

واقع تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات

The Reality of the Application of Graceful Leadership among Principals of Private primary schools in Taif city from the teachers' point of view

نوف محمد سعيد الأحمري

باحثة ماجستير قسم القيادة والسياسات التعليمية - كلية التربية - جامعة الطائف

د. منال حسين الحميدي

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بكلية التربية - قسم القيادة والسياسات التعليمية - كلية التربية - جامعة الطائف

تاريخ النشر: 2024/06/01

تاريخ القبول: 2024/05/11

تاريخ الاستلام: 2024/05/07

الملخص:

Abstract

The study aims to investigate the reality of implementing agile leadership among female principals of private primary schools in Taif city, from the perspective of teachers, and to identify statistically significant differences, at a significance level of $\alpha \leq 0.05$, in the mean responses of the study sample regarding the degree of implementing agile leadership attributed to variables such as educational qualification and experience. The study utilized a descriptive survey methodology, and a questionnaire was used to collect data from the study sample, which consisted of approximately 172 female teachers. The study findings revealed a high level of implementation of agile leadership, with speed ranking first, followed by responsiveness, flexibility, and agility in decision-making. Furthermore, there were no statistically significant differences, at a significance level of $\alpha \leq 0.05$, attributed to the variable of educational qualification in the overall tool and in each of its four dimensions. Similarly, no statistically significant differences, at a significance level of $\alpha \leq 0.05$, were found attributed to the variable of years of experience in the overall tool and in the dimensions of flexibility, responsiveness, and agility in decision-making. However, there were statistically significant differences, at a significance level of $\alpha \leq 0.05$, attributed to the variable of years of experience in the mean responses of the study sample regarding the dimension of speed, favoring the category of 5 to 10 years of experience.

Keywords: graceful leadership, principals, private primary schools, Taif city, female te

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، الخبرة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من حوالي (172) معلمة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن درجة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط (3.96) وانحراف معياري (0.075)، حيث جاء ترتيب بعد السرعة أولاً يليه بعد الاستجابة، وجاء بعد المرونة في الترتيب الثالث، وأخيراً بعد رشاقة اتخاذ القرار، وجميعها جاءت بدرجة مرتفعة، أيضاً انعدام وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الأداة ككل ولكل بعد من أبعادها الأربعة، كما ظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الأداة ككل والأبعاد (المرونة، الاستجابة، رشاقة اتخاذ القرار)، وأخيراً تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد السرعة وكانت الفروق لمصلحة فئة من 5 إلى 10 سنوات. الكلمات المفتاحية: القيادة الرشيقة، مديرات، المدارس الابتدائية الأهلية، مدينة الطائف، المعلمات.

الفصل الأول: الإطار العام إلى الدراسة المقدمة

تعد القيادة أحد أهم الموضوعات التي حازت على اهتمام واسع من جميع مجالات الفكر الإداري المعاصر، ونظراً إلى أهمية القيادة وضرورة مواكبتها للتغيرات السريعة فقد نشأ ما يعرف بالقيادة الرشيقة، وهي بمنزلة اتجاه أو مدخل لزيادة القدرة الإدراكية للمنظمات ومساعدتها على اكتشاف ورؤية التغيرات البيئية وانعكاساتها على المنظمات (مروان، ٢٠١٦، ص ٢٨٠). حيث تسعى جاهدة على مواجهة التحديات من خلال خفض الهدر والتكيف مع التغيرات المعرفية المستمرة، والتحسين المستمر لأداء المؤسسة. لذا كان من الضروري تحسين جودة أداء المؤسسات التعليمية خاصة بعد زيادة التنافس العالمي بين المؤسسات التربوية؛ مما يحتم على تلك المؤسسات تبني القيادة الرشيقة للارتقاء بمستواها وتحسين مخرجاتها، وذلك بتعزيز نقاط قوتها ومعالجة سلبياتها في التعامل مع التحديات التي تواجهها، ومن ثم تجاوزها (الأسود، 2021، ص 279). وتعد القيادة الرشيقة في المنظمات التعليمية من الأساليب الهامة لتحقيق التطوير والتميز التنظيمي؛ حيث تعد طريقة أو أداة تهدف إلى تمكين مديري المدارس من تقوية المؤسسات التي ينتمون إليها من خلال أنشطة التقييم الذاتي والتحليل والإعداد والمتابعة لخطط العمل لتنفيذ الأهداف، وذلك من خلال مجموعة متكاملة من المنهجيات والآليات التي يتم تطبيقها للتحسين المستمر في العمل لتحقيق الكفاءة والفعالية والجودة في الأداء (العنزي والعجبي، 2021، ص 216).

أوصت دراسة (التويجري وآخرون، 2023) بأهمية تطبيق القيادة الرشيقة من قبل قائدات المدارس لجعل 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، وتعد القيادة الرشيقة أحد العوامل الهامة في نجاح المدرسة لتحقيق الأهداف المنشودة.

كما أوصت دراسة (السلحيات وآخرون، 2021) بتطبيق القيادة الرشيقة من خلال الاستدلال بنتائج الدراسة، وذلك لأنها تقوم بدور رئيس مهم في رشاقة المنظمة، إذ يمكن أن تسهم القيادة الرشيقة في تمكين القائد من التحكم بانفعالاته وردود الفعل الصادرة عنه، والقدرة على اتخاذ إجراءات فعالة في الظروف البيئية المعقدة والمتغيرة بسرعة، وأن يمتلك القدرة على التطوير والابتكار في استجابته للمواقف، بالإضافة إلى سرعة البديهة في مواجهة المشكلات، ووضع الحلول للمشكلات التي يمكن أن تواجهه بشكل سريع، وامتلاك ميزة التعلم باستمرار، والبحث عن المعلومات ومصادرهما، وأن يكون لديه خلفية شاملة وواسعة من المعلومات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية في تشكيل معتقداته.

مشكلة الدراسة:

تشهد المملكة العربية السعودية في الوقت الحالي تطوراً بالغاً في التعليم، وذلك إيماناً منها بأن العلم هو وسيلة تقدم المجتمعات على الأصدقاء كافة (الذبياني، ٢٠٢٠، ص ٤٤٩). حيث جاءت رؤية المملكة العربية السعودية (2030) لتمثل مرحلة جديدة في تاريخ المملكة العربية السعودية وفقاً لما تتطلبه الظروف والمستجدات المحلية والإقليمية والعالمية، ولقد تناولت هذه الرؤية كثيراً من المجالات، ومن أهمها: المجال التربوي، ومن التزاماتها بناء تعليم يساهم في دفع عجلة الاقتصاد من خلال سد الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل. لذا فقد جاءت الرؤية لتركز على ضرورة تطوير المنظومة التعليمية والتربوية بجميع مكوناتها بما يحقق تطلعات الرؤية. وقد بذلت المملكة العربية السعودية العديد من الجهود لتطوير ودعم المدارس الأهلية لما لها من دور كبير في تحقيق تطلعات رؤية (2030) من خلال ما تقدمه من دعم حكومي لأجور المعلمين والمعلمات، وإنشاء مراكز التعليم والتدريب بحيث تقدم الخدمات مجاناً لتطوير الكفاءات التعليمية، كما خصصت المملكة مكاتب التعليم الأهلي للمدارس الأهلية (الغيث، ٢٠١٩، ص ٢٦١)، ورغم الجهود المبذولة لتحسين الخدمات التعليمية إلا أن الواقع يشهد خلاف ذلك، فقد أشارت العديد من الدراسات كدراسة آل أدرسي (2016) إلى وجود صعوبات تواجه المدارس الأهلية بالمملكة، كصعوبة الاستمرار في تحقيق الجودة في التعليم، وصعوبة الحفاظ على المستوى التعليمي الذي تم التوصل إليه، فضلاً عن الصعوبات المتعلقة بتطوير إمكانات المدرسة. كما توصلت دراسة بن بكر (2019) إلى أن من أهم المشكلات التي تواجهها المدارس الأهلية بالمملكة هي ارتفاع نسبة التسرب الوظيفي فيها. ونظراً إلى أهمية القيادة الرشيقة ودورها في تطوير كفاءة المنظمة التعليمية والقضاء على مشكلاتها، جاءت هذه الدراسة لتبحث في موضوع واقع تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات؟

أسئلة الدراسة: ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

1. ما درجة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تعزى للمتغيرات الآتية (المؤهل العلمي، الخبرة)؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- تحديد درجة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات.
- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة الحالية من الجانبين النظري والتطبيقي:
الأهمية النظرية: تنبع أهمية الدراسة من أهمية القيادة الرشيقة لمديرات المدارس باعتبارها من أهم الاتجاهات الحديثة. كما تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في زيادة الوعي لدى مديرات المدارس في مدينة الطائف في مجال القيادة والإدارة إلى تحقيق الجودة والتميز للمدارس بمفاهيم القيادة الرشيقة. إضافة إلى أن هذه الدراسة تفيد في فتح المجال للراغبين مستقبلاً من الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات؛ لحدثة الموضوع في مجالات القيادة الرشيقة وتوافقه مع متطلبات العصر.
الأهمية التطبيقية: من المؤمل أن تفيد نتائج الدراسة في الكشف عن واقع تطبيق مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الرشيقة بما يساعد المسؤولين في إدارة التعليم على وضع الخطط والبرامج العلاجية؛ لتدعيم جوانب القوة في تلك الممارسات، وتلافي جوانب الضعف؛ للرفع من كفاءة الممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس. يتوقع فائدتها في تطوير المسؤولين واختيار البرامج التدريبية التربوية للقيادات المدرسية التي تعزز القيادة الرشيقة لديهم.

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على واقع تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات.
2. الحدود البشرية: شملت معلمات المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة الطائف.
3. الحدود المكانية: شملت المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة الطائف.
4. الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من عام 1444هـ.

مصطلحات الدراسة:

تعريف القيادة الرشيقة اصطلاحاً: "هي استثمار الوقت المخصص للعمل وبتناسق مع الجهد المطلوب بمشاركة جميع العاملين والعمل على تلافي الأخطاء من خلال سياسة التطوير والتحسينات المستدامة يتم الحصول على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية" (ركاج والعبادلة، 2017، ص 5).
وتعرف القيادة الرشيقة بأنها: القيادة القادرة على الاستجابة للتغيرات في كل من بيئتها الخارجية والداخلية وكذلك تحديد الفرص الجديدة واغتنامها من أجل ضمان الاستدامة ونمو الأعمال (هيرمان، 2016، ص 25).

وتعرف الباحثة القيادة الرشيقة إجرائياً بأنها: القيادة التي تمكن قائدات المدارس من القدرة على التكيف وسرعة الاستجابة والمرونة في إحداث التغيير بالتقليل من الهدر والالتزام برشاقة اتخاذ القرارات لمواجهة المشكلات المفاجئة، وابتكار أفضل الآليات والحلول بعيداً عن الطرق التقليدية؛ لتحقيق أهداف وغايات المدرسة بأقل جهد وأكثر كفاءة وفق الإمكانيات المتاحة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري

مفهوم القيادة الرشيقة: يعد نمط القيادة الرشيقة من أحدث الأنماط التي ظهرت حديثاً خلال العقود الأخيرة، ولقد لفتت اهتمام كثير من الباحثين من حيث إنها تمثل ضرورة حتمية لنجاح المنظمات المعاصرة وما تواجهه من منافسات وضغوط شديدة، فمن الطبيعي أن تواجه المنظمات بعض الظروف المتغيرة وتحاول التأقلم معها، فتأتي القيادة الرشيقة بسلسلة من المهام المحددة في نظام مفتوح لنموذج الإدارة والكشف عن الفرص والتحديات بسهولة وسرعة وبراعة منتظمة بقصد الاستجابة للمتغيرات المحيطة والتعامل معها بكفاءة وفعالية عالية.

وعرفها ركاج والعبادلة اصطلاحاً بأنها: "استثمار الوقت المخصص للعمل وبتناسق مع الجهد المطلوب بمشاركة جميع العاملين، والعمل على تلافي الأخطاء من خلال سياسة التطوير والتحسينات المستدامة يتم الحصول على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية" (ركاج، العبادلة، 2017، ص 5).
وعرف أيضاً (Ail and lohman) أنها ذات التعامل السهل ولينة الجانب وتمتلك مستويات عالية من الصبر فيما يخص الأفراد وتطويرهم وتدريبهم فضلاً عن الحزم في مواطن حل المشكلات" (Ail and lohman، 2016، ص 35).

وعرفها (Ariratana) "المهارات الرشيقة المعتمدة في التعامل مع الموارد البشرية؛ لتشجيعهم وتحفيزهم على العمل بروح فرق العمل والتعاون الجماعي" (Ariratana، 2015، ص 332).

وعرف (Hashmi) بأنها: "أحد الأساليب القيادية المعتمدة؛ لتنفيذ استراتيجية المنظمة واستدامة ميزتها التنافسية، مع مراعاة المرونة والتكيف" (Hashmi، ٢٠١٥، ص ٣٧٥).

كما عرفت بحاش إجرائياً بأنها: عملية تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة بين العمال والإدارة من خلال الدفع الإلهامي بالتأثير في العاملين وبث روح الحماس والعمل على تشجيع الإبداع (بحاش، ٢٠٢٠، ص ٢٣).

وقد عرف (Ljungblom) القيادة الرشيقة بأنها: تلك السلوكيات التي من شأنها أن تجعل العمل يسير بصورة متسلسلة دون روتين زائد أو تعقيد في العمل (Ljungblom، ٢٠١٢، ص ٥٦).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف القيادة الرشيقة في المؤسسة التعليمية بأنها إمكانية وقدرة الإدارة على تحقيق أهدافها المنشودة وتحسين منتجاتها؛ لتنمية وتفعيل قدراتها مما يؤثر في أدائها وتميزها، وجعل المؤسسة ذات مرونة عالية وسريعة الاستجابة باتخاذ القرارات الرشيقة لكثير من التغيرات المفاجأة.

رابعاً: أهداف القيادة الرشيقة:

للقيادة الرشيقة أهداف عدة، منها:

1. العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين العاملين في المؤسسة.
2. العمل على تماسك العاملين بالمؤسسة، وتشجيع الجهود لتحقيق المصالح المشتركة.
3. اتفاق الجماعات على الأهداف المنشودة ووضع الخطط، وتوفير الإمكانيات المناسبة؛ لتحقيق الأهداف.

4. تؤكد استخدام التحليل المنطقي في حل المشكلات. (هاها ومقدادي، ٢٠٢١، ص ٩٣)

- كما تتمتع القيادة الرشيقة بأهداف أخرى، هي:

1. تشجيع الابتكار والإبداع بالاستثمار بالمعرفة ومحاورة الروتين.
2. تحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل؛ لتحسين جودة الخدمة والإنتاجية.
3. سرعة الاستجابة والوصول بنسبة الفاقد إلى الصفر في كل المجالات.
4. الصيانة الشاملة مع تقليل تكاليف وزمن أعمال الصيانة. (كرتات، ٢٠١٩، ص ٣٩)

وتعد القيادة الرشيقة صمام النجاح الاستراتيجي لمواجهة التغيرات والتطورات، فالمنظمات الرشيقة تهدف إلى تحديد مسار المؤسسة التعليمية وتعزيز موقعها التنافسي والمحافظة عليه، من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة للتأثير على الأفراد في طريقة تفكيرهم وأدائهم، وتحقيق الإنتاج السريع عالي الجودة منخفض التكاليف للحصول على رضا العملاء والموظفين معاً.

خامساً: أهمية القيادة الرشيقة:

تؤدي القيادة الرشيقة دوراً مهماً لكل المؤسسات التي تريد أن تطور من كفاءتها لتتكيف مع معطيات العولمة والأساليب الحديثة في الإدارة، وتتضح أهميتها في ضوء الاعتبارات الآتية:

1. توفر القيادة الرشيقة كماً هائلاً من البدائل قبل ظهور الحاجة إليها، وتحسين قاعدة المعلومات والبيانات المهمة؛ لضمان البقاء والثبات والاستمرارية خلال الأزمات التي تواجهها.
2. تساعد القيادة الرشيقة المؤسسة التعليمية على الانتقال من منظمة إلى أخرى دون تكلفة في الوقت والجهد، والالتزام باستراتيجية العمل المخطط لها.
3. امتلاك المؤسسة التعليمية للقيادة الرشيقة يساعدها على زيادة قدراتها لتحقيق الكفاءة والفعالية في ضوء التغيرات المتسارعة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية.
4. توفر القيادة الرشيقة الاحتياجات اللازمة؛ لبقاء استمرار المؤسسة التعليمية.
5. تقود القيادة الرشيقة إلى الإبداع والابتكار، وتقديم حلول سريعة مما يزيد من إنتاجية المؤسسات التعليمية.
6. تساعد على التكامل الفعال بين قدرة المؤسسة على الاستجابة وكيفية إدارتها للمعرفة.

(بن سعيد وفهدة، ٢٠٢٠، ص ٢٩)

- كما تتمتع القيادة الرشيقة بأهمية أخرى هي:

1. لها دور في تحقيق التعاون بين الأفراد العاملين والعملاء.
2. تحافظ وتخلق مناخاً ثقافياً مناسباً.
3. تؤدي إلى بيئة عمل أكثر صحة وتزيد الحافز لدى الموظفين.
4. تساعد المنظمة على اتخاذ خطوة أقرب إلى التميز وكسب المنافسة المتزايدة بشكل أكثر فعالية.
5. تقلل من الهدر في الوقت والمال والطاقة.
6. تخلق الظروف المناسبة التي تشجع على الإبداع في تطوير تقنيات وأساليب جديدة.

(كاظم، ٢٠٢٠، ص ٦٥) (Attar & Abdul، 2020، ص 138) (Ingelsson، 2020، ص 16)

وتنبثق أهمية القيادة الرشيقة من مدى حاجة المؤسسات التعليمية لضمان بقاءها وتطوير كفاءتها، كما تمكن القيادة الرشيقة من تنفيذ سلسلة من المهام عن طريق تحديد الإجراءات اللازم اتخاذها في تنظيم ورشاقة العمل من خلال استجابة الكوادر ومرونة المؤسسة والاتصال السريع فيما بينهم والمشاركة في صنع القرار واتخاذها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة واستدامة مميزات.

سابعاً: أبعاد القيادة الرشيقة: للقيادة الرشيقة عدد من الأبعاد ومنها:

1. المرونة: تعني التكيف مع التغيرات البيئية، وتتمثل في قدرة المؤسسة على إدارة المواقف بمجموعة من الطرق، ويركز الموظفون في المنظمات المرنة على الوفاء بمسؤولياتهم بدلاً من القواعد، وبذلك تحافظ المرونة في العمل على قدرات المنظمة وحيويتها ونشاطها وفعاليتها واستعدادها للتعامل مع ما هو غير متوقع؛ لتحقيق النجاح وتلبية مختلف الأهداف باستخدام الإمكانيات المتاحة.
2. الاستجابة: تعني تهيئة المؤسسة للتغيير بما يضمن سرعة الاستجابة بتبني مفهوم الاكتشاف المبكر للأخطاء، ومواجهة التحديات بفعالية واتخاذ القرارات المناسبة للموقف من خلال استثمار الموارد البيئية الاجتماعية ودمجها في تطوير العمليات والاستراتيجيات المرنة، فالاستجابة تجعل المؤسسة في حركة دائمة تؤدي بها إلى تحقيق الكفاءة والفعالية.
3. رشاقة اتخاذ القرار: يعد هذا البعد محور العملية الإدارية ومتداخلة مع جميع وظائف الإدارة وأنشطتها، فلا بد أن يكون المدير قادراً على اتخاذ القرار حين تبرز الفرص أمامه من خلال استخدام صلاحيات صنع القرار وتوسيع دائرة المشاركة في اتخاذه، وتخفيف مشاعر الخوف من عواقب الفشل، ثم استعمال أدوات الضبط؛ لتعزيز جودة اتخاذ القرار.
4. السرعة: تعد السرعة أحد المفاهيم البارزة للتحسين والابتكار تتمثل في قدرة المنظمة على تقديم الخدمة بفعالية في وقت قصير، وتظهر أهمية هذا البعد في مواكبة المؤسسة للتغيرات السريعة والاستجابة الفورية باتخاذ القرارات الحاسمة لتلبية احتياجات المؤسسة وتحقيق خدمات العملاء بسرعة أكبر.

(الحمدان، ٢٠٢٠، ص ٨٤؛ سعيد، ٢٠٢١، ص ٣٨)(Nafei، 2016، ص 100) (park، 2011، ص 25)

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

يقدم هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وهي على النحو الآتي:

دراسة (بن وارث وجابة، 2016): هدفت إلى تسليط الضوء على أحد أهم الأساليب الحديثة لتسيير العملية الإدارية وهو أسلوب الإدارة الرشيقة، واستعراض مختلف أشكال الهدر التي قد تواجه المؤسسة خلال العملية الإنتاجية. تكونت عينة الدراسة من (205) موظفاً. استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج أن الدور الفعال الذي يقدمه أسلوب الإدارة الرشيقة في القضاء على الهدر والفاقد في المؤسسة يتم من خلال مجموعة من الآليات والأدوات التي تركز عليها هذه الفلسفة مع ضرورة توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية الضرورية للتطبيق الصحيح للأسلوب، ومن خلال الدراسة التطبيقية على عينة من المؤسسات التعليمية وباستعمال أداة الاستبيان فقد قيس مدى إمكانية تطبيق

أسلوب الإدارة الرشيقة فيها، وقد تم التوصل إلى أن هذه المؤسسات ممثلة في الإدارة العليا فيها تلتزم التزاماً كبيراً بتوفير كل الإمكانيات الضرورية من أجل تطبيق هذا الأسلوب، ثم أن السياسة التدريبية المنتهجة فيها تتوافق إلى حد ما مع المتطلبات الأساسية له، إلا أن الثقافة السائدة في هذه المؤسسات خاصة غياب روح التعاون بين الإدارة والعمال تبقى العائق الكبير أمام تطبيق هذه الفلسفة الإدارية.

دراسة (الهمص، 2021): هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة والبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وقد أتت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (420) معلماً ومعلمة. وطُبِّقت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: إن مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؛ حصل على وزن نسبي (81.60٪) بدرجة كبيرة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية تعزى إلى متغيرات: جنس المعلم، وسنوات خدمة المعلم. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين؛ لمستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية تعزى إلى المؤهل العلمي للمعلم، لمصلحة مؤهل البكالوريوس.

دراسة (هاها ومقدادي، 2021): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة، وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة، تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة في ذلك، وتكونت عينة الدراسة من (472) معلماً ومعلمة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة أداة للبحث، 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 ولسنوات الخبرة لمصلحة مستوى الخبرة (أكثر من 10 سنوات) على جميع مجالات مبادئ القيادة الرشيقة وأبعاد السمعة التنظيمية.

دراسة يالتشين وأوزغنال (Yalçin & Özgenel, 2021): هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير خصائص القيادة الرشيقة لمديري المدارس على التطوير المهني والأداء للمعلمين. حيث استخدمت نموذج أداة المسح العلائقي في الدراسة وجمعت البيانات من 575 معلماً، وجمعت البيانات من خلال مقياس مرمرة للقيادة الرشيقة، ومقياس الموقف تجاه التطوير المهني ومقياس الأداء، وأظهرت النتائج أن خصائص القيادة الرشيقة لمديري المدارس التي يراها المعلمون تنبأت بشكل كبير بمواقف المعلمين تجاه التطوير المهني وأدائهم وأثرت عليه تأثيراً إيجابياً.

دراسة (السليحات والشقران، 2021): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين،

اعتمد الباحثان المنهج المسحي الارتباطي، واستخدما الاستبانة أداة للبحث وزعت على عينة بلغت (400) معلماً ومعلمة بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس جاء بمستوى متوسط، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق القيادة الرشيقة تُعزى لمتغيرات: الخبرة التدريسية.

دراسة (العززي والعجمي، 2021): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت الإدارة الرشيقة من وجهة نظرهم وأثر متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة) في ذلك، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة استُخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (139) مديراً ومديرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت الإدارة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات، وجاء مجال الصفات الشخصية للمدير بالترتبة الأولى فمجال الصفات الإدارية لمدير المدرسة بالترتبة الثانية، ثم مجال العمل بروح الفريق بالترتبة الثالثة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة، وسنوات الخبرة.

دراسة (حسين وجهيني، 2021): هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية الدور الذي تمارسه القيادة الرشيقة في دعم برامج الاستثمار في رأس المال البشري ومجالاته، باعتباره أهم أنواع رؤوس الأموال التي تمتلكها المنظمة ويحقق لها عوائد تفوق أضعاف الكلفة التي تتحملها، وذلك لخصائصه النادرة والقيمة، وقد طُبق البحث في عدد من الكليات الأهلية العراقية المعترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في صياغة فقرات البحث وتطبيقه، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، التي أُعدت بالاستناد إلى عدد من المعايير والمؤشرات الجاهزة بعد تكييفها لتلائم البيئة العراقية وتم توزيعها على عينة قوائمها (227) من أعضاء مجالس الكليات الأهلية والبالغ عددها (24) كلية، الذين اختيروا ميداناً للتطبيق. ومن أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها هي أن القيادة الرشيقة تمارس تأثيراً معنوياً في دعم برامج الاستثمار برأس المال البشري.

دراسة كوبانوغلو وديمير (Çobanoğlu & Demir, 2022): هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين متغيرات إدارة الأزمات، والقيادة الرشيقة، والثقافة التنظيمية، وكذلك اتجاه هذه العلاقة وحجمها. وصممت الدراسة وفق النموذج الارتباطي. وكان مجتمع الدراسة من المعلمين العاملين في المدارس الابتدائية العامة في ملاطية خلال العام الدراسي 2021-2022م. وتكونت عينة الدراسة من 406 معلماً اختيروا اختياراً عشوائياً، وجمعت البيانات من خلال أداة الاستبانة. أظهرت النتائج أن هناك علاقة معتدلة وإيجابية وذات مغزى بين إدارة الأزمات والقيادة الرشيقة والثقافة التنظيمية. إضافة إلى ذلك، تم التوصل إلى أن القيادة الرشيقة للمديرين والثقافة التنظيمية يمكن أن تتنبأ بإدارة الأزمات.

دراسة اوزغانال ويازي واسماز (Özgenel & Yazıcı & Asmaz, 2022): هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين خصائص القيادة الرشيقة لمديري المدارس والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، ثم طرح نموذج نظري تم اختباره مع البيانات التي انتهت من جمعها عن طريق استخدام أداة الاستبانة من عينة عددها 409 مدرساً يعملون في المدارس العامة في إسطنبول. وتظهر النتائج أن مديري المدارس الذين يتمتعون بخصائص القيادة الرشيقة يتمتعون بشكل كبير بالعدالة التنظيمية ويرتبطون بالرضا الوظيفي. وتشير التحليلات أيضاً إلى أن العدالة التنظيمية تساهم بقوة في العلاقة بين القيادة الرشيقة والرضا الوظيفي وتؤدي دوراً مهماً في العلاقة بين المؤشرين الثنائيين.

دراسة (التويجري وآخرون، 2023): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق قادة المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة للقيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمات، في ضوء متغيري (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي). استخدم المنهج الوصفي المسحي. وتمثلت الأداة في استبانة من (25) عبارة وُزعت على عينة من (250) معلمة، وأظهرت النتائج أن تطبيق القيادة الرشيقة في المدارس الابتدائية بمحافظة عنيزة كان بدرجة (كبيرة)، وعلى مستوى المحاور/ السمات حصل التوافق على أعلى متوسط، فالهدوء، وثالثاً الحكمة، ورابعاً الموضوعية، وجميعها بدرجة (كبيرة)، وخامساً الثقة وسادساً الصبر وكلاهما بتقدير (متوسطة)، كما أظهرت النتائج وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولمصلحة من خبرتهن أقل من 5 سنوات، فيما لم تظهر أي فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق والاختلاف:

من حيث هدف الدراسة: تتفق الدراسة الحالية من حيث هدفها المتمثل في تحديد درجة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات مع دراسة (التويجري وآخرون، 2023) التي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق قادة المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة للقيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمات، ودراسة (السليحات والشقران، 2021) التي هدفت إلى معرفة مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، ودراسة (هاها، 2020) التي هدفت إلى التعرف على تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة، وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة.

في حين يختلف هدف الدراسة الحالية مع دراسة (بن وارث وجابة، 2016) التي هدفت إلى تسليط الضوء على أحد أهم الأساليب الحديثة لتسيير العملية الإدارية وهو أسلوب الإدارة الرشيقة، ودراسة (الهمص، 2019) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة والبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، ودراسة يالتشين وأوزغانال

(Yalçın & Özgenel, 2021) التي هدفت إلى تحديد تأثير خصائص القيادة الرشيقة لمديري المدارس على التطوير المهني والأداء للمعلمين، ودراسة (العنزي والعجمي، 2021) التي هدفت إلى التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت الإدارة الرشيقة من وجهة نظرهم، ودراسة (حسين وجيهي، 2021) التي هدفت إلى تحديد أهمية الدور الذي تمارسه القيادة الرشيقة في دعم برامج ومجالات الاستثمار في رأس المال البشري، ودراسة كوبانوغلو و ديمير (Çobanoğlu & Demir, 2022) التي هدفت إلى فحص العلاقة بين متغيرات إدارة الأزمات، والقيادة الرشيقة، والثقافة التنظيمية، ودراسة أوزغانال و يازجي و أسماز (Özgenel & Yazıcı & Asmaz, 2022) التي هدفت إلى التحقق من العلاقة بين خصائص القيادة الرشيقة لمديري المدارس والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

من حيث المنهج: تتفق الدراسة الحالية من حيث المنهج مع دراسة (هاها، 2020) ودراسة (Yalçın & Özgenel, 2021) ودراسة (العنزي والعجمي، 2021)، ودراسة (التويجري وآخرون، 2023) في استخدامها للمنهج الوصفي المسحي. في حين تختلف مع دراسة (بن وارث وجابة، 2016) ودراسة (حسين وجيهي، 2021) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة (الهمص، 2019)، ودراسة (السليحات والشقران، 2021)، ودراسة (Çobanoğlu & Demir, 2022) (Özgenel & Yazıcı & Asmaz, 2022) التي استخدمت المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي.

من حيث مجتمع الدراسة والعينة: تتفق الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة والعينة مع دراسة (هاها، 2020) ودراسة (Yalçın & Özgenel, 2021) ودراسة (الهمص، 2019)، ودراسة (السليحات والشقران، 2021)، ودراسة (Çobanoğlu & Demir, 2022) (Özgenel & Yazıcı & Asmaz, 2022)، ودراسة (التويجري وآخرون، 2023) واتفقت معها في المجتمع والعينة الممتثلة في المعلمين. في حين تختلف مع دراسة (بن وارث وجابة، 2016) التي كانت عينتها من الإداريين، ودراسة (حسين وجيهي، 2021) التي اعتمدت على أعضاء من مجالس الكليات، ودراسة (العنزي والعجمي، 2021) التي اعتمدت على مديري المدارس.

من حيث الأداة: اتفقت الدراسة الحالية من حيث الأداة مع دراسة (هاها، 2020)، ودراسة (Yalçın & Özgenel, 2021) ودراسة (الهمص، 2019)، ودراسة (السليحات والشقران، 2021)، ودراسة (Çobanoğlu & Demir, 2022) (Özgenel & Yazıcı & Asmaz, 2022)، ودراسة (التويجري وآخرون، 2023)، ودراسة (بن وارث وجابة، 2016)، ودراسة (حسين وجيهي، 2021)، ودراسة (العنزي والعجمي، 2021) في استخدام أداة الاستبانة.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية.
- اختيار المنهجية المناسبة التي تتفق وطبيعة الدراسة الحالية.

- استفادة الدراسة الحالية من حيث بناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة لتفسير نتائج الدراسة الحالية وتحليلها، وتحديد عباراتها.
 - توجيه الباحثة إلى بعض المصادر والمراجع العلمية من خلال قوائم المراجع لتلك الدراسات.
 - معرفة الأساليب الإحصائية التي استُخدمت في الدراسة الحالية لمعالجة البيانات.
- ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في جوانب عدة، أهمها، تعد الدراسة الحالية -حد علم الباحثة- أول دراسة علمية على المستوى المحلي التي تناولت واقع تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. وقد تناولت الدراسة الحالية موضوعاً مهماً يتناول أسلوباً حديثاً من أساليب القيادة وهو القيادة الرشيقة. وهو موضوع حيوي يساير توجهات المملكة في تطوير القيادات المدرسية وبما يتطابق مع رؤيتها 2030م.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

- **منهج الدراسة:** إن المنهج المستخدم في هذا البحث وأهدافه هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الوضع الحالي لظاهرة ما، وهو منهج يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة وتصنيفها وتحليلها من أجل الوصول إلى استنتاجات تساعد في فهم الواقع (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٤، ص ٢٧٤)، وقد اتخذت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للبحث؛ لكونه مناسباً لطبيعة الدراسة ومحققاً أهدافها؛ للتعرف على واقع تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات.
 - **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف للعام الدراسي 1444هـ، البالغ عددهم (322) معلمة وفقاً لإحصائية الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الطائف.
 - **عينة الدراسة:** سُحِبَت عينة عشوائية بسيطة من أفراد المجتمع الأصلي للدراسة البالغ حجمها (322)، ووُزِعَت الاستبانة إلكترونياً على عينة الدراسة من معلمات المدارس الابتدائية الأهلية، وكانت الاستبانات المستردة (172) استبانة، مستوفية كامل المتطلبات وجميعها صالحة للتحليل.
- الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:
- أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:
- حُسِبَت التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، كما تبينه نتائج الجدول التالي:

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
91.3%	157	بكالوريوس
8.7%	15	أعلى من بكالوريوس
100%	172	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق رقم (1) أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الحاصلين على البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (91.3%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على أعلى من بكالوريوس (8.3%).

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة:

حُسبت التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة، كما تبينه نتائج الجدول (2) الآتي:

جدول (2): التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	الخبرة
20.9%	36	أقل من 5 سنوات
9.9%	17	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
69.2%	119	أكثر من 10 سنوات
100%	172	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق رقم (2) الذي يبين توزيع عدد أفراد العينة حسب الخبرة، فنجد أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات، حيث بلغت نسبتهم (69.2%)، يلهم من كانت خبرتهم أقل من (5) سنوات حيث بلغت نسبتهم (20.9%)، في حين من كانت خبرتهم من (5) سنوات إلى (10) بلغت نسبتهم (9.9%).

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة أساسية لجمع المعلومات اللازمة من مفردات العينة للإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه باعتبارها الأداة المناسبة، وتعد الاستبانة من أكثر الوسائل استخداماً وانتشاراً بين كثير من البحوث. وبعد الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث قامت الباحثة ببناء استبانة؛ حيث صُممت الاستبانة وفق المراحل الآتية:

أداة الدراسة في صورتها الأولية:

بُنيت أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة بصورتها الأولية، التي تكونت من جزأين، الجزء الأول: يحتوي على بيانات أولية عن عينة الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). الجزء الثاني: يشتمل على عبارات أداة الدراسة التي تتعلق بواقع ممارسة القيادة الرشيقة لدى معلمات مدارس المرحلة الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات وتتكون من (24) عبارة وُزعت على (6) عبارات لكل بعد من الأبعاد (المرونة، والاستجابة، ورشاقة اتخاذ القرار، والسرعة)، وقد اختير مقياس ليكرت الخماسي (عالية-عالية جداً-متوسطة-منخفضة-منخفضة جداً) للقياس، كونه يتيح للمستجيب التعبير عن اتجاهه بموضوعية، وبذلك يكون المقياس أكثر موثوقية ويتمتع بدرجة ثبات عالية (إسماعيل، 2019، 595).

إجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة:

- صدق أداة الدراسة: فيما يلي الخطوات التي اتبعتها الباحثة للتحقق من صدق الأداة لكل طريقة من الطريقتين:

صدق الاتساق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية عُرضت على عدد من الخبراء والمتخصصين في مجال التربية، وقد بلغ عددهم (9) محكمين حيث طلب منهم دراسة الاستبانة وتحكيمها من حيث مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتهي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية، وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها، بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة، أو غير ذلك مما يروونه مناسباً، وقد قدموا ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الأداة، وساعدت على إخراجها بصورة نهائية، وبذلك أصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (صدق الاستبانة):

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه في مقياس واقع تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، كما يوضح نتائجها الجدول الآتي:

جدول رقم (3) معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه

المرونة		الاستجابة		رشاقة اتخاذ القرار		السرعة	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	.673**	1	.826**	1	.855**	1	.729**
2	.832**	2	.835**	2	.844**	2	.788**
3	.845**	3	.817**	3	.867**	3	.881**

المرونة		الاستجابة		رشاقة اتخاذ القرار		السرعة	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
4	.821**	4	.809**	4	.714**	4	.907**
5	.869**	5	.918**	5	.902**	5	.900**
6	.881**	6	.833**	6	.904**	6	.866**

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من نتائج الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة إيجابية، ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

1- صدق الاتساق لأبعاد الأداة:

للتحقق من صدق الاتساق لأبعاد أداة الدراسة، حُسب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة، كما يوضح نتائجها الجدول الآتي:

جدول رقم (4) معامل ارتباط بيرسون لأبعاد الأداة بالدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	البعد
.923**	المرونة
.946**	الاستجابة
.934**	رشاقة اتخاذ القرار
.922**	السرعة

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من نتائج الجدول السابق أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة جاءت بقيم مرتفعة، حيث تراوحت بين (0.922) و(0.946)، وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة، مما يجعلها صالحة للتطبيق.

• ثبات أداة الدراسة:

اختُبر ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). يوضح الجدول التالي معاملات ثبات أداة الدراسة:

جدول رقم (5) معامل ثبات أداة الدراسة

البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المرونة	6	.902
الاستجابة	6	.915
رشاقة اتخاذ القرار	6	.919
السرعة	6	.921
الاستبانة ككل	6	.972

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيم معامل الثبات جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.902) و (0.921)، كما يتضح أن معامل ثبات الأداة كلياً بلغ (0.972). وتعد درجة عالية تؤكد إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة، وتوضح قياسات الاستبانة السيكو مترية أن أداة الدراسة تتميز بدرجة عالية من الصدق والثبات يمكن من خلالها استخدام الأداة لأغراض الدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بالإضافة إلى ما سبق استخدامه لتقنين أداة الدراسة وحساب صدقها وثباتها من خلال معامل "بيرسون" (Person Product-moment correlation)؛ لحساب الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، بالإضافة إلى حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لأداة الدراسة، ومعامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha)؛ لقياس ثبات أداة الدراسة، فقد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

1. أساليب الإحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة بالنسبة إلى المعلومات الأولية لمفردات الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لحساب درجات الاستجابات لكل فقرة في كل بعد، ومعرفة مقدار تفاوت آراء العينة، من خلال معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة في كل عبارة، وترتيب العبارات من حيث درجة متوسطها الحسابي.
- الانحرافات المعيارية (Standard deviation)؛ لمعرفة مقدار التباين لل فقرات ولالأبعاد، ومعرفة مدى انحراف آراء أفراد العينة لكل عبارة من عبارات أبعاد الاستبانة عن متوسطها الحسابي، ومقدار التشتت في آراء العينة لكل عبارة، إضافة إلى ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لمصلحة أقل تشتت عند تساوي المتوسطات.

2. أساليب الإحصاء الاستدلالي:

- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) : لمعرفة إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو أبعاد الدراسة باختلاف المتغيرات التي تنقسم إلى فئتين.
- اختبار (ف) تحليل التباين الأحادي (OneWayANOVA) : لمعرفة إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو أبعاد الدراسة باختلاف المتغيرات التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.
- اختبار (LSD) لمعرفة اتجاه الفروق نحو أي فئة من فئات المتغيرات التي تنقسم إلى أكثر من فئتين، وذلك في حال إذا ما بين اختبار تحليل التباين الأحادي وجود فروق بين فئات هذه المتغيرات.

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج وتفسيرها

السؤال الأول: ما درجة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعاد مقياس واقع تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الرشيقة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	المستوى
1	المرونة	3.97	.83	3	مرتفع
2	الاستجابة	3.98	.78	2	مرتفع
3	رشاقة اتخاذ القرار	3.82	.85	4	مرتفع
4	السرعة	4.07	.76	1	مرتفع
	المتوسط العام للأداة	3.96	.75	مرتفع	

يتضح من الجدول السابق أن درجة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات

الأداة (3.96) بانحراف معياري قدره (0.075). وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (مرتفع) ، وتعزو الباحثة ذلك إلى امتلاك مديرات المدارس الأهلية بمدينة الطائف مهارات قيادية متعددة تمكنهن من التعامل مع المواقف بمرونة ولديهن القدرة على اتخاذ القرارات والاستجابة والسرعة في الأداء بشكل مرتفع.

وبتحليل نتائج أبعاد الأداة يتضح أن بعد السرعة جاء في الترتيب الأول بمستوى مرتفع، حيث بلغ بمتوسط حسابي (4.07) وبانحراف معياري قدره (0.76). يليه في الترتيب الثاني بعد الاستجابة وبمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري قدره (0.78)، وجاء بعد المرونة في الترتيب الثالث وبمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.97) بانحراف معياري قدره (0.83)، وجاء بعد رشاقة اتخاذ القرار في الترتيب الأخير بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.82) بانحراف معياري قدره (0.85).

وتعزو الباحثة حصول بعد السرعة على الترتيب الأول بمستوى مرتفع حيث بلغ بمتوسط حسابي (4.07) وبانحراف معياري قدره (0.76)، إلى أن مديرات المدارس الأهلية بمدينة الطائف يحرصن على الاستجابة للقرارات الوزارية المفاجئة، ويمتلكن القدرة على التواصل مع المشرفات، ويعملن على حل المشكلات فور حدوثها، ولديهن مهارات في إعداد الخطط والالتزام بتنفيذها، كما يرجع ذلك إلى إدراك المديرات لأهمية السرعة كونها المفتاح الأول لبقية الأبعاد.

كما جاء بعد رشاقة اتخاذ القرار في الترتيب الرابع أو الأخير بمستوى مرتفع حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.82) بانحراف معياري قدره (0.85)، ويعزى ذلك إلى طبيعة اتخاذ القرارات ومركزيتها واقتصار قرارات مديرات المدارس على بعض الجوانب المتعلقة بالشراكة المجتمعية، وتلبية احتياجات المعلمات المهنية.

ولمزيد من التفاصيل؛ قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات أبعاد مقياس واقع تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات لكل بعد على حدة كما يلي:

أولاً: المرونة:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد المرونة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المرونة

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	المستوى
1	تقدر المديرية الظروف الخاصة بالمعلمات وتتفهم احتياجاتهن.	4.06	.96	2	مرتفع
2	تنجز المديرية الأعمال الموكلة إليها بأسلوب حديث.	4.06	.96	4	مرتفع
3	تغير المديرية من أساليب العمل حسب ما تقتضي المصلحة ويحقق الهدف.	4.00	1.02	1	مرتفع
4	تعطي المديرية قدرًا من الحرية للمعلمات في التصرف -فيما يخص عملهن- مما يعطي فرصة أكبر للإبداع.	3.96	1.01	3	مرتفع
5	تناقش المديرية المعلمات معها حول الآراء والحلول التي تقترحها لتطوير العمل.	3.88	1.12	5	مرتفع
6	تمنح المديرية المعلمات الفرصة لمعالجة أخطائهن.	3.84	1.02	6	مرتفع
المتوسط العام للبعد		3.97	.83	مرتفع	

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة لعبارات مستوى تطبيق بعد المرونة لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة الطائف جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.97) بانحراف معياري قدره (0.83)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (مرتفع). ويعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرات المدارس الأهلية يقدرن الظروف الخاصة بالمعلمات ويتفهمن احتياجاتهن ويعطينهن قدرًا من الحرية والإبداع والفرصة لمعالجة أخطائهن ويتبعن الأساليب الحديثة في إنجاز الأعمال ووفق ما تقتضي مصلحة المدارس، وهذا يعود إلى إيمانهم بأهمية المعلمات في تطوير العمل داخل المدارس وإيمانهم بأن المرونة في التعامل يساهم في تطوير المدرسة وتحقيق أهدافها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (قنديل، 2020)، و(عبدالله وصالح، 2022)، حيث جاءت درجة المرونة (عالية)، واختلفت مع نتيجة دراسة (البخاتي والظالمي والزيادي، 2022)، حيث جاءت جميع الأبعاد بدرجة (معتدلة) وكان ترتيبها كما يلي: بعد الاستجابة، بعد المقدر، بعد السرعة، وبعد المرونة. كما يوضح الجدول ما يلي:

جاءت العبارتين رقم (4 و2) التي تنصان على التوالي "تقدر المديرية الظروف الخاصة بالمعلمات وتتفهم احتياجاتهن" و"تنجز المديرية الأعمال الموكلة عليها بأسلوب حديث" كلاهما في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع،

حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (4.06) بانحراف معياري قدره (0.96). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن غالبية مديرات المدارس يقدرن الظروف الخاصة بالمعلمات ويتفهمن احتياجاتهن، وهذا يؤكد ما يحملنه من قيم إنسانية وإدارية تجاه المعلمات للاحتفاظ بعلاقات طيبة بهن حتى تكون العملية التعليمية ناجحة. في مقابل ذلك فإن إنجاز الأعمال وفق أسلوب حديث يؤكد إدراك المديرات للأساليب الحديثة وأهميتها، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (6) التي تنص على "تمنح المديرية المعلمات الفرصة لمعالجة أخطائهن" بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.84) بانحراف معياري قدره (1.02)، ويعزى ذلك إلى الأسلوب الجيد والمرن في منح المعلمات فرص الاستفادة من الأخطاء وإدراك المديرات لأهمية ذلك في خلق الإبداع ومساعدتهن على حل المشكلات.

ثانياً: الاستجابة:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الاستجابة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاستجابة

الترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	المستوى
1	تستجيب المديرية للقرارات العليا بسرعة ومهنية.	4.20	.84	3	مرتفع
2	تبني المديرية برامج الخطة التشغيلية وفق أدلة الوزارة.	4.19	.84	4	مرتفع
3	تتبني المديرية الأفكار الإبداعية التي تطور المدرسة.	4.01	.93	2	مرتفع
4	تنشر المديرية ثقافة تنظيمية تعزز الاستجابة لمتغيرات المحيط الداخلي والخارجي للمدرسة.	3.92	.91	5	مرتفع
5	تتعامل المديرية مع المتغيرات المفاجئة بموضوعية.	3.84	.97	1	مرتفع
6	تستجيب المديرية لمتطلبات المعلمات التعليمية.	3.73	1.04	6	مرتفع
المتوسط العام للبعد		3.98	.78	مرتفع	

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة لعبارات مستوى تطبيق بعد الاستجابة لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة الطائف جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.98) بانحراف معياري قدره (0.78)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (مرتفع)، ويعزى ذلك إلى أن مديرات المدارس يستجبن بسرعة ومهنية للقرارات العليا ويمتلكن القدرة على تبني الخطط والبرامج التشغيلية وفق أدلة الوزارة ويدركن أهمية تبني الأفكار الإبداعية التي

تطور المدرسة ونشر الثقافة التنظيمية المعززة للاستجابة وتوفير متطلبات المعلمات التعليمية مما يؤكد إدراكهن لأهمية ذلك في تطوير العمل.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (قنديل، 2020) حيث جاءت درجة الاستجابة مرتفعة، كما اختلفت مع نتيجة دراسة (البخاتي والظالهي والزيادي، 2022) حيث جاءت جميع الأبعاد بدرجة (معتدلة) وكان ترتيبها كما يلي: بعد الاستجابة أولاً، فبعد المقدرة، وبعد السرعة، ثم بعد المرونة. كما يوضح الجدول ما يلي:

مجيء العبارة رقم (3) التي تنص على "تستجيب المديرية للقرارات العليا بسرعة ومهنية" في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.84)، ويعزى ذلك إلى إدراك المديرات أهمية استجابتهن للقرارات العليا وإدراكهن عقوبة المخالفة وعدم الالتزام. بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (6) التي تنص على "تستجيب المديرية لمتطلبات المعلمات التعليمية" بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.04)، ويعزى ذلك إلى إدراك غالبية المديرات أهمية متطلبات المعلمات التعليمية كون توفيرها أساس نجاح المدرسة، ولا يمكن للمدرسة تحقيق أهدافها إلا بتوفير المتطلبات التعليمية.

ثالثاً: رشاقة اتخاذ القرار:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد رشاقة اتخاذ القرار، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة

حول بعد رشاقة اتخاذ القرار

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	المستوى
1	تتخذ المديرية القرار حسب المواقف التي تتطلب ذلك.	4.01	.90	1	مرتفع
2	تساعد المديرية المعلمات في تنفيذ الشراكات المجتمعية.	3.94	1.00	2	مرتفع
3	تعمل المديرية على استغلال الفرص في الوقت المناسب.	3.87	.95	5	مرتفع
4	تستشعر المديرية احتياجات المعلمات المهنية.	3.83	1.01	6	مرتفع
5	تشارك المديرية المعلمات في صناعة القرارات.	3.67	1.09	3	مرتفع
6	تواجهه المديرية التهديدات باتخاذ القرارات الرشيقة.	3.63	1.11	4	مرتفع
المتوسط العام للبعد		3.82	.85	مرتفع	

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة لعبارات مستوى تطبيق بعد رشاقة اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة الطائف جاء بمستوى مرتفع، حيث

واقم تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات

بلغ متوسط استجابة أفراد العينة للبعد كلياً (3.82) وبانحراف معياري (0.85)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة مستوى مرتفع، ويمكن تفسير ذلك باهتمام غالبية مديرات المدارس الثانوية برشاقة اتخاذ القرارات، من خلال حرصهن على اتخاذ القرارات حسب المواقف وتشجيع المعلمات على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، كما يؤكد أيضاً حرص القيادات التعليمية على ضرورة ممارسة المديرات لذلك لما له من أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التربوية.

وقد اتفقت هذه نتيجة مع نتيجة دراسة (المجالي وحمدان، 2022)، ودراسة (العابدي، 2012) ودراسة (العتيبي، 2022)، حيث جاءت جميعها بدرجة مرتفعة للبعد رشاقة اتخاذ القرار. واختلفت مع نتيجة دراسة (الأقرع وعاشور، 2022)، حيث جاء بعد رشاقة اتخاذ القرار بدرجة استجابة متوسطة. كما يوضح الجدول ما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) التي تنص على "تتخذ المديرية القرار حسب المواقف التي تتطلب ذلك" وبمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.90)، ويعزى ذلك إلى إدراك مديرات المدارس- ويمثلن الأغلب- أن القرارات يجب أن تتخذ حسب ما تتطلب المواقف وليس غير ذلك، وهذا هو العمل المنطقي والناجح، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (4)، التي تنص على "تواجه المديرية التهديدات باتخاذ القرارات الرشيقة" بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (1.11)، ويعزى ذلك إلى أن أغلب المديرات قادرات على اتخاذ القرارات الرشيقة في المواقف الحرجة، التي تمثل تهديداً لسير العمل والعملية التعليمية، وهذا يؤكد امتلاكهن للمهارات العالية في اتخاذ القرارات الرشيقة وإدارة المدرسة بكفاءة عالية.

رابعاً: السرعة:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد السرعة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة

حول بعد السرعة

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	المستوى
1	تستجيب المديرية بشكل مباشر للقرارات الوزارية المفاجئة.	4.22	.76	1	مرتفع
2	تتواصل المديرية بشكل سريع مع المشرفات التربويات.	4.21	.75	2	مرتفع
3	تعمل المديرية على حل المشكلات فور حدوثها.	4.06	.98	3	مرتفع
4	تلتزم المديرية بتنفيذ البرامج المهنية وفقاً للجدول الزمني في الخطط	4.01	.90	6	مرتفع

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	المستوى
	الموضوعة				
5	تهيئ المديرية البيئة المناسبة التي تحقق فعالية وكفاءة العمل.	3.97	.96	4	مرتفع
6	تمتلك المديرية خبرة كافية في وضع خطط قصيرة لتنفيذ العمل.	3.94	1.02	5	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	4.07	.76		مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة لعبارات مستوى تطبيق بعد السرعة لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة الطائف جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (4.07) وانحراف معياري (0.76)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة مستوى مرتفع، ويمكن تفسير ذلك باهتمام غالبية مديرات المدارس بالسرعة من خلال سرعة استجابتهن للقرارات الوزارية المفاجئة حال وصولها والتواصل مع المشرفات التربويات، وحرص الغالبية على حل المشكلات فور حدوثها، والتزامهن بتنفيذ البرامج المهنية بدقة وتهيئة بيئة مدرسية مناسبة، وامتلاكهن خبرات كافية في وضع الخطط القصيرة وتنفيذها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (قنديل، 2020) و(عبدالله وصالح، 2022)، حيث جاءت درجة السرعة (عالية). كما اختلفت مع نتيجة دراسة (البخاتي والظالمي والزيادي، 2022) حيث جاءت جميع الأبعاد بدرجة (معتدلة)، وكان ترتيبها كما يلي: بعد الاستجابة أولاً، ثم بعد المقدرة، وبعد السرعة، وبعد المرونة.

كما يوضح الجدول ما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) التي تنص على "تستجيب المديرية بشكل مباشر للقرارات الوزارية المفاجئة" وبمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.22) وانحراف معياري (3.94)، ويعزى ذلك إلى أن غالبية مديرات المدارس يدركن أهمية تنفيذ القرارات المفاجئة التي ترى القيادات العليا تنفيذها وهذا يؤكد امتلاكهن للحس الإداري العالي، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (5) التي تنص على "تمتلك المديرية خبرة كافية في وضع خطط قصيرة لتنفيذ العمل" وبمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.94) وانحراف معياري (1.02)، ويعزى ذلك إلى ما يمتلكه من خبرات في مجال إعداد الخطط القصيرة لتنفيذ العمل وهذا مؤشر جيد رغم أن الأقلية منهن لا يمتلكن تلك المهارات مما يستدعي المزيد من التدريب عليهن.

واقم تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، الخبرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بإجراء اختبار (ت) واختبار تحليل التباين الأحادي للعينات المستقلة لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة) وعلى النحو الآتي:

أولاً: المؤهل العلمي:

أجرت الباحثة اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (11) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل	البعد
.412	.822	.83	3.99	157	بكالوريوس	المرونة
		.91	3.80	15	أعلى من بكالوريوس	
.344	.949	.76	4.00	157	بكالوريوس	الاستجابة
		.93	3.80	15	أعلى من بكالوريوس	
.830	.218	.83	3.83	157	بكالوريوس	رشاقة اتخاذ القرار
		1.10	3.77	15	أعلى من بكالوريوس	
.947	.067	.76	4.07	157	بكالوريوس	السرعة
		.81	4.06	15	أعلى من بكالوريوس	
.571	.567	.74	3.97	157	بكالوريوس	الأداة ككل
		.90	3.86	15	أعلى من بكالوريوس	

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، وذلك في الأداة كلياً، ولكل

بعد من أبعادها الأربعة، حيث إن قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي على التوالي (0.571, 0.412, 0.344, 0.830, 0.947)، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن المعلمات يتأثرن بممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرشيقة بغض النظر عن مؤهلاتهن العلمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (التوبجري وآخرون، 2023) التي لم تظهر أي فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كذلك تتفق مع دراسة (هاها، 2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي. كما تختلف مع دراسة (الهمص، 2019) التي أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية تعزى إلى المؤهل العلمي للمعلم، لمصلحة مؤهل البكالوريوس.

ثانياً: سنوات الخبرة:

أجرت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (انوفاً) للعينات المستقلة لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفاً) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة

نظر المعلمات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المرونة	بين المجموعات	2.746	2	1.373	.991	.373
	داخل المجموعات	232.699	339	.686		
	الكلية	235.445	341			
الاستجابة	بين المجموعات	4.461	2	2.231	1.873	.157
	داخل المجموعات	200.033	339	.590		
	الكلية	204.494	341			
رشاقة اتخاذ القرار	بين المجموعات	6.406	2	3.203	2.225	.111
	داخل المجموعات	241.845	339	.713		
	الكلية	248.251	341			
السرعة	بين المجموعات	6.949	2	3.475	3.054	.050
	داخل المجموعات	191.125	339	.564		

واقع تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	الكلية	198.075	341			
الأداة ككل	بين المجموعات	4.574	2	2.287	2.053	.132
	داخل المجموعات	2.746	339	.552		
	الكلية	232.699	341			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، وذلك في الأداة كلياً، والأبعاد (المرونة، والاستجابة، ورشاقة اتخاذ القرار) حيث إن قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ف) تساوي على التوالي (0.132, 0.373, 0.157, 0.111)، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن لدى أفراد العينة رؤى متشابهة بغض النظر عن مدى خبراتهم في العمل وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العززي والعجمي، 2021): التي لم تظهر أي فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. كما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (هاها، 2020) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لمصلحة مستوى الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، كذلك تختلف مع نتيجة دراسة (التويجري وآخرون، 2023) التي أظهرت وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولمصلحة من خبرتهم أقل من 5 سنوات، كذلك تختلف مع نتيجة دراسة (السليحات والشقران، 2021) التي أظهرت وجود فروق تبعاً لمتغير الخبرة التدريسية.

كما يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد السرعة، حيث إن قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ف) تساوي (0.050) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ونظراً إلى وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية، أجرت الباحثة اختبار (LSD) لمعرفة اتجاه تلك الفروق، ولمصلحة أي فئة وتوضح الجداول التالية المتوسطات الحسابية ونتيجة اختبار (LSD).

جدول (13) العدد والمتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

العدد	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة	البعد
36	3.84	أقل من 5 سنوات	السرعة
17	4.36	من 5 إلى 10 سنوات	
199	4.10	أكثر من 10 سنوات	

جدول (14) نتائج اختبار (LSD) للتعرف على اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة

مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات	سنوات الخبرة 2	سنوات الخبرة 1	البعد
.019	-.52478*	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	السرعة
.074	-.25808	أكثر من 10 سنوات		
.019	.52478*	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	
.175	.26670	أكثر من 10 سنوات		
.074	.25808	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
.175	-.26670	من 5 إلى 10 سنوات		

يتبين من الجدول السابق أن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في بعد السرعة، التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة جاءت بين فئة أقل من 5 سنوات وبين فئة من 5 إلى 10 سنوات، حيث إن قيمة مستوى الدلالة في اختبار (LSD) تساوي (0.019)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وكانت الفروق لمصلحة فئة من 5 إلى 10 سنوات ذات المتوسط الحسابي الأعلى، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن من خبراتهم من 5 إلى 10 سنوات ربما هنَّ أكثر دراية بمدى ممارسة مديرات المدارس لبعد السرعة بحكم خبرتهن من اللاتي خبرتهن أقل من 5 سنوات، ويرجع ذلك إلى قلة سنوات الخبرة أو أن التغيرات التي تحدث لمديرات المدارس تجعلهن أقل خبرة بهن.

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بسؤالها الأول الذي نصه: ما درجة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات؟

إن درجة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارة الأداة (3.96) بانحراف معياري قدره (0.075). حيث جاء بعد السرعة في الترتيب الأول بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (4.07) وبانحراف معياري قدره (0.76)، يليه في الترتيب الثاني بعد الاستجابة وبمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري قدره (0.78)، وجاء بعد المرونة في الترتيب الثالث وبمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارة البعد (3.97) بانحراف معياري قدره (0.83)، وجاء بعد رشاقة

واقم تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات

اتخاذ القرار في الترتيب الأخير بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.82) بانحراف معياري قدره (0.85).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بسؤالها الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، الخبرة)؟

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، وذلك في الأداة كلياً ولكل بعد من أبعادها الأربعة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، وذلك في الأداة كلياً والأبعاد (المرونة، والاستجابة، ورشاقة اتخاذ القرار)
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد السرعة، وكانت الفروق لمصلحة فئة من 5 إلى 10 سنوات.

ثانياً: توصيات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها توصي الباحثة بما يلي:
- على وزارة التعليم وضع شروط ومعايير عند اختيار مديرات المدارس الأهلية وبما يعمل على اختيار القيادات المدرسية المتمكنة من ممارسة القيادة الرشيقة بجميع أبعادها.
- التوعية بأهمية الرشاقة في اتخاذ القرارات المدرسية لضمان تنفيذها.
- توعية مديرات المدارس بأهمية المرونة في العمل والاستجابة لمتطلبات التطوير التربوي بكل مستجداته.
- تبني برامج تدريبية لمديرات المدارس الابتدائية الأهلية تساهم في تنمية مستويات المعرفة بمتطلبات ممارسة القيادة الرشيقة، ودورها في نجاح العملية التعليمية.
- من المهم توفير المناخ المدرسي داخل المدرسة الذي يساعد على الابتكار والتجديد.

ثالثاً: مقترحات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها، تقدم الباحثة بعض المقترحات لدراسات مستقبلية تأمل أن تساهم في تطوير المدارس عمومًا الأهلية والحكومية ومنها:

- إجراء دراسات تتعلق بواقع ممارسة القيادة الرشيقة لدى قائدات المدارس الابتدائية الأهلية وأثرها على أداء المعلمات.
- إجراء دراسة بعنوان تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة الرشيقة لدى القيادات المدرسية للمدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسات وبحوث حول علاقة القيادة الرشيقة بمتغيرات أخرى، كعلاقتها بالولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي، والتوافق المهني، والالتزام التنظيمي، والإبداع، وغيرها.
- إجراء دراسات تتعلق بمتطلبات تفعيل القيادة الرشيقة من وجهة نظر مديرات المدارس الأهلية بمدينة الطائف.

المراجع العربية:

- أبو عاصي، هاشم. (2021). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. المجلة التربوية، (مجلد 2) العدد 88.
- الأسود، فايز علي، الهمص، رؤى عادل. (2021). مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين.
- الأفرع، عبيدة؛ عاشور، علاء. (2022). أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية. دراسة ماجستير منشورة. جامعة القدس المفتوحة، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية.
- بن سعيد، فهدة. (2020). الرشاقة التنظيمية: رؤية عصرية لتحسين العمل الإداري. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- بو عامر، زينب؛ بن أحمد، فاطمة. (2022). أثر القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات. رسالة ماجستير منشورة. جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير.
- بن وارث، عبد الرحمن، وجابة، أحمد. (2016). دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب "الإدارة الرشيقة"، دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2 (17)، 142-157.
- التويجري ه. م.؛ البريكان س. ع.؛ الخليفة ه. خ.؛ والرميحي م. ر. (2023). القيادة الرشيقة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(4)، 1-20.
- الحمدان، أمل. (2020). الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي. الرياض: مكتبة الرشد.
- حسين، وليد حسين، وجهيني، تاني. (2021). توظيف القيادة الرشيقة في دعم برامج ومجالات الاستثمار في راس المال البشري، بحث منشور، مجلة العلوم التربوية، المجلد (27)، العدد (126)، ص 86-106.
- الرميح، محمد؛ البرادي، بدور. (2022). القيادة الرشيقة وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد 29 جامعة القصيم، كلية التربية.

واقع تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديرات المدارس الابتدائية

الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات

- السلحيات، سوسن يوسف، والشقران رامي إبراهيم. (2021). مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية. سالي، لطيفة؛ يعقوب، مريم. (2022). أثر تبني سلوكيات القيادة الرشيقة على أداء الأستاذ الجامعي. دراسة ماجستير منشورة. جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- العتيبي، سارة. (2022). دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية -دراسة ميدانية على الكادر الإداري في مستشفى الأطفال بمحافظة الطائف- جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية. العزي، تغريد مرزوق سعد، والعجمي، مبارك محمد مسامح. (2021). درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت لإدارة الرشيقة من وجهة نظرهم، مجلة العلوم الانسانية العربية، 2(2)، 215-226.
- عبد الباري، أشرف؛ يوسف، شريف. (2022). القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الريادة الإستراتيجية بالتطبيق على شركة مصر للطيران. المجلة العربية للإدارة. (مجلد45)، العدد 1(تحت النشر). مارس 2025.
- عبد الله، صالح. (2022). القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق ازدهار التنظيمي -دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الأتترنت في محافظة السلمانية. المجلة العلمية لجامعة جهان. (مجلد6)، العدد 1.
- الغامدي، عايض. (2021). مستوى ممارسة القيادة الجامعية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيقة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية، كلية التربية والآداب.
- الغيث، العنود. (2018). دور المدارس الأهلية للبنات في مدينة الرياض في خدمة المجتمع المحلي في ضوء رؤية المملكة 2030 ومعوقات ذلك. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. جامعة الملك سعود، كلية التربية، المجلد (27)، العدد (6)، ص ص 260-280.
- قنديل، سماح. (2020). أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.
- المطيري، إيمان؛ الصقري، عواطف. (2016). مشكلات المدارس الثانوية الأهلية للبنات من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات في منطقة القصيم التعليمية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة القصيم، كلية التربية.
- هاها، حكمت محمد يوسف سعيد. (2020). درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت: الأردن.

المراجع الأجنبية:

- Özgenel M, Yazıcı S and Asmaz A (2022) *The Mediator Role of Organizational Justice in the Relationship Between School Principals' Agile Leadership Characteristics and Teachers' Job Satisfaction*. Front. Psychol. 13:895540. doi: 10.3389/fpsyg.2022.895540.
- Çobanoğlu, N., & Demir, S. (2022). *Crisis Management, Agile Leadership, and Organizational Culture in Primary Schools*. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 10(2), 92-101.
- Yalçın, E., & Özgenel, M. (2021). *The Effect of Agile Leadership on Teachers' Professional Development and Performance*. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*

