأنفسهم.	3.52	1.17	متوسطة
		الثقة	3.65	0.76	متوسطة

من الجدول (12) يتضح أن درجة الثقة لدى مدراء المدارس في محافظة مأدبا كانت متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.65) والانحراف المعياري (0.76). وجاءت الفقرة " يحافظ المدير على سرية المعلومات الشخصية للمعلمين " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) وبدرجة موافقة مرتفعة، تلتها الفقرة " يثق المدير في قدرات وإمكانات المعلمين " بمتوسط حسابي (3.62) وبدرجة موافقة متوسطة، وأخيراً جاءت الفقرة " يقدم المدير الدعم اللازم للمعلمين لتعزيز ثقتهم بأنفسهم " بمتوسط حسابي (3.52) وبدرجة موافقة متوسطة.

ما مستوى الإبداع الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة مأدبا؟". النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: " للتعرف على مستوى الإبداع الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة مأدبا، أستخرجت قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المتغير مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير "الإبداع الوظيفي" مرتبة تنازلياً

وفقاً للمتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	8	يشارك المعلمون أفكارهم الجديدة مع زملائهم لتطوير أساليب التدريس	3.92	0.69	مرتفعة
2	3	يبحث المعلمون باستمرار عن طرق جديدة لتحفيز الطلاب على التعلم.	3.84	0.79	مرتفعة
3	6	يتمتع المعلمون بالقدرة على تعديل طرائق التدريس بناءً على احتياجات الطلاب المختلفة.	3.71	0.88	مرتفعة
4	10	يستطيع المعلمون تخصيص الوقت المناسب لتنفيذ الأنشطة الإبداعية.	3.65	0.86	متوسطة
5	2	يشجع المعلمون الطلاب على التفكير النقدي والإبداعي في دروسهم.	3.63	0.79	متوسطة
6	7	يبحث المعلمون عن حلول إبداعية للتحديات التي يواجهونها في العمل.	3.61	0.86	متوسطة
7	1	يعرض المعلمون أفكارًا إبداعية جديدة لتحسين طرائق التدريس.	3.55	1.06	متوسطة
8	9	يتمتع المعلمون بحرية التعبير عن أفكارهم وآرائهم دون خوف من الفشل.	3.49	0.75	متوسطة
9	5	يستخدم المعلمون أساليب غير تقليدية لحل المشكلات التي يواجهونها في الصف.	3.28	0.93	متوسطة
10	4	يستخدم المعلمون موارد تعليمية مبتكرة لدعم العملية التعليمية.	3.09	0.88	متوسطة
		الإبداع الوظيفي	3.58	0.40	متوسطة

من الجدول (13) يتضح أن مستوى الإبداع الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة مأدبا كان متوسطاً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.58) والانحراف المعياري (0.40). وجاءت الفقرة "يشارك المعلمون أفكارهم الجديدة مع زملائهم لتطوير أساليب التدريس" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) وبدرجة موافقة مرتفعة، تلتها الفقرة "يبحث المعلمون باستمرار عن طرق جديدة لتحفيز الطلاب على التعلم" بمتوسط حسابي (3.84) وبدرجة موافقة مرتفعة، تلتها الفقرة "يتمتع المعلمون بالقدرة على تعديل طرائق التدريس بناءً على احتياجات الطلاب المختلفة" بمتوسط حسابي (3.71) وبدرجة موافقة مرتفعة، وأخيراً جاءت الفقرة "يستخدم المعلمون موارد تعليمية مبتكرة لدعم العملية التعليمية" بمتوسط حسابي (3.09) وبدرجة موافقة متوسطة. ربما تعزى هذه النتيجة إلى أن المدارس في محافظة مأدبا تنمي التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة في العمل التعليمي، مما يحفز المعلمين على

التطوير وتبني ممارسات تعليمية مبتكرة. وقد توفر الإدارة التعليمية الدعم والموارد اللازمة للمعلمين لتنفيذ أفكارهم الإبداعية وتطوير مشاريع جديدة، مما يعزز الإبداع والابتكار في المدارس، وربما تكون هناك ثقافة مؤسسية تشجع على الإبداع وتقدير الأفكار الجديدة والمبتكرة، مما يجعل المعلمين يشعرون بالاستمتاع بحرية التعبير عن أفكارهم وتطويرها.

ما مستوى مهارات العمل لدى معلمي المدارس في محافظة مأدبا؟". النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: " للتعرف على مستوى مهارات العمل لدى معلمي المدارس في محافظة مأدبا، أستخرجت قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المتغير مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير "مهارات العمل" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	يتمتع المعلمون بمهارات تواصل فعالة مع الطلاب وأولياء الأمور.	4.01	0.50	مرتفعة
2	5	يظهر المعلمون القدرة على التكيف مع التغيرات في المناهج الدراسية ومتطلبات التعليم.	3.78	0.79	مرتفعة
3	6	يتميز المعلمون بالقدرة على العمل بروح الفريق والتعاون مع الزملاء.	3.75	1.02	مرتفعة
4	7	يتعامل المعلمون مع المشكلات السلوكية للطلاب بحكمة وفعالية.	3.73	1.03	مرتفعة
5	4	يستخدم المعلمون التكنولوجيا بفعالية لدعم العملية التعليمية.	3.65	1.04	متوسطة
6	9	يحافظ المعلمون على مستويات عالية من الاحترافية في تعاملاتهم اليومية.	3.53	0.77	متوسطة
7	10	يبدى المعلمون استعداداً لتبني وتطبيق أساليب تدريس جديدة ومبتكرة	3.47	0.83	متوسطة
8	8	يقدم المعلمون تغذية راجعة بناءة للطلاب لتحسين أدائهم الأكاديمي.	3.44	0.98	متوسطة
9	2	يستطيع المعلمون إدارة وقتهم بشكل فعال لتحقيق الأهداف التعليمية.	3.42	0.92	متوسطة
10	3	يشارك المعلمون بانتظام في دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم المهنية.	3.15	1.23	متوسطة
		مهارات العمل	3.60	0.42	متوسطة

من الجدول (14) يتضح أن مستوى مهارات العمل لدى معلمي المدارس في محافظة مأدبا كان متوسطاً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.60) والانحراف المعياري (0.42). وجاءت الفقرة " يتمتع المعلمون بمهارات تواصل فعالة مع الطلاب وأولياء الأمور " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01) وبدرجة موافقة مرتفعة، تلتها الفقرة " يظهر المعلمون القدرة على التكيف مع التغيرات في المناهج الدراسية ومتطلبات التعليم " بمتوسط حسابي (3.78) وبدرجة موافقة مرتفعة، تلتها الفقرة " يتميز المعلمون بالقدرة على العمل بروح الفريق والتعاون مع الزملاء " بمتوسط حسابي (3.75) وبدرجة موافقة مرتفعة، وأخيراً جاءت الفقرة " يشارك المعلمون بانتظام في دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم المهنية " بمتوسط حسابي (3.15) وبدرجة موافقة متوسطة. ربما تعزى هذه النتيجة الى توفير المدارس في محافظة مأدبا بيئة عمل مشجعة وداعمة للمعلمين، مما يساعدهم على تطوير مهاراتهم وتقديم أداء متميز، الى جانب وجود تركيز واضح على الجودة التعليمية وأهمية تطوير مهارات المعلمين في المحافظة، مما يشجع المعلمين على الاستمرار في تطوير أنفسهم وتحسين أدائهم. وقد يتلقى المعلمون التوجيه والتقييم الفعال من قبل الإدارة المدرسية، مما يساعدهم على تحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم والعمل على تحسينها.

$\alpha = 0.05$ ، النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (= 0.05) لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرشيقة على مستوى الابداع الوظيفي ومهارات العمل لدى المعلمين؟".

أولاً، لا بد من اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة لتحديد نوع الاختبارات المناسبة لاستخراج النتائج المطلوبة. لذلك تم اجراء اختبار كولمجروف-سميرونوف لاختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، حيث تتوزع البيانات طبيعياً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

جدول (15): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

المتغير	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة
التواضع	0.148	0.120
الهدوء	0.136	0.080
الحكمة	0.197	0.120
الصبر	0.202	0.104
الموضوعية	0.145	0.095
الثقة	0.168	0.080
الإبداع الوظيفي	0.096	0.058
مهارات العمل	0.113	0.099

من الجدول (15) يتبين أن جميع متغيرات الدراسة ذات مستوى دلالة أقل من (0.05) وبالتالي يمكن الحكم بأن بيانات الدراسة تتبع للتوزيع الطبيعي، وعليه يمكن استخدام تحليل الانحدار البسيط للإجابة عن هذا السؤال.

جدول (16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار وجود أثر الإدارة الرشيقة على الإبداع الوظيفي

للمعلمين

معاملات الانحدار			Sig	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
Sig	قيمة T	قيمة التأثير B						
0.000	10.816	0.487	0.000	149	116.0	0.441	0.664	الإدارة الرشيقة

(= 0.05)، لدرجة α من الجدول أعلاه، يتضح وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05 =) ممارسة مديري المدارس للقيادة الرشيقة على مستوى الإبداع الوظيفي لدى المعلمين، استناداً إلى قيمة (البالغة (10.816) وهي ذات مستوى دلالة أكبر من (0.05). كذلك يتضح أن قيمة معامل T (قد بلغ (0.441) وهذا يعني أن حوالي (44.1%) من التغير في الإبداع الوظيفي R² التحديد (للمعلمين يعزى إلى التغير في ممارسة مديري المدارس للإدارة الرشيقة. ربما تعزى هذه النتيجة إلى أن المدراء الذين يمارسون القيادة الرشيقة لديهم قدرة أكبر على توجيه ودعم المعلمين بشكل فعال، مما يشجعهم على التطوير والابتكار في أساليب التدريس والتفكير بشكل إبداعي، كما أن الإدارة الرشيقة تساهم في تعزيز ثقافة التعلم والإبداع داخل المدرسة قد يكون له تأثير كبير على مستوى الإبداع الوظيفي للمعلمين، ويمكن للمديرين الرشيقين تحفيز التفاعل وتبادل الأفكار بين المعلمين، مما يساهم في توليد فرص جديدة وتحفيز الإبداع فيما بينهم. كذلك تساعد الإدارة الرشيقة في تخصيص الموارد بشكل فعال وفقاً لاحتياجات المعلمين، مما يمكنهم من العمل بكفاءة والتركيز على الأنشطة التي تساهم في تطوير والابتكار. كما يلعب المديرون الرشيقون دوراً في تعزيز الثقافة التعليمية داخل المدرسة، مما يشجع المعلمين على تبني ممارسات تعليمية جديدة وإثراء تجربتهم التعليمية.

جدول (17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار وجود أثر الادارة الرشيقة على مهارات العمل

للمعلمين

معاملات الانحدار			Sig	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
Sig	قيمة T	قيمة التأثير B						
0.000	8.107	0.424	0.000	149	65.726	0.308	0.555	الادارة الرشيقة

($0.05 =$)، لدرجة α من الجدول أعلاه، يتضح وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (ممارسة مديري المدارس للقيادة الرشيقة على مستوى مهارات العمل لدى المعلمين، استناداً الى قيمة (البالغة (8.107) وهي ذات مستوى دلالة أكبر من (0.05). كذلك يتضح أن قيمة معامل T (قد بلغ (0.308) وهذا يعني أن حوالي (30.8%) من التغير في مهارات العمل R² التحديد (للمعلمين يعزى الى التغير في ممارسة مديري المدارس للإدارة الرشيقة. تعزى هذه النتيجة الى درو الإدارة الرشيقة في تحفيز المعلمين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المدرسية بطريقة أكثر فعالية، وفي تعزيز التواصل بين المديرين والمعلمين، مما يؤدي إلى بناء الثقة وتعزيز العلاقات داخل الفريق التعليمي. كذلك يمكن للقيادة الرشيقة أن تساهم في تحسين إدارة الوقت والموارد في المدرسة، مما يساعد في تحقيق أداء أفضل وتحسين النتائج التعليمية. ويمكن لنمط القيادة الرشيقة أن يشجع على الابتكار والتجديد في مجال التعليم، مما يؤدي إلى تحسين مهارات العمل لدى المعلمين وتعزيز الأداء العام للمدرسة. ويمكن للمديرين الرشيقين أن يكونوا على استعداد لتقديم الدعم وتوفير الموارد اللازمة للمعلمين، مما يمكنهم من تحسين مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم في العمل.

(2021) التي أشارت الى أن خصائص القيادة Yalçin & Zgenel وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرشيقة لمديري المدارس أثرت بشكل ايجابي في توجه المعلمين تجاه النمو المهني وتحسين الأداء.

التوصيات

لتعزيز تطبيق مبادئ الادارة الرشيقة وتنمية الابداع الوظيفي ومهارات العمل في المدارس، توصي الدراسة بما يلي:

1. تقديم دورات تدريبية وورش عمل للمدراء والمعلمين لتعلم مفاهيم ومهارات الإدارة الرشيدة، ويمكن تخصيص هذه البرامج للتركيز على مواضيع محددة مثل التحليل المستمر وحل المشكلات وتحسين العمليات.
2. تعزيز ثقافة الابتكار داخل المدارس، وذلك من خلال تشجيع المعلمين والموظفين على تقديم الأفكار الجديدة وتجربة الحلول المبتكرة للتحديات التعليمية المختلفة.
3. تشجيع التعاون والتفاعل الفعال من خلال إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات للعمل على مشاريع محددة، وتشجيع التعاون وتبادل الأفكار بين المدراء والمعلمين وبين الطلاب أيضًا.
4. تنظيم جلسات تحفيزية وورش عمل للتفكير الإبداعي وتبادل الأفكار وتطوير حلول إبداعية للتحديات المحددة في المدرسة، وإنشاء بيئة تحفيزية تشجع على التفكير الإبداعي وتطبيق الأفكار الجديدة.
5. تعزيز دور المدراء كقادة إبداعية ومحفزة، وتمكينهم لاتخاذ القرارات المبتكرة والملائمة لتحسين العملية التعليمية وتطوير المهارات العملية للمعلمين والطلاب.
6. إنشاء أنظمة فعالة لمراقبة وتقييم الأداء للمعلمين والمدراء، واستخدام البيانات والملاحظات لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.
7. تشجيع المدراء والمعلمين على المشاركة في البرامج التعليمية المستمرة والتدريبات وورش العمل، وشجع على التعلم من التجارب والأخطاء لتحسين الأداء وتطوير المهارات.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية

- أبو زيد، خالد ذيب. (2010). القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان
- بالحاج، مصطفى أحمد العموري. (2019). مكونات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بتنمية الإبداع التنظيمي: دراسة مطبقة على صندوق الضمان الاجتماعي بالزاوية، المجلة الليبية 7 (17)، 275-300. للدراسات،

- التميمي، ليث حمزة، والأشقر، هيفاء محمود. (2023). دور المهارات المهنية والحياتية في رفع مستوى الإعداد التربوي للمعلم من وجهة نظرهم. مجلة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 6(3)، 48 - 75.
- التويجري، هيلة والبريكان، سعاد والخليفة، هند والرميح، مرام. (2023). "القيادة الرشيقة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزه من وجهة نظر المعلمات"، مجلة العلوم 20- 1، (7) التربية والنفسية،
- جدعون، كارول. (2013) الابداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقته بقيادة التغيير، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- جمعة، نوري (2011). تأثير القيادة الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري- دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالي. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع(90)، 125-149
- خير الله، جمال. (2018) . الإبداع الإداري. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- الدعجاني، نورة، والمسعودي، بدرية (2022). قدرة الإدارة الرشيقة على التنبؤ بالتميز الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة (بحث مقدم). المؤتمر العلمي الثاني "مؤتمر الاتجاهات الحديثة في العلوم التربوية"، جامعة- كلية التربية _
- الذويني، فهد. (2005). "المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الزواهرة، عالية عبدالفتاح موسى، والزعبي، زهير حسين محمد. (2023). القيادة الرشيقة وعلاقته بالاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء
- الزواهره، محمد. (2023). درجة فعالية القيادة الإبداعية وعلاقتها في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، (رسالة ماجستير غير منشوره)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- السكرانة، بلال (2011). الابداع الإداري. عمان- الأردن: دار المسيرة.
- السويدان، العدلوني. (2014). مبادئ الإبداع. المملكة العربية السعودية: دار قرطبة للنشر.

الشقران، عبد الله. (2021). مستوى الابداع الإداري ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 36(4)، 81-123.

الشلمة، ميسون عبدالله أحمد، ومحمد، دينا مناف. (2012). الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة 34(109)، 201 - 232. كهرباء نينوي. تنمية الرافدين،

عابد، ليندا إبراهيم مصطفى، ونصار، صديق توفيق محمد. (2022). دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في بلدية غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.

عاشور، محمد علي ذيب، والشقران، رامي بن إبراهيم بن عبدالرحمن. (2015). دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري داخل المدرسة في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة. مجلة 13(2)، 6-90. اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس،

العربي، محمد دسوقي محمد، رسمي، محمد حسن، وأبو النيل، هانم أحمد حسن. (2021). الأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة الثانوية العامة لتنمية مهارات التوجه الاستراتيجي 32 (126)، 663-684. مجلة كلية التربية،

عليان، ربحي، مصطفى. (2008). ادارة المعرفة. عمان-الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 131.

عمرو، طارق وزميلان، محمد (2020). أثر التمكين الإداري في ابداع العاملين: دراسة حالة مصنع مران بمدينة الحديدة. مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 26(3)، 25-1.

عمرو، طارق، وزميلان، محمد. (2020). أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين: دراسة حالة -مصنع كمران بمدينة الحديدة. مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 26(2)1-25.

- الغزاوي، وليد والشريف، هيثم. (2019). فوائد وتحديات الإدارة الرشيقة للمشاريع (دراسة وصفية مقارنة). المؤتمر الدولي العاشر تحت عنوان "التحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والانسانية والطبيعية في بيئة متغيرة"، تموز 25-26، تركي - اسطنبول 2019.
- الفتلاوي، ميثاق. (2017). العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة 7(4)، 23-48. لصناعة السيارات. مجلة المثلى للعلوم الإدارة والاقتصادية
- القحطاني، عبد السلام بن شايع (2016). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالابداع الإداري. ط(1)، الرياض- السعودية: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.
- القحطاني، محمد. (2016). أبرز التحديات المستقبلية التي تواجه القيادات التربوية في 475 - 532، (170) العربية السعودية وسبل مواجهتها. مجلة كلية التربية، المملكة
- القرالة، خالدة جميل عبدالله. (2021). مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(37)، 64-81.
- كرتات، رقية محمد (2019). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال. 6(1)، 37-46.
- الكرعاوي، محمد ثابت وعبد الحسين، بشرى شاكر (2018). تشخيص مؤشرات المنطق الاستراتيجي وفق مدخل الرشاقة لمنظمات الأعمال دراسة تطبيقية لعينة من دوائر وزارة الصناعة في محافظة النجف الأشرف. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية المالية. 10(3)، 448-478.
- محمد، منى جعفر عمر. (2020). أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع(47)، 207 - 232.
- محمود، محمد جابر. (2016). تطوير مهارات مديري المدارس الابتدائية في ضوء مفهوم 471-437، (1)6، ادارة المعرفة، المجلة العلمية لكلية التربية النوعية

النعيمي، جلال. (2009). دراسة للعمل في إطار إدارة الانتاج والعمليات. الأردن-عمان: دار الإثراء.

هاها، حكمت محمد يوسف سعيد والمقدادي، محمود حامد حسين. (2021). درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر، 27(3)، 87-116. مجلة المنارة،

هلال، منتصر عثمان صادق. (2017). برنامج تدريبي مقترح لإكساب مهارات العمل في بيئات التعلم الافتراضية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي وأثره على التنمية المهنية المستدامة 25(3)، 382 - 436. مجلة العلوم التربوية،

المراجع باللغة الاجنبية:

1. Adjei, D. (2019). *The role of agile leadership in managing soft and traditional projects in consulting firms*. Student Umea School of Business Autumn semester 2015, (Master thesis), one-year, 15 p.
2. Adjei, D. (2019). *The role of agile leadership in managing soft and traditional projects in consulting firms*. Student Umea School of Business Autumn semester 2015, (Master thesis), one-year, 15 p.
3. Amabile, T. M. (2017). Creativity through Motivational Synergy. *Journal of Creative Behavior*, 31 (1), 18-26
4. Bosiok, D& Sad, N. (2013). Leadership styles and creativity. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 1(2), 64-77.
5. Dun, D & Wilderom, C.(2016). Lean Team Effectiveness through Leader Values And Members' Informing. *International Journal of Operation And Production Management*, 35 (11), 1530-1550.
6. Elmiliani, M. (1998). "Lean Behavior, Management Decision", 36 (9). Encyclopedia Americana, on <https://ar.wikipedia.org/wiki>.
7. Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1-7.
8. Kinsey, S. B. (2010). Quiet Leadership: How to Create Positive Change Without the Noise and Negativity. *The Journal of Extension*, 48(5), Article 24. <https://doi.org/10.34068/joe.48.05.24>.
9. Kupfer, J. (2004). "When Waiting is Weightless: The Virtue of Patience", *The Journal of Value Inquiry*, Vol. 41.
10. Ligunblom, M. (2012). A Comparative Study between Developmental Leadership and Lean Leadership Similarities and Differences. *Journal of Management and Production Engineering Review*, 3(4), 54-68.

-
-
11. Macintyre, D. (2017). (2017). Agile Leadership: Foundation For Organizational Agility. *Cutter Business Technology Journal*, 30 (8).
 12. MacIntyre, P. D. (2017). An Overview of Language Anxiety Research and Trends in Its Development. In C. Gkonou, M. Daubney, & J. M. Dewaele (Eds.), *New Insights into Language Anxiety: Theory, Research and Educational Implications* (pp. 11-30). Multi-lingual Matters. <https://doi.org/10.21832/9781783097722-003>.
 13. Mathew, P. (2009). *The Impact of Soft Skill Training*: www.articlesbase.com/Management-articles.
 14. Mineo, D.L. (2014). The Importance of Trust in Leadership. *Research Management Review*, 20(1), 1-6
 15. Mishra, T., & Jena, L. K. (2020). Virtual workplaces and lean leadership: integrative conceptualization and organizational implications. *Strategic HR Review*, 19(4), 177-181.
 16. Onjoro, V., Arogo, R. B., & Embeywa, H. E. (2015). Leadership Motivation and Mentoring Can Improve Efficiency of a Classroom Teacher and Workers in Institutions. *Journal of Education and Practice*, 6(15), 1-14.
 17. Pierce, J., & Newstrom, J. (2018). *Leaders and the leadership process: Readings, self-assessments and applications* (5th ed.). New York:
 18. Rao, M. S. (2012). Soft leadership: Make others feel more important. *Leader to Leader*, (64), 27-32 .
 19. Shanty, Mahmoud A.I EL and Elshareef, Tahreer Shaban (2020) The Role of Knowledge Management Processes in Improving the Strategic Agility in Non-Governmental Organizations- Gaza Strip, *Journal of Business and Law*. 3 (1), 6-29.
 20. Sukhoo, A., Barnard, A., Eloff, M. M., Van der Poll, J. A., & Motah, M. (2005). Accommodating soft skills in software project management. *Issues in Informing Science & Information Technology*, 2, 692-702.
 21. Vera, D. & Rodriguez-Lopez, A. (2004). "Strategic Virtues: Humility as a Source of Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, 33, (4).
 22. Yalçın, E., & Özgenel, E. (2021). The effect of agile leadership on teachers' professional development and performance. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies (JELPS)*, 5(2), 1–12.
 23. Yong, Leonard M. S. (2014). Managing Creative People. *Journal of Creative Behavior*, 28 (1), 16-20.