



مركز الأستاذ الدكتور/ احمد المنشاوى
لنشر العلمى والتميز البحثى
مجلة كلية التربية

مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى رؤساء الاقسام الإدارية في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي و دورها بمواجهة ضغوط العمل من وجهة نظر المدراء

إعداد

سهل محمد وحيد الدين محمد عبيدات

Sahel968@gmail.com

«المجلد الأربعون- العدد الخامس- جزء ثانى- مايو ٢٠٢٤ م»

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى رؤساء الاقسام الإدارية في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي و دورها بمواجهة ضغوط العمل من وجهة نظر المدراء. حيث تم أعداد استبانة كأداة للدراسة، والتي طبقت على عينة قوامها (٥٤) مديراً ومديرة، وتم اختيارهم بالطريقة المسحية . واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي ؛ كونه المنهج الأكثر ارتباطاً بأهداف الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى رؤساء الاقسام الإدارية في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المدراء جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي ٢.٧٧ بانحراف معياري ٠.٨٦ ، كما بينت النتائج أن هناك تقارباً في استجابات أفراد العينة لمحور مستوى علاقة القيادة الرشيقة بمواجهة ضغوط العمل في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المدراء؛ حيث إن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (٣.٤١-٣.٢١) . وكان أبرز التوصيات : تطوير مهارات رؤساء الاقسام لتحقيق تطبيقهم للقيادة الرشيقة من خلال الدورات التدريبية .

الكلمات المفتاحية: القيادة الرشيقة - ضغوط العمل - رؤساء الاقسام .

The level of application of agile leadership among the heads of administrative departments in the Directorate of Education of the Northern Mazar District and its role in facing pressures to work from the point of view of managers

Sahil Muhammad Wahid al-Din Muhammad Obaidat

Abstract

The study aimed to identify the level of application of agile leadership among heads of administrative departments in the Directorate of Education of the Northern Mazar District and its role in facing work pressures from the point of view of managers. A questionnaire was prepared as a tool for the study, which was applied to a sample of (54) male and female managers, and they were selected by a survey method. The researcher used the descriptive, correlational approach. It is the curriculum most closely linked to the objectives of the study. The results of the study showed that the level of application of agile leadership among the heads of administrative departments in the Directorate of Education of the Northern Mazar District, from the point of view of managers, was average. The arithmetic mean reached 2.77 with a standard deviation of 0.86. The results also showed that there was a convergence in the responses of the sample members to the axis of the level of the relationship between agile leadership and facing work pressures in the Directorate of Education of the Northern Mazar District from the point of view of the principals. The arithmetic mean for them ranges between (3.41-3.21). The most prominent recommendations were: developing the skills of department heads to achieve their application of agile leadership through training courses.

Keywords: agile leadership - work pressures - department heads.

القسم الأول : الإطار العام للدراسة:

١- مقدمة الدراسة :

يعتمد تحقيق التقدم في المؤسسات على استخدام كافة الإمكانيات المتاحة ، وبالاعتماد على القادة فيها، الذين يقومون بأعمالهم بطريقة فريدة وجودة عالية. الامر الذي يدفع تلك المؤسسات إلى تحقيق الاهداف التي أقيمت من أجلها ، سواء كانت إدارية أم فنية أم غيرها.

ويوجد في هذا المجال العديد من الانماط للقيادة ، و التي يستخدمها لأجل تحقيق الغايات المؤسسة بكفاءة وفاعلية، ومنها الأنماط القيادية القديمة والتقليدية كالقيادة الأوتوقراطية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة الترسلية المنطلقة أو ما تسمى بالقيادة الفوضوية، ومنها أيضًا النمط العقلاني، ومنها القيادة الرشيقة (Agile Leadership)؛ التي تعتبر مفهومًا معاصرًا 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، والتنبيه بالمخاطر واستثمار الفرص الممكنة التي تسهم في رفع مستوى الأداء. وتكمن أهمية القيادة الرشيقة عبر ما تقوم به من أدوار جوهرية تسهم في الحد من العديد من المشكلات التنظيمية والإدارية داخل بيئة العمل.

يعتبر عمل الاقسام الإدارية في مديريات التربية و التعليم ، أحد أهم الأسباب الرئيسة لتحقيق التميز فيها المؤسسات التعليمية ، من خلال ما يقومون به من دور قيادي لمواجهة ضغوط العمل المختلفة ، لتحقيق الرضا من قبل متلقي الخدمة من معلمين و مدراء . و يكون ذلك بتطبيق أنماط القيادة المتنوعة ، و في مقدمتها القيادة الرشيقة ، التي تمكن من التخلي عن الأساليب التقليدية في الإدارة ، وتحديث أساليب عملهم باستمرار، لتحسين مستويات الأداء وصولا الى تحقيق الجودة وتطوير التنافسية إلى خلق حالة من التميز والتفرد، لضمان الوصول إلى التميز المؤسسي في عناصره المختلفة ومنها: القيادة والموارد البشرية والعمليات والمعرفة والتميز المالي.(السليحات ، ٢٠٢١ ، ص ٢)

تشكل ضغوط العمل عامل مهم، يؤثر في عمل القيادات الادارية ،حيث تخلق عائق مهم أمامهم ، يمنعهم من التصدي للعمل بكفاءة كبيرة من جوانب عدةتغير من مفهوم القيادة الرشيقة و أهدافها .

وهذا يبرز أداء رؤساء الاقسام في ظل ضغوط العمل ، لتعزيز دورهم القيادي، خاصة في ظل العولمة الحالية والتطورات في تكنولوجيات المعلومات والاتصالات والتحديات

المستمرة، ومع نمو المعرفة العلمية الذي أوجب السعي الدائم لتجاوز الضغوط المختلفة ، الذي يؤوله لمواجهة التحديات والتغيرات المعاصرة بشكل دائم وفقاً لقدراتها ومواردها الداخلية. وهذا يدفع لتظافر الجهود لتطبيق مفهوم القيادة الرشيقة من قبل رؤساء الاقسام الإدارية بهدف مواجهة ضغوط العمل .

١- مشكلة البحث :

أعتبر سعي الاقسام الادارية داخل مديريات التربية و التعليم ، لمواجهة ضغوط العمل سبيل لتحقيق تطورها وتحقيق التقدم بها، حيث أصبح من الواضح أن العديد من المؤسسات التعليمية تعاني من عدد من الضغوط التي تحد من القدرة على تحقيق الهدف من العمل الذي ينعكس على تحسين الأداء وصولاً الى تحقيق التطور ، وهذا يفرض وجود القيادة الرشيقة التي تتمتع بالمرونة ، والقابلة للتكيف مع ضغوط العمل الداخلية والخارجية ولحل هذه المشكلة، برزت أهمية القيادة الرشيقة لادارة الاقسام ، خاصة من وجهة نظر مديري المدارس، و الذين يتعبرون من أكثر فئات متلقي الخدمة في جميع مديريات، بسبب دورهم القيادي لادارة مدارسهم من جميع الجوانب .

وزادت أهمية ممارسة القيادة الرشيقة من قبل رؤساء الاقسام ، بسبب الظروف التي صاحبت أنتشار جائحة الكورونا، التي خلقت صعوبات عدة ، تطلبت ممارسة نمط القيادة الرشيقة ، خاصة مع عودة الحياة إلى طبيعتها بعد أنتهاء الجائحة ، حيث كان لا بد من الاجابة على السؤال الآتي :

ما مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى رؤساء الاقسام الإدارية في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي و علاقتها بمواجهة ضغوط العمل من وجهة نظر المدراء؟

٢- أسئلة الدراسة :

تجيب الدراسة عن الاسئلة التالية:

- ما مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى رؤساء الاقسام الإدارية في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المدراء ؟
- ما واقع دور القيادة الرشيقة لدى رؤساء الاقسام الإدارية في مواجهة ضغوط العمل في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المدراء ؟
- ما التوصيات والمقترحات التي تفيد في تفعيل دور القيادة الرشيقة لدى رؤساء الاقسام الإدارية في مواجهة ضغوط العمل في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المدراء ؟

٣- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى بحث وتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى رؤساء الاقسام الإدارية في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المدراء.
- بيان واقع دور القيادة الرشيقة لدى رؤساء الاقسام الإدارية في مواجهة ضغوط العمل في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المدراء.
- بيان التوصيات والمقترحات التي تفيد في تفعيل دور القيادة الرشيقة لدى رؤساء الاقسام الإدارية في مواجهة ضغوط العمل في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المدراء.

٤- أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

تبرز أهمية هذه الدراسة كونها من الدراسات الحديثة التي تمّ إجراؤها في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي بغرض البحث في مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى رؤساء الاقسام الإدارية في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي و دورها بمواجهة ضغوط العمل من وجهة نظر المدراء ؛ لذا فمن المؤمل أن تعمل هذه الدراسة على إثراء الجانب النظري في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية العملية:

من المؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية:

- ١- إفادة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في تشخيص مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى رؤساء الاقسام الإدارية ، لأهميته في مواجهة ضغوط العمل.
- ٢- إفادة المسؤولين عن العمل الإداري داخل الاقسام الادارية ؛ بتغذية راجعة عن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى رؤساء الاقسام الإدارية ، وما لها من أهمية في مواجهة ضغوط العمل .
- ٣- لتوصيات البحوث والدراسات بضرورة تطبيق القيادة الرشيقة لدى رؤساء الاقسام الإدارية كأداة لمواجهة ضغوط العمل .
- ٤- الباحثون بحيث تفتح لهم آفاقاً جديدة لإجراء المزيد من الدراسات بجوانب مختلفة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

٥- حدود الدراسة:

- حدود الموضوعية (الاجرائية) :

تحدد هذه الدراسة مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى رؤساء الاقسام الإدارية في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي و دورها بمواجهة ضغوط العمل من وجهة نظر المدراء. حيث اشتملت على متغيرين اثنين أستخدمنا في تطبيق اداة الدراسة هما : القيادة الرشيقة ، وضغوط العمل .

- الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي في الأردن وعددهم (٥٤) مدير و مديرة ، اختيروا بالطريقة المسحية.

- الحدود المكانيّة:

مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي في الاردن.

- الحدود الزمانية:

تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام ٢٠٢٣-٢٠٢٤م.

٦- مصطلحات الدراسة:

القيادة الرشيقة: هي قدرة القادة في المؤسسات على التفكير بسرعة و اتزان لأجل التغيير، وقيامهم بتطوير العمل بحيث ينخرط مع المهمة التي تستغرق ساعات طويلة، وبمشاركة كافة العاملين في المؤسسة لتفادي الوقوع بالأخطاء وضمان الاستمرارية والبقاء وتحقيق الجودة في العمل . (الصادق . ٢٠١٥، ص ٤٥) .

و يعرفه الباحث إجرانيا بأنها : مقدرة رؤساء الاقسام العاملين في الاقسام الادارية المختلفة على تطبيق أفكار تتسم بالجدة و الريادة ، واتخاذ الأنماط والقرارات القيادية المرنة والسريعة والصحيحة لتلافي الوقوع بالمشكلات لمواجهة الضغوط المختلفة للعمل ، بما يلاقي رضا وتعاون المتلقين للخدمة لأجل تحقيق التميز.

رؤساء الاقسام الإدارية: هم المسؤولون عن تنفيذ الاستراتيجية المرسومة من قبل الادارة العليا ، وينسقون عمل الادارات المختلفة . (دره . ٢٠٠٩، ص ٣٣)

ضغوط العمل: هي حالة يمر بها العامل تنعكس على سلوكه وتشكل اضطرابات و مشاكل نفسية و جسمية . (هشام. ٢٠٢٢، ص ١٥) . و تعرف ايضاً بأنها : مجموعة من المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد ردود أفعال أثناء مواجهته للمواقف المحيطة التي تمثل تهديد له . (عسكر . ١٩٨٨، ص ٦٥) .

ويعرفها الباحث إجرائيا : بانها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الافراد ، وتخلق لديه ردود فعل مختلفة ،التي تؤثر على سلوك الفرد وأدائه وعلى حالته النفسية والبدنية.

المدير: هو "المسؤول الاول في مدرسته و هو المشرف على جميع شؤونها التعليمية و الادارية و الاجتماعية و القدوة الحسنة لزملائه ، ويؤثر في سلوك و توجهات العاملين من حوله لانجاز أهداف محددة". (شقورة ، ٢٠٢٤ ، ص ٣٣٥).

القسم الثاني : الإطار النظري للدراسة:

١- الدراسات السابقة :

- دراسة (Shamani,2020 و Abbas) هدفت الدراسة من خلال فصولها إلى اختبار تأثير القيادة الرشيفة كمتغير مستقل في ضغوط العمل ، وكمتغير مستجيب في أدارة الاقسام الادارية ، ومن ثم محاولة الخروج بمجموعة من التوصيات التي تساهم في التقليل من ضغوط العمل في المنظمة المبحوثة، وتم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي في إنجاز هذا البحث. وشمل البحث (٥٠) مستجيباً يمثلون مجتمع البحث قصدياً. مع الاستبانة التي تضمنت (٢٨) فقرة، وتم اعتماد البحث ببرنامج (SPSS V.24) مع اعتماد الأساليب الإحصائية الوصفية (اختبار الخطية، اختبار التوزيع الطبيعي، التحليل العاملي التوكيدي، الوسط الحسابي، النسب المئوية، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، معامل التباين، معامل الانحدار البسيط). و استخدم ألفا كرونباخ لاختبار فرضياته. أما أبرز النتائج التي توصل إليها الدراسة : فقد وجدت علاقة قوية على المستوى الكلي بين القيادة الرشيفة وضغوط العمل في الأبعاد التي تناولتها الدراسة بالبحث ، وهذا ما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي، كما خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها زيادة الاهتمام بمؤشرات ضغوط العمل ومؤشرات القيادة الرشيفة ، لأهميتها التي تفوق في الاعتبارات المجتمعية جودة الخدمات المقدمة وتقليل الهدر وخفض التكاليف.

- دراسة السواعير (٢٠٢١):هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة الرشيفة وعلاقتها بمواجهة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الإحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين في هذه المدارس ضمن متغيرات الدراسة (الجنس وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٢) معلما ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة تكونت (٥٥) فقرة موزعة على محورين المحور الأول يتعلق بالقيادة الرشيفة بواقع (٣٣) فقرة ضمن أربع مجالات، والمحور الثاني يتعلق بضغوط العمل بواقع (٢٢) فقرة ضمن أربع مجالات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور القيادة الرشيفة جاء بدرجة مرتفعة على جميع المجالات، حيث جاءت المجالات وعلى

الترتيب (الأكاديمي، الإداري، ولسلوكي)، كما أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي في متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري مدارس لواء ناعور، أما فيما يتعلق بالمتغير التابع لضغوط العمل أظهرت النتائج أن درجة مواجهة مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور لضغوط العمل جاءت بدرجة متوسطة على جميع المجالات، حيث جاءت المجالات وعلى الترتيب (الطلبة، البيئة المادية للعمل، نوع العمل وعلاقاته)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) في متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة، كما أن هناك علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الرشيقة ومواجهتهم لضغوط العمل، كما أوصت الباحثة بالعديد من التوصيات أهمها زيادة الاهتمام بعملية ممارسة مديري المدارس بالأساليب الحديثة في القيادة منها القيادة الرشيقة، وتوعيتهم بها.

- دراسة الاسود (٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بمجاله التحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة من (٤٢٠) من معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، قد حصل على وزن نسبي (٨١.٦٠%) أي بدرجة كبيرة، كذلك لا توجد فروق في مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى إلى متغيرات (جنس المدير، سنوات خدمة المعلم)، بينما وجدت فروق في مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم وكانت الفروق لصالح المعلمين ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

- دراسة سليحات و الشقران (٢٠٢١): هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، اعتمد الباحثان المنهج المسحي الارتباطي، وقاما بتطوير أداة لجمع البيانات تكونت من جزأين: الأول تعلق بالقيادة الرشيقة والثاني تعلق بالتميز المدرسي. وزعت على عينة بلغت (٤٠٠) معلماً ومعلمة بالطريقة العشوائية البسيطة. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس جاء بمستوى متوسط، وأن مستوى التميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاء بمستوى متوسط، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق القيادة الرشيقة تُعزى لمتغيرات: الجنس، والمرحلة،

والخبرة التدريسية ، كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التميز المدرسي تعزى لمتغيرات الجنس والمرحلة والخبرة التدريسية ، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى التميز المدرسي.

- دراسة (Aftab and Others,2022): بحثت الدراسة في كيفية لعب القيادة الرشيقة دورها في إدارة الصراعات بين الأدوار خلال فترة الفوضى لجائحة كوفيد-19؛ حيث تعرضت المنظمات المختلفة لضغوط هائلة لاستئناف عملياتها العادية في مواقف غير عادية. وجلبت هذه الفترة من الاضطراب والمعاناة مجموعة واسعة من الصراعات بين الأدوار، مما شكل تحديات أمام القادة. وكان الرضا في العمل والرضا في الحياة أهم مسعى يجب على الموظفين مواجهته. وبحثت هذه الدراسة كيفية مساعدة القدرة القيادية على إدارة العلاقات بين العمل والأسرة ، وبالتالي التأثير على الرضا عن الحياة والوظيفة في وقت واحد. لذلك أعتبرت الدراسة أن ضغوط العمل لها دور معتدلاً في العلاقة المباشرة بين القيادة الرشيقة والصراع بين الأدوار. وقد طبقت هذه دراسة من ناحية الفارق الزمني على مرحلتين مع تصميم كمي لجمع البيانات.

- دراسة (Jassmy,Katea,2022): تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيادة الرشيقة في الإنجاز الابتكاري التنظيمي من خلال الدور الوسيط للمشاركة العليا، من خلال آراء عينة من المعلمين في المحافظات من الفرات الأوسط. وتكونت الدراسة من ثلاثة محاور رئيسية جوانب، أولها يمثل متغير القيادة الرشيقة وأبعاده (التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، والثقة). والثاني يمثل المتغير المتوسط وهو المشاركة العالية (المشاركة في صنع القرار، تبادل المعلومات، والأداء القائم على المكافأة، والتدريب). والثالث هو المتغير المعتمد الابتكار التنظيمي بأبعاده (الابتكار الإداري، العملية ابتكار). وبلغ عدد النماذج الموزعة (445) في حين بلغ عدد النماذج المسترجعة (397) و (375) صالحة للتحليل الإحصائي و (22) غير صالح للتحليل الإحصائي. باستخدام الأساليب الإحصائية، التحليل العاملي، التحليل الإحصائي الوصفي، ونمذجة المعادلات المنظمة، باستخدام البرامج الإحصائية مثل (AMOS.v.24)، (SPSS v 24)، ومعالج الجداول والبيانات (Excel)، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الرشيقة لها تأثير إيجابي على الابتكار التنظيمي من خلال المشاركة العالية. وهذا ما يدعم الصياغة الإحصائية لفرضيات الدراسة. وأظهرت الدراسة اهتمام العينة المستخدمة في الدراسة بالقيادة الرشيقة لما لها من مساهمة إيجابية كبيرة في الابتكار التنظيمي والتركيز على المشاركة العالية حيث يوفر فرصة كبيرة لمعرفة تأثير القيادة الرشيقة على الابتكار التنظيمي.

- دراسة حكمي (٢٠٢٤): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة مديرات مدارس منطقة تعليم جازان للقيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمات، والتي تعزى إلى متغيرات (سنوات الخبرة – المؤهل العلمي)، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (٣١٦) معلمة، واستخدمت استبانة وزعت على العينة، وقد جرى التحقق من صدقها وثباتها، وتوصل البحث إلى عدة نتائج، أبرزها أن درجة ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان للقيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمات كبيرة وبنسبة تأييد (٨٠.٦%)، وقد جاء بُعد لتنظيم بيئة العمل بنسبة تأييد (٨١.٩٦%)، أما بُعد التحسين المستمر جاء بدرجة كبيرة وبنسبة تأييد (٨٠.١٢%)، وبُعد التشجيع على الإبداع جاء بدرجة كبيرة وبنسبة تأييد (٧٨.١٢%)، وبُعد العمل القياسي جاء بدرجة كبيرة وبنسبة تأييد (81.60%)، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان للقيادة الرشيقة وفقا لمتغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة للقيادة الرشيقة وفق متغير عدد سنوات الخبرة، وأوصت الباحثة بضرورة تعميم التجارب المدرسية الرائدة في توظيف القيادة الرشيقة إلى باقي المدارس من خلال الندوات واللقاءات وورش العمل، وإجراء تبادل زيارات بين قيادات مدارس الطفولة المبكرة في جازان؛ للإفادة من الخبرات والأفكار الإبداعية في ممارسة القيادة الرشيقة، والتعريف بالقيادة الرشيقة وأهميتها في تجنيب المدارس الرخاوة الإدارية عن طريق المحاضرات وأوراق العمل.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية:

شكلت الدراسات السابقة المصدر الأساسي لكثير من المعلومات المهمة التي وجهت الباحث في دراسته الحالية من حيث تحديد المشكلة وصياغتها ومنهجيتها ومجتمعها ومتغيراتها والإجراءات الملائمة لتحقيق أهدافها، إضافة إلى توجيه الباحث نحو العديد من المراجع والبحوث والدراسات المناسبة، التي مكنته من تكوين تصور شامل عن الأطر النظرية التي ينبغي أن تشملها الدراسة الحالية، وكذلك الاستفادة منها في مناقشة النتائج، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها. وقد تميزت الدراسة الحالية بموضوعها ومجتمعها وعينتها ومتغيراتها وزمانها؛ إذ إنها ركزت على مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى رؤساء الاقسام الإدارية في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي و دورها بمواجهة ضغوط لعمل من وجهة نظر المدراء، وفي حدود إطلاع الباحث تُعد هذه الدراسة من الدراسات العربية الحديثة التي تناولت الأنشطة اللاصفية.

٢- الإطار النظري:

اولاً: القيادة الرشيقة:

يعد مفهوم القيادة الرشيقة (agile Leadership) من المفاهيم الحديثة ، حيث تعرف عُرفت بأنها" القيادة ذات التعامل السهل ولينة الجانب وتمتلك مستويات عالية من الصبر فيما يخص الافراد وتدريبهم وتطويرهم فضلاً عن الحزم في مواطن حل المشكلات. (Ali & Lohman, 2016: 35)

ويوجد ثلاث ركائز للقيادة الرشيقة، وهي:

- ١- القدرة على فهم وإدراك الاتجاهات والتغيرات والاحتمالات المستقبلية
- ٢- وبناء قدرات ديناميكية فعالة
- ٣- تعزيز الثقافة الرشيقة من خلال التخلص من البيروقراطية وأي عمل أو ممارسة تساعد على الجمود والضعف (ابو حمود ، ٢٠١٩، ص ٥٦)

ويعتمد نجاح المنظمات على القيادة الرشيقة من خلال مواكبة التطورات، ويعد النمط القيادي احد المعايير التي تحدد مدى نجاح المنظمة او فشلها، من خلال أداء القيادة الإدارية لمهامها من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، فهي تساهم في تحقيق الأهداف المخطط لها كما تحافظ على بقاء واستمرار التنظيم وتدفع به الى الامام من اجل استراتيجية راشدة، ولا يمكننا عزل الممارسات القيادية بصفاتها الإيجابية عن القيادة كمفهوم انساني يلعب فيه الفرد دورا أساسيا ويجابيا في التأثير على الاخرين ودفعهم نحو تحقيق هدف عام.(بن معتوق ، ٢٠١٧، ص ٧٦)

ويتصف القائد ذو الأسلوب الرشيق بسلوكيات معينة منها:

- مساعدة الأفراد واحترامهم،
- واعتماد الدعم للأفراد،
- والتركيز على مجريات العمل،
- وامتلاك الرؤية المستقبلية والأهداف،
- والالتزام المستمر. (الفتلاوي ، ٢٠١٧، ص ٢٧-٢٨)

أما أبعاد القيادة الرشيقة يتم تحديدها؛ بسمة التواصل ، و سمة الهدوء ، و سمة الحكمة ، و سمة الصبر ، و سمة الموضوعية ، و سمة الثقة. (الغامدي ، ٢٠٢١، ص ٢٥٦)

ثانياً: ضغوط العمل :

تعرف ضغوط العمل بانها : حالة مزاجية معقدة يشعر بها الفرد وتؤثر على تصرفاته وتغير من طريقة تفكيره.(الرحاحلة و العزام ، ٢٠١١ ، ص ١٨٣-١٧٤) كما تعرف بأنه : تجربة ذاتية يترتب عليها إختلال نفسي أو جسدي لدى الفرد ينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الشخص نفسه. (يونس ، ٢٠٠٥ ، ص ١١٥) . و يعرفه معجم مصطلحات التربية والنفسية بأنه " :صراع أو حالة من التوتر النفسي الشديد يفقد الفرد قدرته على التوازن، وتغير مشاعره وأحاسيسه". (يونس ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٠٨)

و يظهر ثلاثة عناصر لضغوط العمل :

- ١- **المثير:** ويشمل القوى المسببة لضغوطات العمل والتي تفضي إلى الشعور بالضغط النفسي .
 - ٢- **الاستجابة:** وتتضمن ردود فعل نفسية أو جسمية أو سلوكية تجاه الضغط، ويوجد منها أثنان
- **الاحباط:** الذي يحدث لوجود عائق يبين السلوك والهدف الموجه له.
ب- **القلق:** وهي الاحساس بعدم الاستعداد للاستجابة بصورة ملائمة في بعض المواقف .
 - ٣- **التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط والاستجابة له.**(مكناسي ، ٢٠١٧ ، ص ٢١٦)
- أما مصادر ضغوط العمل ؛ فتتمثل بالآتي :

- ١- **الاحباط التنظيمي:** و يمثل بعدم قدرة الفرد على تحقيق ذاته في العمل، والذي يترتب عليه أن يميل الفرد إلى السلوكيات والتصرفات العدائية، والذي غالباً ما يظهر من خلال الغضب.
- ٢- **ضغوط العمل:** والتي يعانيتها عندما يصبح محبطاً أثناء قيامه بمهام عمله أو وظيفته.(مكناسي ، ٢٠١٧ ، ص ٢١٨)

القسم الثالث : الإطار الميداني للدراسة:

١- منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي ؛ كونه المنهج الأكثر ارتباطاً بأهداف الدراسة.

٢- مجتمع الدراسة:

يشمل على مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي في الأردن وعددهم (٥٤) من خلال موقع وزارة التربية والتعليم مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي.

٣- عينة الدراسة:

إن تحديد حجم العينة المناسب في أية دراسة من القرارات المهمة لكل باحث كونها تزويده بمعلومات يمكن الاعتماد عليها لتعميم النتائج، ونظراً لصغر مجتمع البحث فلقد استخدم الباحث المسح الشامل للمجتمع وتم إرسال الاستبانات لأفراد مجتمع البحث كافة والبالغ عددهم (٥٤) من مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي في الأردن، وعدد من قام بالرد على الاستبانات (٥١) مديراً و مديرة. وهذا العدد يتوافق مع حجم المجتمع المقدر وفق معادلة Krejcie, R & Morgan, D .

جدول (١) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية :

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٠	%٠
	أقل من ٤٠ سنة	٩	%١٦.٧
	أقل من ٥٠ سنة	٢٠	%٣٧
	أكثر من ٥٠ سنة	٢٥	%٤٦.٣
الجنس	ذكر	٢٦	%٤٨.٢
	أنثى	٢٨	%٥١.٨
المؤهل العلمي	بكالوريوس و دبلوم	١٤	%٢٦
	ماجستير	٣٠	%٥٥.٦
	دكتوراه	١٠	%١٨.٤
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٠	%٠
	أقل من ٢٠ سنة	٣٠	%٥٥.٦
	أكثر من ٢٠ سنة	٢٤	%٤٤.٤

٤- أداة الدراسة :

إعتمد الباحث في بناء أداة الإستبانة على الخطوات الآتية :

- استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات، إذ أنها الأداة المناسبة والملائمة للحصول على المعلومات في مجال هذا البحث، كما أنها أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة، أو الجمل الخبرية، تتطلب الإجابة عنها بطريقة تم تحديدها حسب أغراض البحث .
- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من جزأين على النحو الآتي: الجزء الأول : يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: العمر، الجنس ، المؤهل العلمي،

سنوات الخبرة، والجزء الثاني: يتكون من (٤٠) فقرة، مقسمة إلى محاورين كل منها يتكون من (٢٠) فقره وهم: المحور الأول: مستوى تطبيق القيادة الرشيقة حيث تم الرجوع لتطويرها إلى بعض الدراسات، والمحور الثاني علاقة القيادة الرشيقة بمواجهة ضغوط المعلم عرض الاستبانة على عدد من المختصين الأكاديميين في التربية والأخذ بمقترحاتهم و تعديلاتهم الأولية.

- تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل، وذلك بناءً على آراء المختصين.

- اعتماد الاستبانة في صورتها النهائية حيث اشتملت على البيانات الأولية إضافة إلى أربعة محاور تحتوي على (٤٠) فقرة.

- تم توزيع الرابط الإلكتروني للاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (٤) مديري و مديرات المدارس الحكومية باستخدام طريقة التوزيع الإلكتروني (Google form questionnaire). وذلك بعد اخذ كتاب من الجهات المعنية بالموافقة على توزيع أداة الدراسة بصورتها النهائية في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي في الأردن وتمّ الرد على (٥١) منها. وقد تكونت الاستبانة على قسمين رئيسيين وهما:

القسم الأول: البيانات الشخصية للموظف (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

القسم الثاني: يمثل مجالات الاستبانة ويشمل على (٤٠) فقرة مغلقة موزعة على اربعة مجالات. استخدم الباحث أداة الاستبانة ووضع لكل فقرة إجابات مغلقة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

جدول (٢) المتوسط المرجح حسب مقياس ليكرت الخماسي:

المستوى	المتوسط المرجح
موافق بشدة	من ١ - ١.٨٠
موافق	من ١.٨١ - ٢.٦٠
محايد	من ٢.٦١ - ٣.٤٠
معرض	من ٣.٤١ - ٤.٢٠
معرض بشدة	من ٤.٢١ - ٥.٠٠

٥- صدق أداة الدراسة:

أ- صدق المحكمين:

من أجل أن يتأكد الباحث من صدق المحكمين لأداة الدراسة قام الباحث بعرض هذه الأداة في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (١١) محكماً من ذوي الاختصاص والخبرة في الجامعات الأردنية، والمشرفين التربويين في هذا المجال، وذلك من أجل الاستفادة من آرائهم والأخذ بها حول مدى شمول عناصر الموضوع، ومدى حاجاتها

للإضافة أو إجراء التعديلات إن وجد، وأيضًا وضوح وسلامة صياغة الأسئلة من الناحية اللغوية وعلاقتها بما تتناوله الدراسة، للحصول على الاستبانة في الصورة النهائية. وبناء على إجماع غالبية المحكمين تم تعديل فقرات الاستبانة بناء على ملاحظتهم ومقترحاتهم.

ب- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وأتضح أن قيم معاملات الارتباط كانت ذات درجة مقبولة مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس، ولم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

ج- معاملة ارتباط أبعاد الدراسة مع الدرجة الكلية للمجال :

يتضح من النتائج أن علاقة كل محور مع الدرجة الكلية مرتفعة بدرجة كبيرة ودالة إحصائيا. أي أن المجالات الأربعة تعبر عن مضمون الموضوع وترتبط به بدرجة كبيرة، ويتضح أن الاتساق الداخلي بين كل مجال والدرجة الكلية كانت مرتفعة حيث كانت قيمة معامل الارتباط في المحور الأول (٠.٨٧٣) ، ومعامل الارتباط في المحور الثاني (٠.٧٧٢) ، ومعامل الارتباط في المحور الثالث (٠.٧٥٤) ، ومعامل الارتباط في المحور الرابع (٠.٧٦٥) . وهنا يتحقق الصدق البنائي للاستبانة ويعد الاختبار صادقاً.

٦- ثبات الاستبانة:

تم احتساب الثبات بطريقتين الأولى إعادة الاختبار والثانية حساب معامل ألفا كرونباخ.

الطريقة الأولى، حيث طبقت الاستبانة على العينة الاستطلاعية مكونة من (٢٠) مدير ومديرة. وبعد مرور 15 يوما طبقت نفس الاستبانة وكان معامل الارتباط بين التطبيقين يساوي (٠.٨٢) ، وهذا يدل على ثبات المقياس.

الطريقة الثانية: حساب معامل الثبات لألفا كرونباخ

حيث أوضحت النتائج قيم ثبات تتراوح بين المتوسطة والمرتفعة، أما قيمة معامل الثبات على كل المقياس كانت (٠.٩١٧) ، وهي درجة ثبات عالية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية

٧- الوسائل الإحصائية المتبعة:

- التكرارات والنسب المئوية لجميع المتغيرات جنس المستخدم، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات وأبعاد الدراسة.
- النسب المئوية : لقياس التوزيعات التكرارية النسبية الخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على فقرات الاستبانة.
- الوسط الحسابي : لقياس متوسط إجابات العينة على فقرات الاستبانة، وتم تحديد قيم الأهمية النسبية (عالية جدا - عالية -متوسطة- متدنية -متدنية جدا) .
- الانحراف المعياري : لقياس مدى تشتت الإجابات عن قيم وسطها الحسابي.
- معاملات الارتباط بيرسون.
- تطبيق معادلة ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد والأداة ككل.

٨- تحليل ومناقشة النتائج وتفسيرها:

الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى رؤساء الاقسام الإدارية في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المدراء ، مرتبة تنازليا:

م	الرتبة	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	١	سمة التواصل	٣.٣٦	٠.٨٦	مرتفع
٢	٢	سمة الحكمة	٣.١٣	٠.٩٢	متوسط
٣	٣	سمة الهدوء	٢.٥٦	٠.٩٣	متوسط
٤	٤	سمة الصبر	٢.٥٥	٠.٩٤	متوسط
٥	٥	سمة الموضوعية	٢.٥١	٠.٩٥	متوسط
٦		سمة الثقة	٢.٥٠	٠.٩١	متوسط
		القيادة الرشيقة ككل	٢.٧٧	٠.٨٦	متوسط

يبين الجدول رقم (٣) أن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى رؤساء الاقسام الإدارية في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المدراء جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي ٢.٧٧ بانحراف معياري ٠.٨٦ ، وجاء في الرتبة الأولى مجال " سمة التواصل " بمتوسط حسابي ٣.٣٦ ، وانحراف معياري ٠.٨٦ مع وجود تقارب بين باقي السمات . ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى دور رؤساء الاقسام في ممارسة القيادة الرشيقة في أثناء عملهم ، ومعرفتهم بها وبما يمكن أن تقدمه من حلول من أجل تحقيق درجة التميز المؤسسي بحكم خبرتهم في مجال عملهم . وتتفق بذلك مع دراسة السوايعر (٢٠٢١) ، ودراسة سليحات و

الشقران (٢٠٢١) ، من ناحية مستوى تطبيق القيادة الرشيقة. أما دراسة Jassmy, Katea (٢٠٢٢) ، فقد اختلفت عنها ، و التي جاء مستوى التطبيق عالياً ، لما لها من لها تأثير إيجابي على الابتكار التنظيمي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى علاقة القيادة الرشيقة بمواجهة ضغوط العمل في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المدراء ؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى علاقة القيادة الرشيقة بمواجهة ضغوط العمل في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المدراء

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى علاقة القيادة الرشيقة بمواجهة ضغوط العمل في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المدراء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد	الرتبة	
مرتفع	١.٧١	٣.٤١	ضغوط مهنية	١	١
متوسط	١.٥١	٣.٣٢	ضغوط تتعلق باتخاذ القرار	٢	٢
متوسط	١.٣١	٣.٢١	ضغوط نفسية	٣	٣
متوسط	١.٤٢	٣.٢١	علاقة القيادة الرشيقة بضغط العمل		

يتضح من الجدول السابق أن هناك تقارباً في استجابات أفراد العينة لمحور لمستوى علاقة القيادة الرشيقة بمواجهة ضغوط العمل في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المدراء؛ حيث إن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (٣.٢١-٣.٤١) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، ويلاحظ أن المتوسط العام لمستوى علاقة القيادة الرشيقة بمواجهة ضغوط العمل في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المدراء قد بلغ (١.٤٢ من ٥) ، والتي تشير إلى خيار (موافق) بشدة على أداة البحث. ويفسر الباحث تلك النتيجة لمستوى علاقة القيادة الرشيقة بمواجهة ضغوط العمل في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المدراء بدرجة (موافق بشدة) إلى أن رؤساء الأقسام عايشوا خلال الفترة السابقة كثيراً من تطبيق الاتجاهات لتطوير مجال التعليم و التعلم في الاردن . وأختلفت معها دراسة Shamani و Abbas (٢٠٢٠) ، بأنها وجدت علاقة قوية على المستوى الكلي بين القيادة الرشيقة وضغوط العمل لعوامل ترتبط بظروف مواجهة القيادة الرشيقة لتلك الظروف .

القسم الرابع : التوصيات و المقترحات :

١- توصيات البحث :

- تطوير مهارات رؤساء الاقسام لتحقيق تطبيقهم للقيادة الرشيقة من خلال الدورات التدريبية.
- التنوع في أدوار القيادة لرؤساء الاقسام في مديريات التربية .
- تشجيع مدراء المدارس على المشاركة في اتخاذ القرارات ، من قبل رؤساء الاقسام الادارية ، لمواجهة ضغوط العمل ، و التي تعتبر أحد السمات التي تتمتع بها القيادة الرشيقة.
- تبادل الخبرات بين المديريات التعليمية لضمان رفع مستوى التخطيط الاستراتيجي.
- زيادة الاهتمام بمؤشرات ضغوط العمل ومؤشرات القيادة الرشيقة في العمل الاداري لرؤساء الاقسام في التربية و التعليم .

٢- مقترحات الدراسة :

- عمل دراسة عن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى رؤساء الاقسام الإدارية في مركز الوزارة
- عمل دراسة عن معوقات تطبيق القيادة الرشيقة لمواجهة ضغوط العمل .

قائمة المراجع :

اولاً: العربية :

- الاسود ، فايز علي. (٢٠٢١) . مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ، المجلة العربية للتربية ، تونس ، مجلد ٤٠ ، عدد ١ ، ص ص ٢٧٧-٣٠٠ .
- أبو حمود، محمد. (٢٠١٩) . نموذج شامل وعملي للرشاقة المؤسسية. مجلة منارة العلم بمركز الملك عبدالله الثاني للتميز بالأردن. ع ٦ .
- ابن معتوق، حمزة. (٢٠١٧) . أثر الأنماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية. مج (٥) . ع ١١ .
- حكيمي، إيمان أبو القاسم أحمد. (٢٠٢٤) . القيادة الرشيقة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان ، مجلة القراءة و المعرفة ، المجلد ٢٤ ، العدد ٢٦٩ ، مارس ٢٠٢٤ ، صص ٧٥-١١٠ .
- دره. عمر محمد .(٢٠٠٩) . مدخل إلى الإدارة ، حلب ابيلا للعلوم و السياحة .
- الرحالة ، عبد الرزاق ، العزام ، زكريا أحمد .(٢٠١١) . السلوك التنظيمي في المؤسسات ، مكتبة مجتمع العربي، عمان.
- السليحات ، سوسن.(٢٠٢١) . مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة عمان العربية .
- السواعير ، ابتسام .(٢٠٢٢) . القيادة الرشيقة وعلاقتها بمواجهة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة آل البيت ، المفرق .
- شقورة ، محمد يوسف. (٢٠٢٤) . درجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم و أثرها في مستوى الابداع ، مجلة بمحوث التعليم والابتكار ، إدارة تطوير التعليم ، جامعة عين شمس ، مجلد ٤ ، عدد ١٢ ، جزء ١٢ ، ص ص ٣٧٠-٣٩١ .
- الصادق، عماد (٢٠١٥) . مفاهيم وممارسات المؤسسة الناجحة. الرياض، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع .

- عسكر. سمير. (١٩٨٨). متغيرات ضغوط العمل، مجلة الإدارة العامة، المجلة ٢٨، العدد ٦٠
- الغامدي، عائض بن سعيد.(٢٠٢١). مستوى ممارسة القيادة الامعية بالمملكة السعودية للقيادة الرشيقة و علاقتها بجودة الحياة الوظيفية، دراسات عربية في التربية و علم -النفس، العدد مئة وثمانية و ثلاثون، المملكة العربية السعودية.
- الفتلاوي، ميثاق.(٢٠١٧). 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 السابع، العدد الرابع، جامعة كربلاء.
- مكناسي ، محمد .(٢٠١٧). مصادر ضغوط العمل: تحليل ومناقشة ، مجلة ابحاث نفسية و تربوية ، مجلد ٤، عدد ١٠ ، ص ص ٢٠٩-٢٣٤.
- هشام . بوطاي .(٢٠٢٢). علاقة القيادة الادارية بضغط العمل: دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن- جيجل ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى .
- يونس ، طارق شريف .(٢٠٠٥). مجتمع مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة، ط 1 ، دار وائل للنشر، عمان .

ثانياً: الاجنبية :

- Aftab. Asma and Others(2022), **Role of agile leadership in managing inter-role conflicts for a satisfying job and life during COVID-19 in a VUCA world**, Frontiers in Psychology 13:979792
- Ali, J. & Lohman, T. (2016). **Exmining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility**. Journal of Management and Strategy. Vol.4, No.2.
- Jassmy.Basim, Katea, Enas .(2022) . **Agile Leadership and Its Impact on Organizational**, Baltic Journal of Law & Politics 15:1 (2022): 1208-1235
- Shamani ,Abdulrahman& Abbas ,Omar Azeez.(2020) . **The effect of agile leadership in reducing work pressure (a field study of administrative leaders in the colleges of University of Samarra**, PalArch s Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology 17(7):11823-11848