

درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت الإدارية الرشيقة من وجهة نظرهم

دكتورة تغريد مرزوق سعد العززي

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، كلية التربية الأساسية مكتب التربية العامة،

الكويت



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.

الإيميل: Dr.taghreedalenezi66@gmail.com

دكتور مبارك محمد مسامح العجمي

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، كلية التربية الأساسية مكتب التربية العامة، الكويت

الإيميل: mmhm_alajmi@hotmail.com

الدراسة وفق متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بضرورة عقد ورش عمل وتدريب لمديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت على مواقف إدارية مختلفة لزيادة التعرف إلى مجالات الإدارة الرشيقة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرشيقة.

Abstract

The study aimed to identify the degree to which middle school principals in the State of Kuwait possess graceful management from their perspective and the effect of variables (gender, years of experience) in this, and the descriptive survey approach was used, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed, consisting of (27) paragraphs distributed into three domains which

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت الإدارية الرشيقة من وجهة نظرهم وأثر متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة) في ذلك وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة، تكونت من (27) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي: (الصفات الشخصية للمدير، الصفات الإدارية للمدير، العمل بروح الفريق). وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (139) مديراً ومديرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت الإدارية الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات، وجاء مجال الصفات الشخصية للمدير بالرتبة الأولى ثم مجال الصفات الإدارية لمدير المدرسة بالرتبة الثانية، ثم مجال العمل بروح الفريق بالرتبة الثالثة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة

الأهداف التربوية التي من شأنها العمل على تحقيق أهداف المجتمع، فلا بد أن تكون هناك إدارة واعية يقوم عليها رجل إداري يصل بفكره وابتكاره وإبداعه وتأهيله إلى مرتبة قائد تربوي، يسهم بشكل فعال في تحقيق ما يصبو إليه المجتمع من خلال المدرسة التي يديرها (الرشايدة، 2008).

ونظراً للدور الكبير الذي يقوم مدير المدرسة فإنه بحاجة إلى قيادة تربوية واعية ملتزمة بالعمل ومنتمة له وقادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية، قيادة تحفز جميع العاملين في المدرسة والمجتمع المحلي على التعاون المستمر لتحقيق أهداف التربية والتعليم وتتيح الفرص لكل فرد في المدرسة لتنمية استعداداته واتجاهاته وتحقيق ميوله في إطار من الحرية المسؤولة (الأغبري، 2000).

وتعتبر قدرة المدير على فهم الذات الإنسانية وتقبلها، وحسن الإصغاء والتفهم وبناء أجواء ودية بينه وبين العاملين معه، هي خصائص إنسانية تنظيمية ضرورية يتطلب من المدير المعرفة الواسعة والخبرات السيكولوجية المختلفة بغرض إيجاد ديناميكية التفاعل بين أعضاء الفريق والعمل على إيجاد الحوافز المادية والمعنوية التي تقتضيها طبيعة النفس البشرية. فتشجيع العاملين وإشباع رغبتهم ما هو إلا ضمان استمرارية الفرد في العمل، ومشاركته الفعالة في تحقيق أهداف العمل ومتطلباته كل هذه الأمور مجتمعة تؤدي إلى رفع الرضا الوظيفي لدى العاملين. كما وأن للدور القيادي والممارسات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة لها أهميتها وأثرها في الرضا الوظيفي للمعلمين، ورفع مستواهم الوظيفي، وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، وزيادة كفاءتهم الإنتاجية، والارتفاع بمستوى التعليم في المجتمع (حمدان، 2007).

لذا فإن أهم المبادئ الأساسية لمفهوم الإدارة الرشيدة هو البحث عن الكمال في عالم دائم التغير وبشكل متسارع،

are: (personal qualities of a principal, managerial qualities of a principal, teamwork). Its validity and reliability were verified, and the study sample consisted of (140) principals. The findings of the study showed that the degree to which middle school principals in the State of Kuwait possessed graceful management came with an average degree in all domains, and the personal characteristics of the principal came in the first rank, then managerial qualities of the school principal came in the second rank, then the teamwork was ranked third, and the results showed that there were no statistically significant differences in the estimates of the study sample according to the variables of gender and experience, and the presence of statistically significant differences in the estimates of the study sample according to the variables of gender and years of experience and in light of the results of the study, the study recommended the necessity of holding workshops and training for middle school principals in the State of Kuwait on various aspects of Graceful Management to increase their knowledge in graceful management domains.

Keyword: graceful management

خلفية الدراسة وأهميتها

* المقدمة:

حتى تتمكن الإدارة المدرسية من مواكبة التغير السريع الحاصل في مجتمع اليوم وتستطيع تحقيق

* **المبدأ الخامس:** التأكيد في ثقافة المؤسسة على مبدأ (JIT) التسليم في الوقت المحدد من اجل معالجة المشاكل من اجل ضمان مستوى جيد للجودة، وتنميط وتوصيف العمليات الإنتاجية .

* **المبدأ السادس:** اتباع قاعدة التحسين المستمر .

* **المبدأ السابع:** الإدارة المرئية: أي يجب أن تكون كل القواعد والأساليب الإدارية واضحة للكامل ومعروفة عند الجميع مما يمكن من عدم بقاء الأخطاء متخفية.

* **المبدأ الثامن:** استعمال فقط التكنولوجيا المجربة في عملية الإنتاج وذلك لتفادي الوقوع في الأخطاء وهدر الوقت والموارد.

* **المبدأ التاسع:** تكوين أشخاص قيادين على دراية كافية بتفاصيل كل العمليات داخل المؤسسة وقادرين على تكريس ثقافة وفلسفة المؤسسة بطريقتهم الخاصة .

* **المبدأ العاشر:** تكوين فرق عمل متخصصة في الجودة تتبع فلسفة المؤسسة .

* **المبدأ الحادي عشر:** احترام الشركاء والموردين وتشجيعهم بالسعي دوما نحو الأفضل والتحسين .

* **المبدأ الثاني عشر:** تكريس مبدأ العمل الميداني من أجل معرفة ماذا يجري بالضبط وفهم الوضعية بالشكل الصحيح .

* **المبدأ الثالث عشر:** اتخاذ القرارات بروية ومن دون تسرع وبالتوافق مع الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المحيطة.

* **المبدأ الرابع عشر:** تتبع أسباب مشاكل حلها من أجل تحقيق فكرة التحسين المستمر .

من الواضح أننا عندما نتحدث عن مفهوم القيادة الرشيقة فإننا نتحدث عن فلسفة و كأنها مشروع غير منتهي، ويتطلب من كل فرد في المنظمة أن يشارك بشكل كامل في مبادئها، ومع ذلك تعتبر فلسفة بسيطة في الفهم والتعلم، ولكن التحديات تكمن في تنفيذها، لأنه من الصعب أن نرى الكمال أثناء عملية التصميم للأعمال، ومن ثم يحتاج المديرون إلى تغيير أسلوبهم لإدارة العاملين من حيث التحفيز واستخدام أدوات القيادة الرشيقة.

ويعد تغيير أسلوب الإدارة والسلوكيات وطرائق تفكير الناس والثقافات التنظيمية، هو الجانب الأكثر من التغيير في الأدوات والعمليات صعوبة وأهمية في التحول إلى استخدام منهج وأدوات القيادة الرشيقة، (Nylund,2013:7) .

وحتى تحقق هذه الفلسفة أهدافها الرئيسية يجب أن تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية التي لا يمكن لهذا الأسلوب أن ينجح من دونها وقد أعطى Jeffrey Liker " في كتابه "منهج تويوتا" أربعة عشرة مبدأ تقوم عليه فلسفة الإدارة الرشيقة وهي(بن وارث وجابه، 2016:145-146).

* **المبدأ الأول:** تركيز قرارات المؤسسة الإدارية على فلسفة طويلة الأمد والقبول بالتكاليف على المدى القصير .

* **المبدأ الثاني:** خلق تدفق مستمر في عمليات المؤسسة من أجل مواجهة المشاكل .

* **المبدأ الثالث:** اعتماد نظام السحب بدل الدفع من أجل اجتناب الإنتاج الزائد.

* **المبدأ الرابع:** انسيابية الأنشطة من خلال عدم عرقلة العمليات والابتعاد عن البيروقراطية.

روح التعاون بين الإدارة والعمال تبقى العائق الكبير أمام تطبيق هذه الفلسفة الإدارية.

* دراسة (Otae & Sparrow 2014)

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التفكير الرشيق ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة الرشيقة والتي قد تؤدي إلى تغييرات في رأس المال الفكري المحيطة بالتفكير الرشيق والخبرات الأساسية الجديدة. وتستند الدراسة إلى 18 مقابلة مع كبار الموارد البشرية في 12 منظمة بالاعتماد المديرين المسؤولين عن نشاط الإدارة الرشيقة استراتيجية على أسلوب دراسة الحالة للوصول إلى النتائج. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة هندسة الموارد البشرية للمنظمة لنجاح تنفيذ الإدارة الرشيقة من خلال إجراء تغييرات في مهارات وسلوكيات وكفاءات الموارد البشرية وكذلك تغييرات في ممارسات الموارد البشرية.

* دراسة (Damrath , 2012)

هدفت الدراسة إلى وضع إطار عام من الممكن استعماله كدليل مفاهيمي لتنفيذ مفهوم الإدارة الرشيقة في قطاع الخدمات. وكانت منهجية الدراسة وصفية أجريت لوصف مبادرات الإدارة الرشيقة المستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة وزعت على 123 عاملاً لـ 35 شركة خدمية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: إمكانية تطبيق الإدارة الرشيقة في قطاع الخدمات بالاعتماد على عدد من الأدوات الرشيقة.

* مشكلة الدراسة

يعد العنصر البشري موضع اهتمام إدارة التنمية البشرية ، لكونه من أهم العناصر اللازمة لتحقيق التنمية ، وتعمل إدارة الموارد البشرية على ترغيب واجتذاب العنصر البشري للعمل بالمنظمة ، والمحافظة عليه والعمل على تدريبه بصفة مستمرة ، وتقييم أدائه بهدف ترشيد هذا الأداء ، وزيادة

وبعد أن قام الباحثان بعمل مسح للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع المشروع البحثي الحالي خصصت هذه المساحة لعرض ما وجد من جهود تطرقت إلى جوانب ومواضيع ذات صلة بهذه الدراسة.

* دراسة (جاسم، 2016):

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في اثنين من أهم شركات الاتصال العاملة في العراق همازين - آسيا سيل، وقد استعملت الاستبانة أداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات فضلاً عن المشاهدات من خلال الزيارات الميدانية لموقع الشركتين، إذ وزعت على عينة عشوائية قصديه مكونة من (90) فرداً من العاملين في قسمي الموارد البشرية وخدمة الزبائن في الشركتين المبحوثتين، ولقد توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج لعل أهمها أن النتائج الإحصائية لجميع علاقات الارتباط والتأثير بين أدوات الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة الموارد البشرية كانت موجبة وذات دلالة معنوية ولا توجد فروق معنوية بين الشركتين المبحوثتين في مجال تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة وممارسات الموارد البشرية.

* دراسة (بن وارث و جابه، 2016):

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أحد أهم الأساليب الحديثة لتسيير الإنتاج وهو أسلوب الإدارة الرشيقة، ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمدت عليه من خلال الدراسة التطبيقية على عينة من المؤسسات الصيدلانية الجزائرية، وباستعمال أداة الاستبيان، وقد تم التوصل إلى أن هذه المؤسسات ممثلة في الإدارة العليا فيها تلتزم وبشكل كبير بتوفير كلاً لإمكانيات الضرورية من أجل تطبيق هذا الأسلوب، كما أن السياسة التدريجية المنتهجة فيها تتماشى إلى حد ما والمتطلبات الأساسية له، إلا أن الثقافة السائدة في هذه المؤسسات وخاصة غياب

* أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من حيث تزامنها للوقت الذي تشهد كل الدول فيه تحولاً من الإدارة المركزية إلى الإدارة اللامركزية، وكذلك تفتح هذه الدراسة للباحثين مجالاً لإجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال، ويمكن تحديد أهمية الدراسة بجانين من الأهمية:-

١- الأهمية النظرية العلمية تعد هذه الدراسة بمثابة إضافة علمية مهمة في ميدان جديد ومجتمع جديد، كما يمكن أن تفيده هذه الدراسة بشكل خاص بإضافة معرفة جديدة للقيادة الرشيقة وأهمية تطبيقها في المؤسسات التعليمية.

٢- الأهمية التطبيقية العملية: قد تفيده هذه الدراسة الباحثين في مجال الإدارة التربوية وكذلك مديري المدارس.

* حدود الدراسة ومحدداتها

يحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الحدود والمحددات الآتية:-

١- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت الإدارة الرشيقة من وجهة نظرهم.

٢- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت.

٣- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة على الفصل الأول من العام الدراسي 2019/2020.

٤- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على المدارس الابتدائية في دولة الكويت.

* محددات الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على موضوع درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت الإدارة الرشيقة من وجهة نظرهم، واقتصرت هذه الدراسة على معرفة أثر كل من الجنس، وسنوات الخبرة، على الاستراتيجية المستخدمة في

الإنتاجية لتحقيق الأهداف المنشودة. وتسعى الإدارة الحديثة جاهدة لتحقيق هدف ثنائي هو زيادة أداء العاملين، وتحقيق رضاهم الوظيفي حيث يعتبر الأداء الجيد هو وسيلة التقدم الاقتصادي والاجتماعي، أما الرضا الوظيفي فيمثل دافعاً أساسياً للفرد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي.

ما درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت الإدارة الرشيقة من وجهة نظرهم؟

* أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:-

١- ما درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت الإدارة الرشيقة من وجهة نظرهم؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة عن درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت الإدارة الرشيقة من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

* أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:-

١- التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت الإدارة الرشيقة من وجهة نظرهم.

٢- التعرف الفروق ذات الدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة عن درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت الإدارة الرشيقة من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة).

69.1	96	أكثر من 10 سنوات	
100.0	139	المجموع	

* أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة من استبانة تشتمل على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت الإدارة الرشيقة واعتماد الباحثان على الأدب النظري في تطوير أداة الدراسة وعلى الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.

* صدق الأداة

قام الباحثان بعرض أداة الدراسة على عدد من من الخبراء والمحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الكويتية وميدان الدراسة وذلك من أجل التأكد من صدقها.

* ثبات الأداة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (2) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

الجدول (2) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات	الاتساق الداخلي
الصفات الشخصية للمدير	0.93	0.83

القيادة الرشيقة , وبالتالي لا يمكن تعميمها على متغيرات أخرى.

* منهج الدراسة وأداتها

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لوصف درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت الإدارة الرشيقة من وجهة نظرهم وهو المنهج الملائم , نظراً لاشتماله على كثير من الطرق والأساليب, والتعامل مع العديد من الظواهر والمشكلات؛ حيث إنه يختص بعملية جمع البيانات ويفهمها بصورة دقيقة ويحللها بعمق (الشحي، ٢٠٠٢) .

* مصطلحات الدراسة

١- القيادة الرشيقة: تعرف مفاهيمياً: هي طريقاً مهماً لتحسين أداء المنظمات وهي فلسفة تعتمد على التحسين المستمر، الأمر الذي يتطلب التزام ومشاركة من قبل جميع العاملين (Fuentes & Jurado 2014: 48) .

٢- وتعرف إجرائياً: منهج يعمل على تعزيز القيمة المضافة من خلال نشر ثقافة منع الإهدار والضائع والتالف.

* مجتمع الدراسة

تم تطبيق الدراسة على مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت .

* عينة الدراسة

مثلت عينة الدراسة بعض مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت البالغ عددهم (139) مديراً ومديرة والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
35.3	49	ذكر	الجنس
64.7	90	أنثى	
30.9	43	5-اقل من 10	سنوات الخبرة

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت الإدارة الرشيقة من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	الصفات الشخصية للمدير	3.29	.780	متوسط
2	2	الصفات الإدارية لمدير المدرسة	3.27	.776	متوسط
3	3	العمل بروح الفريق	3.03	.898	متوسط
		القيادة الرشيقة	3.21	.767	متوسط

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.03-3.29)، حيث جاءت الصفات الشخصية للمدير في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.29)، بينما جاء العمل بروح الفريق في المرتبة الأخيرة وبتوسط حسابي بلغ (3.03)، وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة الرشيقة ككل (3.21) ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت بحاجة ماسة لتنمية مهاراتهم الشخصية المتمثلة في السلوك الإداري والصفات الشخصية المعززة للإدارة الرشيقة التي من سماتها أن يكون القائد الإداري مرناً أشد المرونة في تنفيذ صلاحياته وتعتبر توافر القيادة الرشيقة من السمات المهمة للقائد التربوي بوصفها عامل مهم من عوامل نجاحه.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:-

0.90	0.91	الصفات الإدارية لمدير المدرسة
0.91	0.92	العمل بروح الفريق
0.95	0.92	القيادة الرشيقة

* المعالجة الإحصائية

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:-
 من 1.00 - 2.33 قليلة
 من 2.34 - 3.67 متوسطة
 من 3.68 - 5.00 كبيرة
 وهكذا

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس (5)} - \text{الحد الأدنى للمقياس (1)}}{\text{عدد الفئات المطلوبة (3)}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

* عرض النتائج ومناقشتها: تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج الدراسية التي تضمن التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت الإدارة الرشيقة من وجهة نظرهم. السؤال الأول: ما درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت الإدارة الرشيقة من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت الإدارة الرشيقة من وجهة نظرهم، والجدول أدناه يوضح ذلك.

* المجال الأول: الصفات الشخصية للمدير

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات

المتعلقة بالصفات الشخصية للمدير مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	أقبل النقد البناء برحابة صدر	3.71	.821	مرتفع
2	2	أتمثل النزاهة والأمانة في تصرفاتي	3.70	.968	مرتفع
3	1	أتحرى مديري الصدق في تعاملتي مع المعلمين	3.45	1.111	متوسط
4	3	أتحمل النسؤولية تجاه أخطائي	3.43	1.186	متوسط
5	8	أخفي الحسابية الشخصية في تعاملتي مع المعلمين	3.33	1.017	متوسط
6	7	أعكس قدوة حسنة في تعاملتي مع الآخرين	3.17	1.154	متوسط
7	6	ألتزم الرفق في تعاملتي مع الآخرين	2.81	1.249	متوسط
8	5	أفي بوعودي دائماً مع المعلمين	2.76	1.122	متوسط
		الصفات الشخصية للمدير	3.29	.780	متوسط

يبين الجدول (4) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.76-3.71)، حيث جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "أقبل النقد البناء برحابة صدر" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.71)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت على أهمية تقبل النقد البناء برحابة صدر في سبيل تطوير العملية التعليمية التعليمية وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "أتمثل النزاهة والأمانة في تصرفاتي" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.70)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "يفي بوعودي دائماً مع المعلمين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.76) وتعزى هذه النتيجة أن

صلاحيات مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت محدودة وذلك لأنه لا يستطيع تنفيذ كل متطلبات معلميه وذلك لمحدودية الإمكانيات التي يمتلكها. وبلغ المتوسط الحسابي للصفات الشخصية للمدير ككل (3.29).

* المجال الثاني: الصفات الإدارية لمدير المدرسة

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات

المتعلقة بالصفات الإدارية لمدير المدرسة مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	10	أجأ لتحسين مهارات ومعارف المعلمين	3.87	1.082	مرتفع
2	16	أعالج مشاكل العمل بطريقة متزنة وعقلانية	3.60	1.095	متوسط
3	18	أحاسب المعلمين بقدر الصلاحيات المتاحة لهم	3.49	.995	متوسط
4	14	أعمل على تنمية المعلمين مهنيّاً	3.40	1.107	متوسط
4	17	أعطي فرص جديد للمعلمين لتجاوز أخطائهم	3.40	1.165	متوسط
6	9	أعمل بجد لتحقيق رؤية المدرسة	3.34	1.025	متوسط

لتطور مهاراتهم ووعيهم بعملية التحسين والتطوير وجاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على "أعالج مشاكل العمل بطريقة متزنة وعقلانية" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.60) ويعزو الباحثان هذه النتيجة من مهام المدير الإداري الرشيق معالجة مشاكل العمل بطريقة علمية صحيحة تخلو من جميع التعقيدات وباستخدام المنهج السليم ، بينما جاءت الفقرة رقم (11) ونصها "ألتقي باستمرار مع المعلمين ليتعرف مشاكلهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.46) وتعزى هذه النتيجة أن مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت بحاجة ماسة كبيرة وقوية لأن يخصص وقت للقاء معلمي المدرسة من أجل التعرف على مشاكلهم والتوصل سويًا لحل لها. وبلغ المتوسط الحسابي للصفات الإدارية لمدير المدرسة ككل (3.27).

* المجال الثالث: العمل بروح الفريق

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالعمل بروح الفريق مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	27	أعزز مبدأ الشورى في صنع القرارات	3.65	.946	متوسط
2	21	أسعى تنوع مهارات المعلمين باعتماد أسلوب التدوير الوظيفي	3.42	1.136	متوسط
3	20	أنتجى برامج ومنهجيات جديدة خاصة بالتحسين المستمر للأنشطة	3.34	1.158	متوسط

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7	13	أشجع المعلمين على الإبداع والتجديد	3.31	1.069	متوسط
8	19	أعالج مشاكل العمل بصبر وثبات	3.13	1.244	متوسط
9	12	أأخذ قرارات عادلة ومتوازنة	2.99	1.210	متوسط
9	15	أحدد المهام وأوزعها على المعلمين	2.99	1.100	متوسط
11	11	ألتقي باستمرار مع المعلمين ليتعرف مشاكلهم	2.46	1.390	متوسط
		الصفات الإدارية لمدير المدرسة	3.27	.776	متوسط

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.46-3.87)، حيث جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "يلجأ مديري لتحسين مهارات ومعارف المعلمين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.87)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة ان من مهمة مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت هي مهمة تحسينية وتطويرية فالمدير العصري بحاجة ماسة إلى تحسين أداء ومهارات معلمي المدرسة والتحسين من شأنه طور العملية التعليمية والتعليمة والقائد الرشيق لا بد له من السعي التام لعملية التحسين ومديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت بحاجة

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة عن درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت الإدارة الرشيقة من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت الإدارة الرشيقة من وجهة نظرهم حسب متغيري الجنس، وسنوات الخبرة، وليبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، والجداول أدناه توضح ذلك.

أولاً- الجنس

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت الإدارة الرشيقة من وجهة نظرهم

الصفات الشخصية للمدير	الصفات الإدارية للمدرسة	العمل بروح الفريق	القيادة الرشيقة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
ذكر	ذكر	ذكر	ذكر	49	3.27	.885	-0.330	137	.742
أنثى	أنثى	أنثى	أنثى	90	3.31	.722			
ذكر	ذكر	ذكر	ذكر	49	3.27	.786	-0.005	137	.996
أنثى	أنثى	أنثى	أنثى	90	3.27	.775			
ذكر	ذكر	ذكر	ذكر	49	2.92	.936	1.079	137	.282
أنثى	أنثى	أنثى	أنثى	90	3.09	.876			
ذكر	ذكر	ذكر	ذكر	49	3.16	.806	-0.474	137	.636
أنثى	أنثى	أنثى	أنثى	90	3.23	.749			

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية ويعزو الباحثان هذه النتيجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت للإدارة الرشيقة لا يتأثر بمتغير الجنس وذلك لأن مدير المدارس الابتدائية في دولة الكويت بحاجة جميعاً إلى تنمية مهاراتهم وتعزيز القيادة الرشيقة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	25	أنسب النجاح والإنجاز لجمع المعلمين	3.18	1.187	متوسط
5	26	أعزز روح الالتزام والتعاون بين المعلمين	3.12	1.246	متوسط
6	22	أنمي روح المسؤولية والالتزام لدى المعلمين	3.02	1.080	متوسط
7	23	أنمي مهارة صناعة القرارات الجماعية لدى المعلمين	2.26	1.380	منخفض
8	24	أقدر آراء المعلمين وأفكارهم ويستثمرها في العمل	2.24	1.361	منخفض
		العمل بروح الفريق	3.03	.898	متوسط

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.24-3.65)، حيث جاءت الفقرة رقم (27) والتي تنص على "أعزز مبدأ الشورى في صنع القرارات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) ويعزو الباحثان هذه النتيجة، وجاءت الفقرة رقم (21) والتي تنص على "تسعى الإدارة إلى تنويع مهارات المعلمين باعتماد أسلوب التدوير الوظيفي" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.42)، بينما جاءت الفقرة رقم (24) ونصها "أقدر آراء المعلمين وأفكارهم وأستثمرها في العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.24). ويعزو الباحثان هذه النتيجة أن معلمي المدارس الابتدائية في دولة الكويت بحاجة ماسة لتقدير آراء معلمهم واستثمارها في العمل وذلك من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية وبلغ المتوسط الحسابي للعمل بروح الفريق ككل (3.03).

المعارف جديدة عليهم ولم يتزودوا بها في مرحلة الإعداد الجامعي الأولي والدراسات العليا.

* ملخص النتائج

أسفرت نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة عما يأتي:-

١- أن درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت الإدارة الرشيقة من وجهة نظرهم جاءت متوسطة وعلى جميع المجالات حيث جاء مجال الصفات الشخصية للمدير في المرتبة الأولى ومجال الصفات الإدارية للمدير في المرتبة الثانية، وجاء مجال العمل بروح الفريق في المرتبة الثالثة ومن هنا نحن بحاجة ماسة إلى تعزيز ثقافة الإدارة الرشيقة لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت.

٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

* توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، يوصي الباحثان بما يأتي:-

١- ورش عمل وتدريب لمديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت على مواقف إدارية مختلفة لزيادة التعرف إلى مجالات الإدارة الرشيقة

٢- زيادة الاهتمام بعملية اختيار مديري المدارس المختصين الأكفيا القادرين على استخدام طرق القيادة الحديثة، وزيادة الاهتمام بصقل خبرات ومهارات مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت، وعقد دورات وورش عمل في مجال القيادة الرشيقة تستهدف المديرين والمديرات سواء العاملين منهم أو المستجدين، لأنه لا بدّ من الاهتمام بالعنصر البشري القادر

لديهم، وأن القيادة الرشيقة، لات بين جنس المدير، ذكراً كان أم أنثى، في مجالاته أو أسسه، وفي محتواها أو خصائصه، أو حتى نتائجها على المدير، بالتالي لا توجد فروق تعزى لجنس المدير، في استجابته للقيادة الرشيقة، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى عدم تأثر مهارات القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس بالجنس، كما أن مهارات القيادة الرشيقة هي مختلفة للجميع، فالجميع يدرك مدى حاجتهم للتطوير وتنمية أنفسهم مع هذه المستجدات، وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين من الذكور والإناث في المدارس الابتدائية في دولة الكويت قد خضعوا للظروف نفسها من التدريب والتوجيه.

ثانياً- سنوات الخبرة

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر سنوات الخبرة على درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية

بدولة الكويت الإدارة الرشيقة من وجهة نظرهم

الصفات الشخصية للمدير	الصفات الإدارية للمدير	العمل بروح الفريق	القيادة الرشيقة
عدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"
درجات الحرية	الدلالة الإحصائية		
43	3.47	.845	1.794
96	3.22	.740	
43	3.36	.921	.957
96	3.23	.703	
43	3.20	1.099	1.483
96	2.95	.786	
43	3.35	.911	1.449
96	3.14	.689	

يبيّن من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن غالبية المديرين تكاد تكون خبرتهم الوظيفية واحدة، وبالنسبة لهم تعد هذه

الشحي، ابتسام (٢٠٠٢). إمكانية تطوير إدارة المدرسة الثانوية بسلطنة عمان في ضوء مبادئ مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة.

وراث، عبدالرحمن وأحمد، حابه (2016). دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقية: دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية، جامعة باجي مختار عنابه - الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية المجلد (17) العدد (2).

ثانياً- المراجع الأجنبية

Nylund , Jaakko, (2013), Improving Processes Through Lean - Management, Thesis of Business Administration, Helsinki MetropoliaDamrath, Felix, (2012), Increasing competitiveness of service companies: developing conceptual models for implementing Lean Management in service companies, Thesis of Business Administration
Otae Sparrow, Paul, Lilian, (2014), Lean management and HR function capability: the role of HR architecture and the location of intellectual capital, The International Journal of Human Resource Management, Vol.(25), No.(21)

على استخدام وتوظيف الطرق الحديثة في القيادة لتخدم العملية التعليمية التعلمية.

٣- على إدارات المدارس الابتدائية بدولة الكويت زيادة الاهتمام بمسألة الاستعانة بالخبرات الخارجية، والاستفادة من قصص النجاح لتحقيق أعلى درجات الجودة في القيادة.

٤- على إدارات المدارس الابتدائية بدولة الكويت زيادة الاهتمام باستخدام طرق القيادة الحديثة في إدارة مدارسهم وفي تعاملهم مع معلمي المدارس إذا ما أرادت تحقيق فاعلية في العملية التعليمية التعلمية.

* المقترحات

استناداً إلى النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، يمكن للباحثان اقتراح ما يأتي:-

- ١- إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بإدارة الرشيقية .
- ٢- إجراء دراسات تنبؤية مشاهمة للدراسة الحالية تستهدف مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على متغيرات أخرى بالإضافة .

* المراجع

الأغبري، عبد الصمد (2000). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. دار النهضة العربية. بيروت، لبنان

جاسم، رغد جمال (2016). انعكاس منهج الإدارة الرشيقية على ممارسات إدارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصالات في العراق دراسة مستل من رسالة ماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 22 ع94.

حمدان، محمد (2007). مشاكل الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها. دار كنوز المعرفة، الأردن .
الرشايدة، محمد (2008). الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.