

Agile leadership among the leaders of public primary schools in Unayzah Governorate from the point of view of the teachers

Hailah Mandeel Al-Towaijri *¹, Sohad Abdulrahman Al-Buraikan², Hind Khalifah Al-Khalifah³,

Maram Rumaih Al-Romaihi⁴

College of Education || Qassim University || KSA¹⁻²⁻³⁻⁴

Received:

06/09/2022

Revised:

28/09/2022

Accepted:

03/12/2022

Published:

30/01/2023

* Corresponding author:

eng-mo7ammed@hotmail.com

Citation: Al-Towaijri, H.

M; AlBuraikan, S. A;

Alkhalifah, H. K;

Alromaihi, M. R. (2023).

Agile leadership among

the leaders of public

primary schools in

Unayzah Governorate

from the point of view of

the teachers. Journal of

Educational and

Psychological Sciences,

7(4), 1–20.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.J060922>

[AJSRP.J060922](https://doi.org/10.26389/AJSRP.J060922)

2023 © AJSRP • National

Research Center, Palestine,

all rights reserved.

Open access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The research aims to identify the degree of agile leadership style application by public primary schools' leaders in Unayzah Governorate from teachers point of view, in the light of the two variables (years of experience and qualification). The research adopted the descriptive quantitative approach and a study tool consisted of a questionnaire of (25) items, data were collected from (250) female teachers who represent the research community. The study finding shows a high level of application of agile leadership characteristics of school principals as perceived by teachers at Unayzah governorate obtained a total level of (3.41 out of 5), where humility ranked at the highest level with average (3.69), calmness with average of (3.64), wisdom with an average of (3.62), objectivity with an average of (3.60), confidence with an average of (2.98), and patience with an average of (2.91). The results showed that there are differences in the estimates of teachers attributed to experience for those less than 5 years of experience, while there are no differences according to education. In the light of the study findings, researchers suggests provide more necessary training for school leaders, providing clear criteria for the requirements of agile leadership, and periodic evaluation of the availability of agile leadership requirements in educational institutions. And motivating leaders to develop their skills and professional capabilities, in addition to making suggestions for complementary studies on the subject.

Keywords: Agile leadership, Public Schools, Unayzah Governorate, teachers' point of view.

القيادة الرشيقة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات

هيله منديل التويجري^{1*}، سهاد عبد الرحمن البريكان²، هند خليفة الخليفة³، مرام رميح الرميحي⁴

كلية التربية || جامعة القصيم || المملكة العربية السعودية¹⁻²⁻³⁻⁴

المخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق قادة المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة للقيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمات، في ضوء متغيري (سنوات الخبرة والمؤهل). تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وتمثلت الأداة في استبانة من (25) عبارة تم توزيعها على عينة من (250) معلمة، وأظهرت النتائج أن تطبيق القيادة الرشيقة في المدارس الابتدائية بمحافظة عنيزة حصل على متوسط كلي (3.41) من (5) بدرجة (كبيرة)، وعلى مستوى المحاور/ السمات حصل التواضع على أعلى متوسط (3.69) ثم الهدوء بمتوسط (3.64) وثالثا الحكمة بمتوسط (3.62) ورابعا الموضوعية بمتوسط (3.60) وجميعها بدرجة (كبيرة) وخامسا الثقة (2.98) وسادسا الصبر (2.91) وكلاهما بتقدير (متوسطة)، كما أظهرت النتائج وجود فروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة ولصالح من خبرتهن أقل من 5 سنوات، فيما لم تظهر أي فروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي، واستناداً للنتائج أوصت الباحثات بتوفير التدريب اللازم للقيادات المدرسية، وتقديم معايير واضحة لمتطلبات القيادة الرشيقة، والتقييم الدوري لدى توافر متطلبات القيادة الرشيقة في المؤسسات التعليمية، وتحفيز للقيادات على تطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية إضافة لمقترحات بدراسات مكملة في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرشيقة، المدارس الحكومية، محافظة عنيزة، وجهة نظر المعلمات.

مقدمة البحث.

تعمل الإدارة المدرسية على تشجيع وتعزيز جميع العناصر بمكوناتها المادية والمعنوية وهذا بمثابة محور يعزز سياسة التعلم، ويوجه العملية التعليمية في الاتجاه الصحيح، والمدير هو الشخص المسؤول عن إدارة وتوجيه وتنظيم وتخطيط العناصر المختلفة للعملية التعليمية، وهو محور يمثل القيادة التربوية التي تعتبر حاسمة لنجاح الإدارة التعليمية، ومن ناحية أخرى تعتبر القيادة مفهومًا نسبيًا، حيث قد يكون الفرد قائدًا في سياق ما وتبعًا في سياق آخر، ونتيجة لذلك يتشابك مفهوم القيادة مع موقف العمل والمسؤولية، وينمط الشخصية والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لرجل الإدارة التعليمية.

وقد تعددت وتنوعت الأنماط القيادية واختلفت بطريقة تقديمها، منها التقليدية أو ما يطلق عليها القيادة المترهلة التي وصلت جذورها البيروقراطية السلبية وانتشرت في مفاصلها حتى أصبحت جزءاً من خصوصيتها وشخصيتها وقيمها وتقاليدها، ولم تعد تملك القدرة على محاربتها أو التخلص منها، وهي القيادة المنغلقة الأفق التي تتمسك بالطرق والأساليب والوسائل التقليدية التي لم يعد لها مكان في عالم التكنولوجيا والمعلومات والعمولة، والتي تم إلقاء اللوم عليها في التفرد والهدر والإسراف، فضلاً عن عدم وجود مفهوم الهدر والقيمة المضافة، وقيادتها بطيئة في الاستجابة للتحديات والفرص (الغالبى وإدريس، 2010).

ومن أجل تحقيق التميز والاستدامة أفرزت التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة القيادة الحديثة مصطلحات تحث المنظمات على الاستجابة لما هو جديد ومميز، وكان من بين تلك المصطلحات القيادة الرشيقة اللينة النشيطة التي يحقق تواجدتها في الميدان نسبة كبيرة جداً وتعطي حافزاً نفسياً ومعنوياً للعاملين في المنظمة (السواعير، 2021).

وتعكس القيادة الرشيقة ما يملكه القائد من خصائص وسمات تميزه عن غيره وتعطيه عنصر التفوق والسبق؛ لكي يكون مثلاً للعاملين في فريقه ويكون محفزاً قوياً لهم على أداء الأعمال، كما وتعتبر القيادة الرشيقة عما يجول في داخل القائد من تصرفات يحقق للآخرين الاحترام، وخلق المناخ الملائم للعمل، والسعي الجاد للقضاء أو الحد من الآثار المترتبة على الأخطاء، وبما يحقق أفضل مستوى لتحقيق الأهداف والغايات، والتي من أهمها خلق بيئة مشجعة على العمل ومحفزة للأفراد العاملين مما ينعكس على النتيجة التي تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها من خلالها (الفتلاوي، 2017).

كما تُعد القيادة الرشيقة مفهوماً معاصراً يحتاج إلى تنمية القادة، وزيادة مهاراتهم لحل المشكلات التي تواجههم، والمقدرة على اتخاذ القرارات التشاركية الملائمة والتي تسهم في تحقيق غايات المؤسسة، وتحقيق التأقلم والتعايش مع الظروف المتغيرة بشكل دائم، والتنبؤ بالمخاطر واستثمار الفرص الممكنة التي تسهم في رفع مستوى الأداء، حيث تهدف الإدارة الرشيقة إلى حماس فريق العمل في حسن استخدامه للبيانات والسرعة في التجاوب مع التحديات والمصاعب بهدف تحقيق أفضل أداء وأفضل مخرجات (البحام، 2020).

ويرى (كرتات، 2019) بأن القيادة الرشيقة تتمتع بدور كبير في تحقيق الميزة التنافسية في البيئة التعليمية، من خلال القيادات والكفاءات الفعالة، والتي تقوم بدورها في تقديم الخدمات المميزة ذات الميزة التنافسية العالية، وذلك من أجل تحقيق الموازنة في تلبية المتطلبات لكافة الأطراف في المؤسسة التعليمية.

مشكلة البحث:

تعد القيادة جوهر نجاح العملية الإدارية، والمعيار الذي في ضوءه يحدد نجاح أو فشل المؤسسات كما أن دور القيادة ومكانها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يغطي كافة جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر فاعلية وإبداعاً وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها (نوري وجمعة، 2015). وفي ظل التطورات التي يشهدها العالم، أصبح هناك صعوبة في الاندماج مع الواقع الجديد لعالم الأعمال في ظل العمولة الذي يتطلب السرعة في إنجاز الأعمال والمرونة في تأديتها وإدارة الوقت وتقليل الزمن، المهذور في إنجاز المعاملات والوصول إلى العمل (أبو سلطان، 2014).

ولهذا سعت العديد من الأبحاث والدراسات لبلورت مفهوم القيادة الرشيقة، الذي يمثل قدرة المنظمة على العمل إدارياً، والتي يتم تحديدها من خلال الاستجابات السريعة والسرعة التي يمكن بها تعديل أسلوب العمل لتلبية متطلبات التغيير، وهي متوفرة من أجل الحصول على أفضل النواتج والقضاء على أكبر قدر ممكن من الركود، وكذلك أي عمليات لا تضيف قيمة إلى الأعمال، مما يؤدي إلى الاستخدام الأكثر كفاءة للوقت (كرتات، 2019).

وتشير استبانات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في العام (2018) إلى أن قادة المدارس في المملكة لديهم خبرات محدودة وفرص قليلة، في التحضير والتدريب والتطوير المهني، وهو ما يتطلب إصلاحاً عاجلاً، حيث أصبح التطوير القيادة من أهم المواضيع التي باتت تتصدى للساحة لدى وزارة التعليم بالمملكة (إمكان، 2019).

كما أشارت دراسة (البلهد والشهراني، 2020) بوجود قصور في الصلاحيات الممنوحة لقائدة المدرسة في منطقة المدينة المنورة. وهناك ضعف في المهارات القيادية لدى قائدات المدارس، بالإضافة إلى ما جاء في نتائج دراسة (حريري، 2019) التي أظهرت وجود مشاكل لدى قيادات المدارس في برامج الاندماج التي تطبقها وزارة التعليم في منطقة الحدود الشمالية في المملكة، ودراسة (الصالح، 2018) التي جاء من أهم نتائجها أن النموذج التقليدي الشائع في مؤسسات التعليم لدى قادة المدارس الثانوية بالمدارس السعودية لا يمكن أن يحقق أهداف التعليم، بالإضافة أيضاً إلى ما جاء في نتائج دراسة (السليمان والحبيب، 1438هـ) بأن قائد المدرسة في المملكة العربية السعودية ما زال يعاني من المركزية الإدارية رغم جهود وزارة التعليم في منحه العديد من الصلاحيات كما أن قائد المدرسة يفتقر إلى الشعور بالأمان الوظيفي والذي يؤثر على أدائه ويحد من وضعه لخطط طويلة المدى لإصلاح مدرسته.

وتنبع مشكلة الدراسة من الواقع الميداني والشعور بأن هناك حاجة ملحة للتغيير في طرق الإدارة المدرسية وضرورة امتلاك قائدات المدارس الحكومية في عينة أساليب قيادية مرنة ورشيقة للوصول والارتقاء بالعملية التعليمية لأوسع أبواب التطور والحداثة، حيث أن العصر الذي نحن فيه عصر التكنولوجيا والتغير المستمر لذلك من الضروري في مدارسنا ومؤسساتنا التعليمية أن نواكب هذا التطور من خلال الإدارة الرشيقة التي يتمتع بها القائد التربوي، وحيث أن الضغوطات التي تمر بها المؤسسات التعليمية وخصوصاً المدارس كثيرة وتؤثر بشكل مباشر على مسيرة وطرق التعليم والنتائج المرتبطة بالجوانب الإدارية والمالية، فالقائد بحاجة لممارسات قيادية رشيقة لمواجهة ذلك، وهذه مشكلة مهمة ينبغي وضع حلول عالمية وشخصية لها، من خلال دراسات علمية موضوعية تهتم بقياس الجوانب الإدارية لقائدات المدارس لمواجهة هذه الضغوطات، والتي تعد من خلال رأي الخبراء والمختصين، ذلك لأن أهم ما يجب أن تتسم به القائدات لإظهار قدرتهن وتأثيرهم في نجاح سير التعليم هي القيادة الرشيقة، لأنها تعد أحد المكونات الضرورية للقائدات في المدارس لسير العملية التعليمية في وجهتها الصحيحة وفقاً للظروف المختلفة والممارسات الإدارية داخل المدرسة وعليه سوف تتحسن وتترك آثاراً إيجابية على المدرسين والعاملين فيها (السواعير، 2021).

أسئلة البحث

في ظل ما ورد سابقاً تتحدد مشكلة البحث في التساؤلين التاليين:

- 1- ما درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظه عينة لأبعاد القيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمات؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية في محافظة عينة للقيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمات تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

أهداف البحث

يهدف البحث الى:

- 1- التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية لأبعاد القيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمات.
- 2- الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية في محافظة عنيزة للقيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من عنوانه - القيادة الرشيقة- والذي يعتبر من العناوين الحديثة نسبياً في مجال ممارسة العمل الإداري في المنظمات التي تحاط بيئة متحركة وتطورات تقنية متسارعة والتي باتت تشكل محكاً عملياً للمنظمات في السوق بصرف النظر عن القطاع الذي تنتهي له، وكون هذا البحث تطرق إلى القيادة الرشيقة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات،

وبذلك تتوقع الباحثات أن تفيد نتائج البحث على النحو الآتي:

- إمكانية إضافة معلومات نظرية في مجال أبعاد القيادة الرشيقة في المؤسسات التربوية تحديداً، مما يساهم في تزويد المكتبة بالمراجع الحديثة حول أبعاد القيادة الرشيقة من خلال الاطلاع على الأدب النظري للدراسة.
- كما وقد تعد الدراسة إضافة علمية جديدة للتعريف بالقيادة الرشيقة كاستراتيجية جديدة لتحسين الأداء الإداري التربوي
- وقد تكون نتائج هذا البحث مهمة لصناع القرار الإداريين التربويين من أجل توجيههم نحو التميز في الأداء الإداري والفعالية للمؤسسات التربوية ورفع مستوى أداء المدراء والمرؤوسين.
- كما قد تفيد في مساعدة مخططي السياسات التعليمية في توضيح متطلبات الإدارة الرشيقة؛ مما يؤدي إلى الحد من الهدر لتحقيق التنمية المستدامة

حدود البحث

- الحدود الموضوعية: درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة عنيزة لأبعاد القيادة الرشيقة "سمة التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر الموضوعية، الثقة" من وجهة نظر المعلمات.
- الحدود البشرية: معلمات المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة عنيزة.
- الحدود المكانية: المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة عنيزة.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2021-2022

مصطلحات البحث

- القيادة الرشيقة: التعريف الاصطلاحي: "طريقة مهمة لتحسين أداء المنظمات، وهي فلسفة تعتمد على التحسين المستمر، الأمر الذي يتطلب التزام ومشاركة من قبل جميع العاملين" (Adjei, D,2019, p13)
- "وهي مجموعة من السلوكيات التي تضيف أو تخلق قيمة وتخفف مستويات هدر الأفكار والعلاقات غير المنتجة وانخفاض التعاون، ومن أهم أبعاد القيادة الرشيقة سمة التواضع الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الثقة" (Ligungblom,2012, p55)

- التعريف الإجرائي: بأنها منهج مهم يتسم بالحكمة والصبر والتواضع والهدوء والثقة، ولها أهمية في تحسين آليات العمل فهي تعمل على تعزيز القيمة المضافة من خلال نشر ثقافة منع الهدر والضائع والتالف بهدف تحقيق الكفاءة وزيادة جودة التعليم.
- المدارس الابتدائية الحكومية: التعريف الاصطلاحي "هي المرحلة الدراسية الأولى والتي يتعلم بها الطالب أصول القراءة والكتابة الصحيحة، وتكون الحكومة مسئولة عنها وتتكفل بكافة مصاريف الدراسة للتخفيف عن الطلاب وذويهم" (ظاهر وبصي، 2020).
- التعريف الإجرائي: هي المدارس التي تتكون من ست سنوات دراسية، بدءاً من عمر 5 سنوات وستة أشهر، أو ست سنوات وحتى سن الثانية عشر، وفيها يتلقى الطلاب الدروس والمناهج المقررة والمعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة لتأهيلهم للالتحاق بالمرحلة الإعدادية،
- محافظة عنيزة: عنيزة مدينة سعودية وعاصمة محافظة عنيزة التابعة لمنطقة القصيم في المملكة العربية السعودية" (درويش، 2016).

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

القيادة الرشيقة:

برز هذا النوع من القيادة بعد دراسة مداخل القيادة كما شرحها روي ولورا (Rowe & Laura, 2013) والتي تمثلت بمدخل السمات والذي يعد من أهم المداخل يقوم على أساس أن القادة يولدون ولا يصنعون وركز على دراسة شخصيات القادة العظماء وتعد نظرية الرجل العظيم أساس هذا المدخل، المدخل السلوك حيث حدد هذا المدخل نوعين من سلوكيات القائد وهي التركيز على العاملين وقبول الفروق الفردية بينهم، والسلوك الثاني ركز على العمر وجوانبه الفنية، النهج السلوكي حسب (Northouse, et al., 2010) هو قيادة تتألف من سلوكيات المهام وسلوكيات العلاقة، المدخل الموقفى وهو عبارة عن دمج لصفات القائد ومواقفه التنظيمية وتأثير كلاهما على نجاح وفاعلية القائد حيث أنه لا يوجد نمط قيادي واحد ملائم لجميع المواقف، المدخل التحويلي: حيث يجب أن يتمتع القائد بمهارات وخبرات تساعده على التأثير بالتابعين وزيادة وعيهم بالأهداف وتغليب مصلحة الجماعة على الأفراد (الطائي والسبعواوي، 2012).

وتعتمد القيادة الرشيقة للوصول إلى القمة في مجالات الجودة والإبداع والميزة التنافسية إلى مجموعة من المتطلبات أهمها القيادة والتي تشكل حجر الأساس في عملية التقدم والاستدامة من خلال إزالة العوائق التي يواجهها تطبيق مدخل الرشاقة. (Dhar, 2017)، الثقافة الرشيقة وهي ميزة سهلة الفهم صعبة التنفيذ من خلال ترجمة هذه الثقافة إلى سلوكيات حيز التنفيذ، ولكي تصبح منظمة رشيقة يجب أن تتبنى تعديلات أساسية في التفكير والمواقف، السلوك وتبنى مجموعة من المبادئ التحويلية والثقافية، الاتصالات الإدارية وهي عملية الاتصالات في المنظمات الرشيقة هي عملية حوارية ذات اتجاهين وليست باتجاه واحد، عندما تكون اتصالات المؤسسة ضعيفة، تؤثر سلباً على كيفية تنظيم الأفراد وتفاعلهم مع بعضهم البعض داخل المؤسسة (Marten, 2010).

كما أن للقيادة الرشيقة مجموعة من المزايا (Ligungblom, 2012) حيث أنها تحقق فهماً أشمل لماهية الأدوار التي يكلفون بها وتنفيذ أفضل لتطبيقات الرشاقة داخل المؤسسة وتعزيز الثقافة، كما يتضمن الفكر الرشيق اعتقاداً أن الأفراد في المؤسسة يشكلون رأس المال الفكري والأهم في تشكيلة هيكلية المؤسسة وبالتالي يجب أن يكون دورهم واضحاً وفعالاً في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى توافر مستويات عالية من سلوكيات القيادة الرشيقة حيث يوجد روابط تعاونية بين القائد والعاملين، وكذلك السيطرة والتحكم بالوقت من خلال تحقيق استخدام أفضل للوقت وتقليل الهدر وبالتالي

تقليل هدر الطاقات، وترى الباحثات أن المؤسسات التعليمية تلجأ لتبني مفهوم القيادة الرشيقة لأنها تتطلب التحرك بمرونة عالية والتكيف السريع لمواجهة التغيرات في محيط المؤسسة وذلك لضمان استمرارية بقاءها وديمومة عملها. وتعد القيادة الرشيقة أحد متطلبات تفوق المؤسسات وضمان بقاؤها وديمومتها كماً وتعد ميزة مستدامة. وتساهم في تمكين المؤسسات من تنفيذ سلسلة من المهام المحددة في ظل نظام مفتوح لنموذج الإدارة بطريقة ناجحة تستشعر وتدير الفرص والمخاطر المتجسدة في الأنشطة التي تؤدي إلى ابتكارات جديدة، وتتفق الباحثات مع هذه النقاط، حيث أن الرشاقة تعتبر عنصراً محورياً في تحقيق الأداء العالي، حيث تتسم المؤسسات الرشيقة بالاستشعار التكتيكي والكوادر الجاهزة والوعي بقدراتها والمرونة المالية والاتصالات السريعة والخطط البديلة واستشراف المستقبل والوعي الاستراتيجي وكفاءة التشغيل.

أهداف القيادة الرشيقة

إن للقيادة الرشيقة أهمية بالغة حيث جاءت على النحو التالي كما حددها (رشوان، 2010):

- 1- تعمل القيادة الرشيقة على نشر روح الانسجام والإخاء بين العاملين في المؤسسة.
- 2- تعمل القيادة الرشيقة على تكثيف الجهود والتوجهات وتماسك الأفراد العاملين لتحقيق المصلحة العامة للمؤسسة.
- 3- تهدف القيادة الرشيقة أيضاً إلى مساعدة الأفراد والجماعات على الاتفاق نحو تحقيق الأهداف المرجوة من خلال وضع الخطط والوسائل اللازمة والمناسبة لتحقيق ذلك، بالإضافة إلى العمل على توفر الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
- 4- تعتبر القيادة حلقة الوصل بين أفراد المنظمة وبين الخطط والتصورات المستقبلية للمنظمة.
- 5- تهدف القيادة الرشيقة إلى الحصول على الكفاءة الانتاجية العالية من جميع العاملين.
- 6- تؤكد القيادة الرشيقة على الذكاء والعمل من خلال التحليل المنطقي لحل المشاكل التي تواجه العاملين.

أبعاد القيادة الرشيقة.

يرى (جاسم، 2016) بأن هناك العديد من الأبعاد للقيادة الرشيقة والتي أوردتها على النحو التالي:

- 1- التحسين المستمر: وهو ذلك الأسلوب الياباني لعملية ادخال التحسينات بشكل تدريجي وبصفة مستمرة على السلع والخدمات والعمليات التي تقدمها المؤسسة، بالإضافة إلى تقليل الفاقد والهدر.
 - 2- العمل القياسي: والذي يُعد من أفضل الوسائل للقيام بالعمل وذلك بتوحيد الإجراءات التنظيمية للمهام.
 - 3- العاملين متعددي الوظائف: حيث يعتبر أسلوباً لتدريب الأفراد على كيفية تعاملهم مع العديد من المهام داخل المؤسسة.
 - 4- تشجيع الابداع: ويقصد به تشجيع العاملين على ضرورة توليد الافكار الخلاقة والجديدة والتي من شأنها أن تُسهم في تطوير خدمات وعمليات المؤسسة.
- كما يرى كل من (كاظم، 2020؛ الفتلاوي، 2017) بأن للقيادة الرشيقة مجموعة أخرى من الأبعاد؛ أهمها:
- التواضع: وهو الميول الشخصية المبنية على رغبتها في رؤية الذات بدقة والميل إلى وضع المرء ذاته في اطارها الصحيح، وهو يعتبر سمة أخلاقية وفضيلة تتعلق بكيفية التفكير الأفضل حول الاعمال.
 - الثقة: حيث تُعد من أفضل الوسائل التي تربط القائد باتباعه وتوفر له القدرة على تحقيق النجاحات، وأن تلك النجاحات تعتمد على خلق مستويات ثقة عالية لدى العاملين.

- الموضوعية: وهي الحالة العقلانية التي تسيطر على استجابات الأفراد وتنظم العمليات بكافة أشكالها حول المواقف التي يتعامل معها الأفراد خلال عملهم.
- الصبر: والذي يشير إلى ميول الأفراد نحو قبولهم التأخير في تلبية الحاجات وتحقيق الاهداف مع وجود التبرير الواضح لذلك.
- الهدوء: حيث تُمارس القيادة الهادئة عن طريق استخدام مهارات التفكير النقدي لتحليل المشاكل والقضايا، وأن هذه السمة تعتبر نادرة في الحياة الانسانية بسبب تشعب الحياة وكثرة أعباء العمل ومشاكله المحيطة به.

مزايا القيادة الرشيقة

- أشار (الفتلاوي، 2017) بأن هناك مجموعة من المزايا للقيادة الرشيقة تمثلت بالتالي:
 - تحقيق الفهم الأفضل لماهية الادوار والمهام التي يكلفون بها.
 - تحقيق الانجاز الافضل لتطبيقاتها داخل المؤسسة وبما ينشر ثقافة تحقيق المتطلبات السلوكية الرشيقة من خلال عملية التبادل للمعلومات.
 - يتضمن الفكر الرشيق للقيادة اعتقاداً بأن العاملين في المؤسسة يشكلون أهم عنصر من عناصر رأس مال المؤسسة في تشكيل هيكلتها، وأنه يجب أن تكون أدوارهم واضحة ومحددة من اجل اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية ووضع حلولاً ناجحة للمشكلات التي قد تعترضهم.
 - توفر القيادة الرشيقة أعلى مستويات السلوكيات، حيث الروابط الطيبة بين القادة والعاملين والتي عادةً ما تكون قائمة على الاحترام المتبادل.
 - السيطرة والتحكم بالوقت من خلال تحقيق الاستخدام الأفضل للوقت وتقليل الهدر فيه.
 - وترى الباحثات أن قادة المدراس (المعلمات) عليهن استخدام الانماط القيادية وذلك من اجل مواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة، لما للقيادة الرشيقة من آثار ايجابية كبيرة، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق أفضل النتائج في المؤسسة التعليمية وتحقيق تميزها.

ثانياً- الدراسات السابقة:

- 1- دراسة (Yalçın & Ozgenel (2021)، هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير خصائص القيادة الرشيقة لمديري المدارس على التطوير المهني والأداء للمعلمين في تركيا، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي في الدراسة، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (575) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن خصائص القيادة الرشيقة لمديري المدارس التي يراها المعلمون تؤثر بشكل إيجابي على مواقف المعلمين تجاه التطوير المهني وأدائهم
- 2- دراسة هاها ومقدادي (2021) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة، تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (472) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ القيادة الرشيقة ولأبعاد السمعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعد مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي بينما وجدت فروق تعزى لأثر متغير الجنس وكانت لصالح الإناث وللسنوات الخبرة لصالح مستوى الخبرة (أكثر من 10 سنوات) وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية طردية بين تطبيق إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ القيادة الرشيقة وأبعاد السمعة التنظيمية.

- 3- دراسة الغامدي (2021). هدفت إلى تحديد مستوى ممارسة القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيقة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث الاستبيان كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (350) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وجامعة بيشة وجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية بالمملكة العربية السعودية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيقة جاءت بدرجة كبيرة في الجامعات الثلاث، وأن مستوى الممارسات المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية كانت كبيرة جداً، بالإضافة لوجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيقة وبين مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 4- دراسة مخامرة (2020) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت للقيادة الرشيقة وأثر بعض المتغيرات في ذلك، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة المكونة من 29 فقرة، حيث أجريت الدراسة على (270) إداري و(200) أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت للقيادة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة الأفراد تعزى لمتغيرات الجنس المؤهل العلمي والمسعى الوظيفي.
- 5- دراسة كرتات (2019) هدفت إلى تحديد متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد في المملكة العربية السعودية، وتم استخدام المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي وصممت استبانة كأداة قياس لهذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من مديرات إداريات ورئيسات الأقسام في الجامعة وأظهرت النتائج أن 69.3% من أفراد البحث أجبين بالموافقة على أنه يتم تطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعة وعلى أن تطبيقها يؤدي إلى زيادة مطردة في جودة الإداء في الجامعة، وأن أبرز المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق جامعة الملك خالد تتمثل في تنوع وتجديد وسائل تنمية الموارد البشرية وتمسك المسؤولين بالإدارة التقليدية.

التعقيب على الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة اهتماماً بالقيادة الرشيقة وتطبيقها في قطاع التعليم من حيث: هدفت دراسة (Yalçın & Ozgenel, 2022)، إلى تحديد تأثير خصائص القيادة الرشيقة لمديري المدارس على التطوير المبني والأداء للمعلمين في تركيا، بينما هدفت دراسة (هاها ومقدادي، 2021) إلى التعرف إلى تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة، ودراسة (الغامدي، 2021) إلى تحديد مستوى ممارسة القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيقة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ودراسة (مخامرة، 2020) إلى التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت للقيادة الرشيقة وأثر بعض المتغيرات في ذلك، ودراسة (كرتات، 2019) إلى تحديد متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد في المملكة.

وتنوعت أهداف الدراسات السابقة جميعها، وتشابهت بعضها مع الدراسة الحالية من حيث المنهج كدراسة (Yalçın & Ozgenel, 2022) ودراسة (مخامرة، 2020)، واتفقت مع الدراسة السابقة في الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث حجم العينة، وتشابهت مع بعضها من حيث الفئة المبحوثة كدراسة (Yalçın & Ozgenel, 2022) ودراسة (هاها ومقدادي، 2021).

واستفادت الباحثات من الدراسات السابقة في اختيار منهجية البحث وبناء وتصميم أدواته والتعرف على أهمية القيادة الرشيقة من خلال نتائج وتوصيات الدراسات السابقة ودعم مشكلة الدراسة الحالية.

وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها من الدراسات القليلة أنها تناولت واقع تطبيق القيادة الرشيقة في المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة.

3- منهجية البحث وإجراءاته

منهج البحث:

استخدمت الباحثات المنهج الوصفي المسحي، للتعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة الرشيقة بمحافظة عنيزة وتقييم النتائج وتفسيرها ومقارنتها من أجل الوصول إلى استنتاجات مهمة تساعد على فهم الواقع وتطويره حول هذه الظاهرة.

مجتمع البحث وعينته

تكون مجتمع البحث من (720) معلمة من معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة والبالغة (250) معلمة وذلك بالاعتماد على قانون (krejcie & morgan, 1970) الاحصائي، وذلك بسبب كبر مجتمع الدراسة، وتم اختيار محافظة عنيزة كون أن الباحثات يعملن في إدارة التعليم بمحافظة عنيزة، (احصائيات موقع ادارة تعليم محافظة عنيزة، 2022).

<https://edu.moe.gov.sa/Onaiza/webserv/Pages/Statistics.aspx>

جدول (1) وصف العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة	النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
% 11.6	29	5 سنوات فأقل	%84.4	212	بكالوريوس
% 30.0	75	6-10 سنوات	%12.4	31	ماجستير
% 58.4	146	11 سنة فأكثر	%2.8	7	دكتوراه
%100	250	الإجمالي	%100	250	الإجمالي

يتضح من جدول (1) ان 84.8% من عينة البحث مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وتعزو الباحثات ذلك إلى الدرجة العلمية المطلوبة لشاغلي الوظائف في التعليم، التي تتمثل في البكالوريوس، والبعض منها حملة شهادات الدراسات العليا واللاتي يعملن على تطوير مهارتهن وتنمية معارفهن، وكذلك تعزو الباحثات ذلك إلى تعيين المعلمات منذ فترات طويلة والذي يكسبن الخبرة العملية، حيث كانت بنسبة 58.4% منهن.

أداة البحث

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأت الباحثات إلى الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتم استخدام الاستبانة المحكمة حيث تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين، الأول عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، والثاني عبارة عن تطبيق الإدارات المدرسية لأبعاد القيادة الرشيقة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة وتكونت من 6 مجالات وهي "سمة التواصل، الهدوء، الحكمة، الموضوعية، الثقة، الصبر".

صدق أداة البحث (الاستبانة) وثباتها

الصدق الظاهري (الصدق المحكمين):

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة فقد قامت الباحثات باستخدام فقرات استبانة محكمة مسبقاً وذلك بالاعتماد على مقياس (هاها ومقدادي، 2021).

ومن خلال نتائج معادلة بلغت نسبة صدق (القيادة الرشيقة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عينزة = 0.836)، حيث تشير هذه النتائج إلى تحقيق معيار صدق المحكمين من خلال المعادلة وذلك لأنه النسبة أكبر من 0.75.

الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثات بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

نتائج الاتساق الداخلي:

يوضح جدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القيادة الرشيقة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور القيادة الرشيقة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية والدرجة الكلية للمجال

السمات	التواضع	الهدوء	الحكمة	الموضوعية	الثقة	الصبر
م	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط
1	0.926**	0.961**	0.936**	0.970**	0.910**	0.945**
2	0.952**	0.932**	0.933**	0.913**	0.942**	0.920**
3	0.951**	0.937**	0.973**	0.946**	0.893**	0.910**
4	0.966**	0.938**	0.942**	0.842**	0.911**	0.943**
5	0.933**					

** جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً: الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لعبارات الاستبانة. يبين جدول رقم (3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر جميع أبعاد الاستبانة صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (3) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من محور (القيادة الرشيقة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية) والدرجة الكلية للاستبانة

م	المحاور	عدد العبارات	معامل بيرسون للارتباط	الثبات ألفا كرونباخ
1	المحور الأول: سمة التواضع	5	0.988	0.978**
2	المحور الثاني: سمة الهدوء	4	0.990	0.957**
3	المحور الثالث: سمة الحكمة	4	0.989	0.971**
4	المحور الرابع: سمة الصبر	4	0.898	0.942**
5	المحور الخامس: سمة الموضوعية	4	0.988	0.975**
6	المحور السادس: سمة الثقة	4	0.887	0.948**
*	الكلية للأداة	25		0.957

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثبات الاستبانة:

يتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لإجمالي الاستبانة حيث بلغت بطريقة ألفا كرونباخ 0.855، بينما بطريقة التجزئة النصفية بلغت 0.957. وبذلك تكون الباحثات قد تأكدن من صدق وثبات استبانة البحث مما يجعلها على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المحك المعتمد في أداة الدراسة

تم استخدام التدرج (5-1) لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان وتم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية: طول الفترة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) / (5-1) = 5 / 4 = 1.25. حسب جدول رقم (4):

جدول رقم (4) المحك المعتمد في أداة الدراسة (الاستبانة)

مقياس ليكرت	1	2	3	4	5
مستوى الموافقة	قليلة جداً	قليلة	متوسط	كبيرة	كبيرة جداً
الوسط الحسابي	1 - 1.80	1.81 - 2.60	2.61 - 3.40	3.41 - 4.20	4.21 - 5.00
الوزن النسبي	1 - 35%	36% - 51%	52% - 67%	68% - 83%	84% - 100%

اختارت الباحثات التدرج (5-1) للاستجابة، وكلما اقتربت الإجابة من 5 دل على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة المعنية وكل تدرج له وزن نسبي 20%.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل (SPSS) Package for the Social Sciences.

اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (5).

جدول رقم (5) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المعنوية Sig	كولموجوروف سمرنوف K-S	عدد العبارات	محاور القيادة الرشيقة	
0.200	0.111	5	المحور الأول: التواضع	1
0.159	0.133	4	المحور الثاني: الهدوء	2
0.200	0.128	4	المحور الثالث: الحكمة	3
0.110	0.140	4	المحور الرابع: الصبر	4
0.156	0.134	4	المحور الخامس: الموضوعية	5
0.156	0.134	4	المحور السادس: الثقة	6
0.200	0.109	25	الثبات الكلي للقيادة الرشيقة	

ويتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات البحث كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي.

وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: لمعرفة تكرار فئات المتغيرات في وصف عينة البحث.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.
- 3- استخدام اختبار كولموجوروف-سمرنوف (K-S): Kolmogorov-Smirnov Test يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- 5- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) للتأكد من دلالة المتوسط لكل عبارة من عبارات الاستبانة.
- 6- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات

4- النتائج ومناقشتها.

- نتيجة السؤال الأول: ما درجة تطبيق إدارات المدارس الحكومية لسمات القيادة الرشيقة؟
جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات العينة على عبارات محور سمة التواضع مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية

م	عبارات المحور الأول: سمة التواضع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب العبارات	درجة التطبيق
1	تعامل قائدة المدرسة الأفراد العاملين بطريقة جيدة	3.86	1.12	77.2%	1	كبيرة
4	تهتم القائدة بالأفراد العاملين في المؤسسة	3.75	1.13	75.0%	2	كبيرة
3	تتفاعل القائدة مع اقتراحات وآراء الهيئة التدريسية وأخذها بعين الاعتبار	3.66	1.12	73.1%	3	كبيرة

كبيره	4	72.8%	1.21	3.64	تساور القائده الأفراد العاملين في القرارات التي تتعلق بأعمالهم	2
كبيره	5	70.9%	1.26	3.54	تعتبر القائده مستمعة جيدة لمشاكل الأفراد العاملين	5
كبيره		73.8%	1.06	3.69	المحور الأول: سمة التواضع	

يتضح من جدول رقم (6) أن الوزن النسبي لإجمالي محور سمة التواضع بلغ 73.8% وبمتوسط بلغ (3.69) وانحراف معياري بلغ 1.06، بينما لعبارات محور سمة التواضع كانت العبارة الأولى (تعامل قائده المدرسه الأفراد العاملين بطريقة جيدة) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 77.2%، بينما كانت العبارة الخامسة (تعتبر القائده مستمعة جيدة لمشاكل الأفراد العاملين) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 70.8% وتعزو الباحثات ذلك إلى أن القائدهات في المدارس الابتدائية بمحافظة عنيزة يتعاملن بشكل جيد مع المعلمات في تلك المدارس، بينما لا يقمن القائدهات بالاستماع للمدرسات بالشكل المطلوب لهن، نظرا لانشغالهن بالأعمال الإدارية المزدهمة، وكذلك قدرة القائدهات على جعل المعلمات أكثر ايجابية وتفاني بالعمل، وجعلهن أكثر مسئولية والتزاماً وفخراً وانتماءً للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، كما تسعى القائدهات على تسهيل حل المشكلات التي تواجه المعلمات وتسخير الخبرات والأفكار التي يمتلكونها ويتحسن تبعاً لذلك الأداء الفردي، جراء تنشيط الدافعية وحفز الهمة والشعور بالأمن المدرسي والرضا الوظيفي، وهذا يتفق مع دراسة (هاها ومقدادي، 2021).

جدول (7) المتوسط الحسابي والوزن النسبي محوره سمة الهدوء

م	عبارات المحور الثاني: سمة الهدوء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب العبارة	درجة التطبيق
2	تبتعد عن الصراخ والفوضى وتحل مشاكل المؤسسة بإيجابية وهدوء	3.73	1.20	74.6%	1	كبيره
4	تساور الأفراد العاملين وتتقبلهم وإن كانت مختلفة معهم بالرأي	3.68	1.15	73.6%	2	كبيره
1	تضبط القائده نفسها وتسيطر على مشاعرها وانفعالاتها	3.62	1.16	72.3%	3	كبيره
3	تتعامل مع المواقف الصعبة بإيجابية وهدوء	3.54	1.19	70.9%	4	كبيره
	المحور الثاني: سمة الهدوء	3.64	1.08	72.8%		كبيره

من خلال جدول (7) يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور سمة الهدوء بلغ 72.8% وبمتوسط بلغ (3.64) وانحراف معياري بلغ (1.08)، بينما لعبارات محور سمة الهدوء كانت العبارة الثانية (تبتعد عن الصراخ والفوضى وتحل مشاكل المؤسسة بإيجابية وهدوء) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 74.6%، بينما كانت العبارة الثالثة (تعامل مع المواقف الصعبة بإيجابية وهدوء) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 70.9% وتعزو الباحثات ذلك بأن القائدهات يتمتعن بسمة الهدوء في تعاملهن مع المعلمات بعيداً عن الصراخ والفوضى وحل مشاكل المؤسسة بشكل ايجابي وهدوء تام، بينما تتعامل القائدهات مع المواقف الصعبة وصولاً إلى حلول لمشاكل تلك المواقف والخروج بنتائج ايجابية، وذلك لامتلاكهن لسمة الهدوء التي ينتج عنها معالجة المواقف الطارئة بهدوء، والتحلي بالنظرة الواقعية، فالقائده الناجحة هي التي تحتفظ بتحكم انفعالي متميز ولا تدع فرصة للغضب ولا تعطي أحكاماً سريعة للمواقف مع ضرورة الفهم الجيد لذات الآخرين ولطالبهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والمقدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحبب العاملين في عملهم وفي المدرسة

ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم ومشكلاتهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وهذا يتفق مع دراسة (هاها ومقدادي، 2021)، ودراسة (الغامدي، 2021)، ودراسة (Yalcin & Ozgenel, 2021)، ودراسة (كرتات، 2019) واختلفت مع دراسة (مخامرة، 2020).

جدول (8) المتوسط الحسابي والوزن النسبي محور سمة الحكمة

م	عبارات المحور الثالث: سمة الحكمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب العبارة	درجة التطبيق
2	توكل القائدة المهام للأشخاص المناسبين	3.66	1.11	73.3%	1	كبيرة
3	لديها قدرة فائقة على حسن التصرف وحل المواقف المستعصية	3.61	1.12	72.2%	2	كبيرة
1	تمتلك القائدة قدرة معمقة على اتخاذ القرارات بسرعة وحكمة	3.60	1.12	72.1%	3	كبيرة
4	تصدر القرار المناسب في الوقت المناسب	3.59	1.08	71.8%	4	كبيرة
	المحور الثالث: سمة الحكمة	3.62	1.00	72.3%		كبيرة

يتضح من جدول رقم (8) ان الوزن النسبي لإجمالي محور سمة الحكمة بلغ 72.3% وبمتوسط بلغ (3.62) وانحراف معياري بلغ 1.0، بينما لعبارات محور سمة الحكمة كانت العبارة الثانية (توكل القائدة المهام للأشخاص المناسبين) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 73.3%، بينما كانت العبارة الرابعة (تصدر القرار المناسب في الوقت المناسب) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 71.8% وتعزو الباحثات ذلك إلى قدرة القائدات في التمييز بين المعلمات في عملية تفويض وتوكيل المهام لمن يتمتعن بالدرجة الكافية لتحمل المسؤولية، وكذلك قيام القائدات بتشجيع المعلمات على العمل بروح الفريق وذلك من أجل تحقيق التعاون والعمل المثمر والاحترام المتبادل بينهن، بينما تشير الباحثات أنه على القائدات اصدار القرار المناسب وفي الوقت المناسب وعلى القائدة مشاركة المعلمات في تنمية القدرات القيادية من خلال مشاركتهم في عملية صنع القرار الأمر الذي يدفعهم للبدل والعطاء المتواصل لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة حكيمة ومرضية لجميع الأطراف، وهذا يتفق مع دراسة (هاها ومقدادي، 2021)، ودراسة (الغامدي، 2021)، ودراسة (Yalcin & Ozgenel, 2021)، ودراسة (كرتات، 2019) واختلفت مع دراسة (مخامرة، 2020).

جدول (9) المتوسط الحسابي والوزن النسبي محور سمة الصبر

م	عبارات المحور الرابع: سمة الصبر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب العبارة	درجة التطبيق
1	تتصف بالصبر ولا تظهر الضجر حيال متطلبات العاملين	3.01	1.02	60.2%	1	متوسطة
3	تمنح الفرص للعاملين الذين يخطئون	2.92	0.99	58.4%	2	متوسطة
2	تصدر أحكامها بروية ولا تستعجل بإصدار الحكم	2.88	0.94	57.0%	3	متوسطة
4	تتحمل الجهد الكبير لتحقيق أهداف المدرسة	2.81	0.87	56.2%	4	متوسطة
	المحور الرابع: سمة الصبر	2.91	0.95	58.2%		متوسطة

يتضح من جدول رقم (9) أن الوزن النسبي لإجمالي محور سمة الصبر بلغ 58.2% وبمتوسط بلغ (2.91) وانحراف معياري بلغ 0.95، بينما لعبارات محور سمة الصبر كانت العبارة الأولى (تتصف بالصبر ولا تظهر الضجر حيال متطلبات

العاملين) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 60.2%، بينما كانت العبارة الرابعة (تتحمل الجهد الكبير لتحقيق أهداف المدرسة) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 56.2% وتعزو الباحثات ذلك إلى قدرة القائدات المتوسطة على صبرهن عن المعلمات من أجل تحقيق الأهداف العامة للمدرسة، حيث ترى الباحثات أن القائدات لا يتحملن الجهد الكبير وذلك نظرا للمواقف والعقبات والتحديات التي تواجه القائدات، وهذا ما يتسبب في التسرع في التعامل وبالتالي اتخاذ القرارات الخاطئة، وحيث أن القائدة مطلوب منها تحقيق الأهداف وغايات المدرسة فهي بحاجة إلى التحلي بالصبر حيث أنها قدوة للمعلمات وتحفيزهن على العمل والمثابرة، والتفكير العميق وبذلك يضمن عدم ارتكاب الأخطاء وتحقيق النجاح للإدارة، وهذا يتفق مع دراسة (مخامرة، 2020). ويختلف مع دراسة (هاها ومقدادي، 2021) ودراسة (الغامدي، 2021)، ودراسة (Yalcin & Ozgenel, 2021)، ودراسة (كرتات، 2019).

جدول (10) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور سمة الموضوعية

م	عبارات المحور الخامس: الموضوعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب العبارة	درجة التطبيق
3	تمتلك المقدرة على تقييم نقاط القوة والضعف بشكل واقعي	3.65	1.15	73.0%	1	كبيرة
1	تتجنب الأحكام السريعة على أعمال الموظفين	3.61	1.19	72.2%	2	كبيرة
2	تحفيز العاملين عن طريق إعطائهم التغذية الراجعة عن أعمالهم	3.59	1.19	71.8%	3	كبيرة
4	تطلب من العاملين تحقيق أهداف ضمن طاقاتهم	3.56	1.22	71.2%	4	كبيرة
	المحور الخامس: سمة الموضوعية	3.60	1.06	72.0%		كبيرة

يتضح من جدول رقم (10) أن الوزن النسبي لإجمالي محور سمة الموضوعية بلغ 72.0% وبمتوسط بلغ (3.60) وانحراف معياري بلغ 1.06، بينما لعبارة محور سمة الموضوعية كانت العبارة الثالثة (تمتلك المقدرة على تقييم نقاط القوة والضعف بشكل واقعي) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 73%، بينما كانت العبارة الرابعة (تطلب من العاملين تحقيق أهداف ضمن طاقاتهم) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 71.2% وتعزو الباحثات ذلك إلى قيام القائدات بتقييم نقاط القوة والضعف بشكل واقعي وذلك من واقع خبرتهن العالية في ذلك، بينما لا تعطي القائدات الاهتمام الكافي في طلبها من المعلمات العمل على تحقيق الأهداف ضمن طاقتهن، حيث ترى الباحثات أن دور القيادة الرشيقة لا تلقي بأهداف المؤسسة على عاتق المعلمات بل العكس تبذل الجهد والوقت لمساعدة المعلمات على فهم نقاط القوة والضعف الخاصة بهم، فالقائدة الناجحة تساعد المعلمات على الوصول لقمة طاقتهن الجسدية والفكرية ليصلوا إلى التوازن في حياتهن، فهي تنظر إلى مصلحة المعلمات وتبدي الصبر والتسامح معهن، وهذا يتفق مع دراسة (هاها ومقدادي، 2021)، ودراسة (الغامدي، 2021)، ودراسة (Yalcin & Ozgenel, 2021)، ودراسة (كرتات، 2019) واختلفت مع دراسة (مخامرة، 2020).

جدول (11) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور سمة الثقة

م	عبارات المحور السادس: سمة الثقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	ترتيب العبارة	درجة التطبيق
4	تعطي الثقة للعاملين	3.11	1.03	62.2%	1	متوسطة
2	تفوض بعض العاملين لإنجاز الأعمال المهمة	3.02	0.98	60.4%	2	متوسطة
3	توفر مناخ تسوده الثقة المتبادلة بينها وبين العاملين	2.9	0.97	58.2%	3	متوسطة

متوسطة	4	57.6%	1.04	2.88	تأخذ برأي العاملين فيما يخص أعمال المدرسة	1
متوسطة		59.6%	0.99	2.98	المحور السادس: سمة الثقة	

يتضح من جدول رقم (11) أن الوزن النسبي لإجمالي محور سمة الثقة بلغ 59.6% وبمتوسط بلغ (2.97) وانحراف معياري بلغ 0.99، بينما لعبارات محور سمة الثقة كانت العبارة الرابعة (تعطي الثقة للعاملين) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 62.2%، بينما كانت العبارة الأولى (تأخذ برأي العاملين فيما يخص أعمال المدرسة) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 57.6% وتعزو الباحثات ذلك إلى منح القائدات الثقة للمعلمات لديهن في المدارس الابتدائية ولكن بالمستوى المتوسط، وأن الثقة ضعيفة عندما لا يكون لدى المعلمات معرفة بالمجال الذي يعملن به، بينما لا تأخذ القائدات برأيهن فيما يخص أعمال المدرسة بالشكل المطلوب، حيث تفسر الباحثات ذلك بأن القائدات قد يفتقرن للأسلوب الديمقراطي في التعامل مع المعلمات حيث يشعرن بأنهن المسؤولات على جميع أعمال المدرسة وأنشطتها وسير العمل فيها وتوجيه المعلمات وتطويرهن، كما أن نقص المعرفة التامة بالمجال الذي تعمل فيه القائدة مثل القيادة التربوية وعلم النفس التربوي والتدريس والقياس والتقويم، وتفضيل المصلحة الذاتية على مصلحة العاملين يتسبب في عدم ثقة العاملين به، وهذا يتفق مع دراسة (Sparrow & Oteye، 2014)، ودراسة (Damrath، 2012). وهذا يتفق مع دراسة (مخامرة، 2020)، ويختلف مع دراسة (هاها ومقدادي، 2021) ودراسة (الغامدي، 2021)، ودراسة (Yalcin & Ozgenel، 2021)، ودراسة (كرتات، 2019). ويختلف مع دراسة (هاها ومقدادي، 2021).

جدول (12) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور القيادة الرشيقية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية

رقم المحور	محاو القياة الرشيدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب المحور	درجة التطبيق
1	سمة التواضع	3.69	1.06	73.8%	1	كبيرة
2	سمة الهدوء	3.64	1.08	72.8%	2	كبيرة
3	سمة الحكمة	3.62	1.00	72.3%	3	كبيرة
5	سمة الموضوعية	3.60	1.06	72.0%	4	كبيرة
6	سمة الثقة	2.98	0.99	59.6%	5	متوسطة
4	سمة الصبر	2.91	0.95	58.2%	6	متوسطة
	المتوسط الكلي للقيادة الرشيقية	3.41	0.99	68.2%		كبيرة

من خلال جدول (12) يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور القيادة الرشيقية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بلغ 68.2% وبمتوسط بلغ (3.41) وانحراف معياري بلغ (0.99) بينما احتل المحور الأول: سمة التواضع المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 73.8% وبمتوسط بلغ (3.69) وانحراف معياري بلغ (1.06)، بينما احتل المحور الرابع: سمة الصبر المرتبة الأخيرة بوزن بلغ 58.2% وبمتوسط بلغ (2.91) وانحراف معياري بلغ (0.95)، وتعزو الباحثات ارتفاع مستوى توفر أبعاد القيادة الرشيقية في المدارس الابتدائية بمحافظة عنيزة بسبب امتلاك القائدات للخبرات الكثيرة، بالإضافة إلى طبيعة بيئة العمل التي يسودها الاحترام الذي يبينه وبين المعلمات، كما يتضح من خلال ارتفاع المتوسطات الحسابية بشكل إيجابي لممارسات قائدات تلك المدارس جعل بيئة العمل بيئة مريحة وقنوات اتصال مفتوحة بين جميع المعلمات في المدارس من خلال المهارات والسمات التي تمتلكها القائدات من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وأن القيادة الرشيقية تعد أحد العوامل الهامة في نجاح المدرسة لتحقيق الأهداف المنشودة.

- نتيجة السؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة عند درجة تطبيق إدارات المدارس الحكومية لسمات القيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

المؤهل العلمي وسنوات الخبرة:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي محور (تطبيق إدارات المدارس الحكومية لسمات القيادة الرشيقة) حيث كانت مستوى الدلالة 0.077 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول إجمالي محور تطبيق إدارات المدارس الحكومية لسمات القيادة الرشيقة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يدل على عدم وجود تأثير دال في آراء عينة البحث وتعزو الباحثون ذلك إلى أن جميع القائدان على درجة عالية من الوعي حول سمات القيادة الرشيقة وهذا يتفق مع دراسة هاها ومقدادي (2021) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي

كما تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي محور (تطبيق إدارات المدارس الحكومية لسمات القيادة الرشيقة) حيث كانت مستوى الدلالة 0.003 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول إجمالي محور تطبيق إدارات المدارس الحكومية لسمات القيادة الرشيقة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح سنوات الخبرة من 10 سنوات فأكثر بمتوسط بلغ 3.79، وذلك بسبب وعينهم بسمات القيادة الرشيقة وهذا يتفق مع دراسة هاها ومقدادي (2021) في وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة

جدول رقم (13) نتائج اختبار (تحليل التباين الأحادي) – (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية
المؤهل العلمي	بين المجموعات	4.966	2	2.483	2.589	0.077
	داخل المجموعات	236.924	247	0.959		
	الإجمالي	241.891	249			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	11.278	2	5.639	6.040	0.003
	داخل المجموعات	230.613	247	.934		
	الإجمالي	241.891	249			

جدول (14) المقارنات البعدية بطرية LSD

Sig.	Mean Difference (I-J)	B	A
0.067	-0.38882-	5 – أقل من 10 سنة	أقل من 5 سنوات
0.001	-0.64596*	10 سنة فأكثر	
0.067	.388820	أقل من 5 سنوات	5 – أقل من 10 سنة
0.062	-0.25714-	10 سنة فأكثر	
0.001	0.64596*	أقل من 5 سنوات	10 سنة فأكثر
0.062	.257140	5 – أقل من 10 سنة	

يتضح من جدول (17) وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين (أقل من 5 سنوات) و(10 سنة فأكثر) أقل من 0.005، وكذلك عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين (5_أقل من 10) و(أقل من 5 سنوات)، وعدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين (5_أقل من 10 سنوات) و(10 سنة فأكثر).

التوصيات والمقترحات

من خلال نتائج البحث توصلت الباحثات إلى مجموعة من التوصيات تمثلت في الآتي:

- 1- ضرورة تحفيز قائدات المدارس للاستماع لمشاكل العاملين من خلال عقد لقاءات محاكاة بين العاملين وإدارة المدرسة.
- 2- ضرورة أن تعمل القيادات التعليمية بالوزارة على تدريب وتوجيه قائدات المدارس على التعامل مع المواقف الصعبة بإيجابية وهدوء
- 3- ضرورة أن تعقد هيئة التدريب والتطوير بوزارة التعليم دورات تدريبية تختص بإدارة الوقت واتخاذ القرار بالوقت المناسب.
- 4- ضرورة قيام القائدات بعقد ورش عمل خاصة بالتعامل مع ضغوط العمل.
- 5- ضرورة قيام وزارة التعليم بإجراء تقييم دوري لمدى توافر متطلبات سمات القيادة الرشيدة المؤسسات التعليمية بوجه عام والمدارس بوجه خاص.
- 6- وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تقدم الباحثات بعض المقترحات للدراسات المستقبلية وعلى النحو التالي:
 1. دراسات حول دور قائدات المدارس في تطبيق القيادة الرشيدة في مدارس المملكة العربية السعودية
 2. دراسات لمعرفة أهمية تطبيق القيادة الرشيدة في تحسين أداء القائدات في مدارس المملكة العربية السعودية.
 3. وضع تصور مقترح لرفع مستوى تطبيق القيادة الرشيدة في مدارس المملكة العربية السعودية

قائمة المراجع.

أولاً: المراجع بالعربية:

- 1- أبو سلطان، نوال داوود عبد الرحمن (2014). درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة وسبل تعزيزها (رسالة ماجستير منشورة). تخصص إدارة تربوية. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- 2- احصائيات موقع ادارة تعليم محافظة عنيزة، (2022). <https://edu.moe.gov.sa/Onaiza>.
- 3- إمكان (2019). قادة المدارس في المملكة العربية السعودية: المهنة المنسية، إمكان، جدة.
- 4- البلهد، نوره بنت محمد؛ والشهراني، في بنت راجح. (2020). واقع ممارسات قائدات المدارس الابتدائية لتحقيق العدالة التنظيمية في مدينة الرياض. التربية (الأزهر): م مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. العدد (187). 132-175.
- 5- جاسم، رغد. (2016). انعكاس منهج الإدارة الرشيدة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد (22). العدد(94). ص 1-25.
- 6- حريري، نجلاء هاشم. (2019). المشكلات التي تواجه القيادة المدرسية في مدارس برامج الدمج بمنطقة الحدود الشمالية التربية (الأزهر): مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. العدد (181). الجزء الثالث. ص 91-144.
- 7- درويش، محمود. (2016). التراث العمران في عنيزة في ضوء كتابات الرحالة الاوربيين، موسوعة الدراسات والبحوث الاثرية، الطبعة الأولى. المجلد (3). دار المعرفة للطباعة والنشر.
- 8- رشوان، حسن عبد الحميد أحمد. (2010). دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ص 87.

- 9- السليمان، زيد ناصر محمد؛ والحبيب، عبد الرحمن محمد (1438هـ). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية. جامعة بابل. العدد (35) ص 183-199.
- 10- السواعير، ابتسام علي عبد الهادي (2021). القيادة الرشيقة وعلاقتها بمواجهه ضغوط العمل لدي مديري المدارس الحكومية لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ص 1-107.
- 11- الصالحي، خالد سليمان. (2018) القيادة التنموية لدى قائدي المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بثقافة الحوار لدى المعلمين، مجلة كلية التربية بأسيوط. المجلد (34). العدد (3). مصر. ص 85-155.
- 12- الطائي، بسام؛ والسبعواوي، اسراء (2012). دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، 16، (4). ص 300-320.
- 13- ظاهر، سعدون شلال؛ وبصي، جنان حسن حسين. (2020). مقارنة الكفاية بين المدارس الأهلية والمدارس الحكومية وتوزيعها الجغرافي. مجلة البحوث الجغرافية. العدد (21). ص 17-44.
- 14- الغالبي، طاهر؛ وإدريس، السيد (2010). سلوكيات القيادة التحولية وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، العراق، المجلد 3، العدد6، ص 150 – 183.
- 15- الغامدي، عائض بن سعيد. (2021). مستوى ممارسة القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيقة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس. العدد (138). ص 243-276.
- 16- الفتلاوي، ميثاق (2017). العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات»، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 4، العراق، من 23 – 48.
- 17- كاظم، محمد حمزة. (2020). التأثير التفاعلي للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الرشيقة وسلوك العمل الإبداعي، دراسة تحليلية في مدينة الامام حسين الطبية في محافظة كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
- 18- كرتات، رقية محمد. (2019). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال. المجلد 6، عدد 1، ص 37-46.
- 19- اللحام، محمد عاشور (2020). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للقيادة الرشيقة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- 20- مخامرة، آية محمود. (2020). درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت للقيادة الرشيقة (ماجستير). جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية، الأردن.
- 21- نورى، حيدر؛ وجمعة، حسن (2015). تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة " دراسات تطبيقية: في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية ". مجلة ديالي، كلية التربية الأصمعي، العدد 38، ص 22-36.
- 22- هاهما، حكمت؛ ومقداي، محمود (2021). درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس في لواء الجامعة، مجلة المنارة، مجلد (27). عدد (3). 88-116.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- 1- Adjei, D. (2019). The role of agile leadership in managing soft and traditional projects in consulting firms. Student Umeå School of Business Autumn semester 2015 , Master thesis , one - year , 15 p.
- 2- Dhar, Neeraj Kumar Jaiswal Rajib Lochan. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38 ISS 1.
- 3- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and psychological measurement, 30(3), 607-610.
- 4- Ligunblom, Mia. (2012). A Comparative Study Between Developmental Leadership and Lean Leadership Similarities and Differences. Management and Production Engineering Review, 3 (4), p54-68.

- 5- Marten, James William. (2010). *Measuring & Improve Performance Information. Technology Application in Lean System.* Taylor & Francis Group, New York, USA.
- 6- Northouse, L. L., Katapodi, M. C., Song, L., Zhang, L., & Mood, D. W. (2010). Interventions with family caregivers of cancer patients: meta-analysis of randomized trials. *CA: a cancer journal for clinicians*, 60(5), 317-339.
- 7- Rowe, W. & Laura. G. (2013). *Case in Leadership*, 3th ed., Sage Publication Inc., USA.
- 8- Yalçın, E., & Özgenel, M. (2021). The Effect of Agile Leadership on Teachers' Professional Development and Performance. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 5.