



درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين

The degree to which middle school principals in Rabigh
Governorate practice the dimensions of lean management
from the point of view of teachers

إعداد

عبد الرحمن بن بطيان بن مبرك المطيري
Abdul Rahman Batyan Mubarak Al-Mutairi
ادارة تعليم المدينة المنورة

Doi: 10.21608/jasep.2024.353501

استلام البحث: ٢٥ / ٢ / ٢٠٢٤

قبول النشر: ٢٢ / ٣ / ٢٠٢٤

المطيري، عبد الرحمن بن بطيان بن مبرك (٢٠٢٤). درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٨) أبريل، ٤٣٥ - ٤٧٢.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وقام الباحث بتطبيق استبانة على جميع المعلمين باستخدام أسلوب الشامل والبالغ عددهم (٨١) معلماً. وأظهرت النتائج ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.٣٣). وجاء بعد تنظيم موقع العمل في مقدمة الأبعاد المتحققة، يليه بعد حل المشكلات، يليه بعد التحسين المستمر، ثم بعد العمل القياسي، يليه بعد العاملون متعددو الوظائف، وأخيراً بعد ست سيجما. كما أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المعلمين على أبعاد الدراسة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في التعليم.

الكلمات المفتاحية: قادة المدارس المتوسطة، المؤسسات التعليمية، الإدارة المشوقة

Abstract:

The study aimed to reveal the degree to which middle school principals in Rabigh Governorate practice the dimensions of lean management from the point of view of teachers. The study relied on the descriptive analytical method. The researcher applied a questionnaire to (81) teachers. The results showed that middle school principals in Rabigh Governorate practiced the dimensions of lean management to a great extent, with an arithmetic average of (٣.٣٣). The workplace organization dimension came at the forefront of the dimensions achieved, followed by the problem solving dimension, followed by the continuous improvement dimension, then the standard work dimension, followed by the cross-functional workers dimension, and finally the Six Sigma dimension. It also showed that there are no differences between the averages of teachers' responses on the study dimensions due to differences in academic qualifications and years of experience in teaching.

key words: Middle school principals, dimensions of lean management

مقدمة:

تركز التوجهات التربوية الحديثة على الإدارة الرشيقة كأحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى مواجهة التحديات، والتكيف مع التغيرات المعرفية المستمرة، والتحسين المستمر لأداء المؤسسة التعليمية، وتحقيق البراعة التنظيمية من خلال استكشاف فرص جديدة، واستثمار الفرص المتاحة، وكان من الضروري تحسين جودة الأداء لمديري المدارس الثانوية، في ظل زيادة التنافس بين المؤسسات التربوية؛ وهو ما يتطلب الارتقاء بمستواها، وتحسين مخرجاتها، وذلك بتعزيز نقاط قوتها، ومعالجة سلبياتها في التعامل مع التحديات التي تواجهها، ومن ثم تجاوزها.

فالإدارة الرشيقة من المداخل الإدارية الحديثة التي تعالج كل أنواع الهدر أو الفقد في المؤسسات التعليمية، فهي تعمل على الاستخدام الأقصى للموارد، وتوقع المشكلات قبل حدوثها، مع استخدام مجموعة من الأدوات والتقنيات الأخرى وأي جزء من هذه الأدوات يعبر عن مجموعة من السياسات والأفكار التي تجعل من تخفيض الهدر أو الفقد في المؤسسة هدفاً رئيساً لها (Rauch,2016).

ويشير هيرمان (Hermann, ٢٠١٦) إلى أن التغيرات التي تحدث في البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة التعليمية تجعلها تعاني من الاضطرابات، ربما تتجح لفترة قصيرة فقط في تجاوزها، ولكي تضمن النجاح على المدى البعيد ينبغي لها الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات، وتحديد الفرص الجديدة واقتناصها؛ لضمان عامل الاستدامة والنمو، واتخاذ القرارات لحلّ المشكلات والانتقال عبر الحواجز لتحقيق النجاح، وتحسين كفاءة المؤسسة، وهذا ما تقوم به الإدارة الرشيقة.

ويرى دون وويلدروم (Dun & Wilderom, ٢٠١٦) أن الكثيرين من القادة يسعون إلى الوصول بقيادتهم وفرق عملهم إلى أعلى مستوى من الرشاقة، فيتم تنفيذ أفكار العاملين؛ لتحسين عمليات العمل باستمرار، واعتماد آليات عمل مثل كايزن، وجيمبا، وليس هذا فقط ما تتطلبه الإدارة الرشيقة، بل تتطلب قادة قادرين على تغيير عقليتهم وسلوكهم، ومن الضروري أن توجه هذه السلوكيات نحو التحسين المستمر، وتحليل الأسباب الجذرية، واحترام الناس.

وعليه فقد ازدادت أهمية الإدارة الرشيقة في القرن الحادي والعشرين، وباتت من الآليات المهمة التي تتمكن من خلالها المؤسسة التعليمية من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل بيئة تتسم بالتغيرات السريعة والمتلاحقة في التكنولوجيا والتقنيات وتنوع حاجات ورغبات العملاء وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، ولارتباطها

بمجموعة من العناصر والمبادئ والأبعاد التي تهدف إلى إزالة واستبعاد كافة أشكال الهدر التي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي (عبد العزيز، ٢٠١٦).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد الإدارة الرشيفة من المداخل الإدارية الحديثة التي تتيح للمدارس التكيف مع المتغيرات والتحديات المعاصرة بشكل أفضل، وتعزز الفاعلية والكفاءة في تقديم الخدمات التعليمية وتحسين جودة مخرجات التعليم، ولا شك أنّ تطبيق أبعاد الإدارة الرشيفة في المدارس يمثل تحوّلًا مهمًا يساهم في تحسين كفاءة التعليم وتلبية احتياجات الطلاب والمعلمين بشكل أفضل.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة في المؤسسات التعليمية للأخذ بالتوجهات المعاصرة في الإدارة كإدارة الرشيفة لمواكبة التغيرات والتطورات وتحقيق التميز والجودة في التعليم وتطوير الأداء المؤسسي بها، إلا أن ذلك ما يزال غير كاف، حيث تشير الدراسات إلى وجود بعض جوانب القصور في تطبيق الإدارة الرشيفة على المستوى التربوي، حيث أظهرت دراسة المطيري (٢٠١٩) القصور في توظيف الإدارة الرشيفة واستخدامها في المؤسسات التعليمية وعدم تركيزها على استخدام الموارد المتوافرة فيها سواء كانت هذه الموارد بشرية أم مالية، كما أظهرت دراسة عبدالله (٢٠٢٠) والسليحات، والشقران (٢٠٢١) ممارسة القيادات التعليمية للإدارة الرشيفة بدرجة متوسطة كما أكدت عدد من الدراسات كدراسة التويجري (٢٠٢٣) وهاها والمقدادي (٢٠٢١) على ضرورة الاهتمام بالإدارة الرشيفة وتدريب مديري المدارس لاكتساب المهارات اللازمة التي تساعدهم على تطبيقه بصورة أفضل.

وقد لاحظ الباحث من خلال عمله في التعليم أن المدارس ما يزال يغلب عليها اتباع الأساليب التقليدية في الإدارة المدرسية، وكون التوجه نحو تطبيق أسلوب الإدارة الرشيفة ما يزال دون المأمول، وقد أجرى دراسة استطلاعية على عينة من مديري المدارس للوقوف على مستوى معرفتهم بأسلوب الإدارة الرشيفة والمفاهيم المرتبطة به، وأظهرت النتائج محدودية إلمام العديد من مديري المدارس بهذا المدخل الإداري، وكيفية تطبيقه بفاعلية لتطوير العمل المدرسي.

وعلى الرغم من أهمية الإدارة الرشيفة وفعاليتها في تطوير الأداء المؤسسي للمدارس وتحقيق الكفاءة الإدارية والتربوية وللمحد من الهدر والتغلب على التحديات والمشكلات، إلا أن هناك نقص في الدراسات التقييمية لمستوى تطبيق هذا النمط الإداري الحديث في الإدارة المدرسية، الأمر الذي أوجد فجوة بحثية، وأكد وجود حاجة ماسة إلى دراسة هذا الموضوع، ومحاولة الكشف عن واقع تطبيق مديري المدارس للإدارة الرشيفة والتعرف على أوجه القوة والضعف في تطبيقه ووضع

التوصيات والمقترحات المناسبة التي تسهم في تطوير ممارسة الإدارة الرشيقة لدى مديري المدارس على نحو أفضل.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين؟. وينتفع منه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة المتعلقة ب(تنظيم موقع العمل، والتحسين المستمر، والعمل القياسي، والعاملون متعدّدو الوظائف، وحل المشكلات، وست سيجما)؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين تعزى للمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في التعليم؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- ١- الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة المتعلقة ب(تنظيم موقع العمل، والتحسين المستمر، والعمل القياسي، والعاملون متعدّدو الوظائف، وحل المشكلات، وست سيجما).
- ٢- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين تعزى للمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في التعليم.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- تكتسي الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الإدارة الرشيقة الذي يعد من الأنماط الإدارية الحديثة التي ينبغي الاهتمام بها بالتطبيق والدراسة.
- سد أوجه النقص في الدراسات المحلية التي عنيت بتقويم ممارسة الإدارة الرشيقة بمدارس التعليم العام.
- تأتي الدراسة استجابة لتوصيات عدد من الدراسات التي أوصت بإجراء دراسات تقويمية حول ممارسة الإدارة الرشيقة لدى مديري المدارس.
- تقدم الدراسة أطراً نظرية حول مفهوم الإدارة الرشيقة وأهميتها في وأبعادها.
- تبرز الدراسة أوجه القوة والضعف في ممارسة مديري المدارس بأبعاد الإدارة الرشيقة.
- أن نتائج الدراسة قد تسهم في فتح مجال جديد أمام الباحثين للقيام بأبحاث جديدة تتناول متغيرات الدراسة.

الأهمية التطبيقية:

- يمكن أن تساعد نتائج الدراسة إدارة التعليم وصانعي القرار في وضع خطط مستقبلية لرفع مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة بالمدارس.
- يمكن بناء على نتائج الدراسة الوقوف على الاحتياجات الفعلية لدى مديري المدارس في مجال ممارسة الإدارة الرشيقة، والتي تكون منطلقاً لتنفيذ دورات تدريبية وورش عمل لتعزيز هذه المهارات لديهم.
- يؤمل أن تثير لدى مديري المدارس التساؤلات المهنية حول مسؤولياتهم في تطبيق الأنماط الإدارية الحديثة كالإدارة الرشيقة.

حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي:** تقتصر الدراسة الحالية على الكشف عن درجة ممارسة الإدارة الرشيقة لدى مديري المدارس.
- الحد المكاني:** يركز تطبيق الدراسة الحالية في المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ.
- الحد البشري:** تتمثل عينة الدراسة في المعلمين بالمدارس المتوسطة بمحافظة رابغ.
- الحد الزماني:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول ١٤٤٥ هـ.

مصطلحات الدراسة:

الإدارة الرشيقة:

تعرف الإدارة الرشيقة بأنها: "مجموعة من المفاهيم والمبادئ والإجراءات والأدوات التي يتم تكييفها لتحسين عملية الإنتاج من خلال تقليل التبديد والهدر" (Lizak, 2016, 31).

ويعرف الباحث الإدارة الرشيقة إجرائياً بأنها: أسلوب إدارة يعتمد متعدد الأبعاد يشمل مجموعة من الأدوات والممارسات التي يجب تنفيذها من قبل مديري المدارس بطريقة متكاملة للتكيف مع تغييرات البيئة وتحدياتها الداخلية والخارجية بشكل أفضل، وتقليل الهدر التعليمي، وتعزيز الفاعلية والكفاءة في تقديم الخدمات التعليمية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم الإدارة الرشيقة:

تعد الإدارة الرشيقة منهج إداري يهدف إلى زيادة الكفاءة وتحسين الأداء من خلال تحسين عمليات العمل وتقليل الهدر، وتم تطوير هذا النمط من الإدارة أساساً في قطاع الإنتاج، ولكنه تم توسيع نطاقه ليشمل مختلف الصناعات والقطاعات، بما في ذلك الخدمات وتطوير البرمجيات، وتقوم الإدارة الرشيقة على مفهوم الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء وتحسين الجودة بشكل مستمر.

وقد تعددت تعريفات الباحثين للإدارة الرشيقة ومن ذلك تعريف (Bribiescas et Cardon, 2019) بأنها: مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تركز على التحسين المستمر واحترام الأفراد والقضاء على أي نوع من التبذير في نظام الإنتاج. (ص ٤٦)، والمقصود بمفهوم التبذير هنا الأنشطة التي لا تضيف قيمة إلى المنتج أو الخدمة من وجهة نظر العميل وتؤدي إلى زيادة التكاليف أو الوقت أو الموارد.

وعرّف وارث وجابة (2016) الإدارة الرشيقة بأنها: "مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح في الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل عمل معين" (ص ١٤٥).

وعرفتها ستي (2018) بأنها: "أسلوب لإدارة المنظمات تدعم مفهوم التحسين المستمر وهو نهج طويل الأجل يسعى إلى تحقيق تغييرات صغيرة تدريجية في العمليات بشكل منهجي من أجل تحسين الكفاءة والجودة". (ص ٩).

وتعرف الإدارة الرشيقة: على أنها: "قدرة المدير على اتخاذ قرارات ذكية وفعالة في وسط المواقف المعقدة والمتغيرة بسرعة" (Taylor, 2017, 35).

وعرفت بأنها: "مجموعة من المفاهيم والمبادئ والإجراءات والأدوات التي يتم تكيفها لتحسين عملية الإنتاج من خلال تقليل التبذير والهدر" (Lizak, 2016,) (31).

ويشير مصطلح الإدارة الرشيقة إلى طريقة أو نهج متعدد الأبعاد يشمل الخصائص الفلسفية ومجموعة من أدوات الإدارة والممارسات التي يجب تنفيذها بطريقة متكاملة، الهدف هو إنشاء نظام عالي الجودة يركز على إضافة قيمة للأنشطة من خلال تقليل الهدر (Santos et al, 2021, 96).

فالإدارة الرشيقة تشير إلى قدرة إدارة المؤسسة التعليمية على مواجهة ومواكبة التغييرات التي تطرأ عليها، واغتنام الفرص لصالحها مما يساعدها على أداء الواجبات المنوط بها ومن ثم ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المجتمع الذي تنتمي إليه. كما تقوم الإدارة الرشيقة على عدد من المفاهيم الرئيسية تتمثل فيما يلي:

١. تحقيق القيمة للعميل (Customer Value): الهدف الرئيسي للإدارة الرشيقة هو تحقيق القيمة المضافة للعملاء، حيث تتعامل الإدارة الرشيقة مع كل عملية ونشاط من منظور قيمة العميل.

٢. تقليل الهدر (Eliminating Waste): تركز الإدارة الرشيقة على تحديد وتقليل الهدر في عمليات الإنتاج والخدمات. الهدر يشمل أي نشاط لا يضيف قيمة للعميل.

٣. زيادة الكفاءة (Increasing Efficiency): يسعى أسلوب الإدارة الرشيقة لتحسين كفاءة العمليات من خلال إزالة العوائق وتبسيط العمليات.
٤. التحسين المستمر (Continuous Improvement): يعتبر التحسين المستمر جزءاً أساسياً من الإدارة الرشيقة، حيث تسعى فرق العلم إلى تحسين العمليات بشكل دائم وتكاملي.
٥. التحكم في الإنتاج (Pull System): يعتمد الإنتاج على استجابة الطلب الفعلي من العملاء بدلاً من الإنتاج بشكل جماعي، وهذا يحد من التخزين الزائد ويزيد من سرعة الاستجابة.
٦. العمل الجماعي (Cross-Functional Teams): تشجع الإدارة الرشيقة على تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات تعمل معاً على تحسين العمليات.
٧. التفاعل السريع (Quick Response): يشجع أسلوب الإدارة الرشيقة على الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق واحتياجات العملاء.
٨. تشجيع الابتكار (Encouraging Innovation): يعزز أسلوب الإدارة الرشيقة الابتكار والتحفيز لتحسين الطرق التقليدية بشكل دائم.

ويستنتج الباحث من خلال ما سبق أن مفهوم الإدارة الرشيقة بالمدارس يقوم على التكيف مع تغييرات البيئة وتحدياتها الداخلية والخارجية بشكل أفضل، وتعزز الفاعلية والكفاءة في تقديم الخدمات التعليمية، وتعتبر هذه الأساسيات نقطة البداية لفهم الإدارة الرشيقة وكيف يمكن تطبيقها بنجاح في مختلف السياقات التنظيمية بالمدارس.

أهمية الإدارة الرشيقة:

تواجه المدارس تغييرات وتحديات مستمرة حتمت عليها إعادة النظر في أساليب إدارتها لمسايرتها والرفع من قدرتها التنافسية، حيث لن تتمكن المدارس من مواكبة مستجدات العصر والمتغيرات السريعة في عالم التقنية والمعلومات والعولمة، وتحقيق الأداء المتوازن وتحقيق الجودة والتطور والمنافسة إلا بالتخلص من الإدارة التقليدية ومشكلاتها البيروقراطية ومعوقات التنظيمية والإجرائية وغيرها، والتحول إلى الإدارة الرشيقة بمفاهيمها الحديثة وأساليبها المتطورة ونظرتها الشمولية التي تمكن من استيعاب المتغيرات الجديدة والإسهام الفاعل في التغيير والتطوير والتنمية الشاملة المستدامة بعقلية إدارية رشيقة.

فنتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة يسهم في الرفع من قدرة المؤسسة التعليمية على استشعار التغيرات المتوقعة والغير متوقعة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، وسرعة الاستجابة لها، والتعامل معها بفاعلية وابتكار، والاستفادة من تلك التغيرات باكتشاف فرص جديدة واستثمارها وتحويلها إلى ميزة تنافسية جديدة، وأن تكون قادرة

على استباق الأمور بدلاً من التعامل مع التغيير بمنطق رد الفعل اتجاهاه فقط(مغاوري، ٢٠١٦).

ويؤدي توظيف الإدارة الرشيقة إلى جعل جميع أفراد المدرسة يعملون معاً بتواصل وتفاعل ممتازين، باستخدام مواهبهم الفردية في فرق للوصول إلى الأهداف المشتركة (Salza et al, 2019).

كما أنّ توجيه المدارس نحو الإدارة الرشيقة يحمل العديد من الفوائد التي تسهم في تحسين أداء المدارس من خلال تحسين كفاءة العمليات التعليمية والإدارية، وتلبية احتياجات الطلاب بشكل أفضل وتحسين تجربتهم التعليمية، كما تساعد على تحقيق التواصل والتفاعل بين مختلف أفراد المدرسة، مما يؤدي إلى بيئة تعليمية أكثر شفافية وتعاوناً، وتسهم في تقليل الهدر والتكاليف وتحقيق توفير في الموارد المالية والموارد البشرية، كما أنها تساعد على تحسين المدرسة بشكل دائم، حيث يتم تشجيع التفكير في كيفية تحسين العمليات وتحقيق التطوير المستمر، كما يشجع التوجه نحو الإدارة الرشيقة على التفكير الإبداعي والابتكار في مواجهة التحديات التعليمية (عبد الله، ٢٠٢١).

أهداف الإدارة الرشيقة:

تعد الإدارة الرشيقة أسلوباً إدارياً يسعى إلى تحقيق التحسين المستمر وزيادة الكفاءة في العمليات، وتطبيق هذا النهج في المدارس يهدف إلى تحسين أداء المدرسة وتحقيق الأهداف التعليمية بشكل أفضل. التكيف بشكل أفضل مع التغيير، واكتساب ميزة تنافسية، واغتنام الفرص من التغييرات في البيئة، ومواكبة الاتجاهات الحديثة في الإدارة (Rima & Deksnys, 2018).

ويمكن بيان أبرز الأهداف الرئيسية لتطبيق الإدارة الرشيقة في المدارس فيما يلي (حسين والزبيدي، ٢٠٢١؛ كرتات، ٢٠١٩):

- ١- تحقيق القيمة للطلاب: زيادة فعالية العمليات التعليمية لتحقيق أفضل تجربة تعلم للطلاب، وتلبية احتياجات وتطلعات الطلاب بشكل أفضل.
- ٢- تحسين العمليات التعليمية: تحسين جودة المناهج والأساليب التدريسية، وتبسيط العمليات التعليمية وزيادة فعاليتها.
- ٣- تقليل الهدر: التخلص من العمليات الإدارية والتعليمية غير الضرورية، وتقليل الموارد المهدرة مثل الوقت والطاقة والمال.
- ٤- تحفيز المعلمين والطلاب: تشجيع المعلمين على المشاركة الفعالة في تحسين العمليات، وتحفيز الطلاب لتطوير مهاراتهم وتحقيق أقصى استفادة من التعلم.
- ٥- تحقيق التواصل والتعاون: تعزيز التواصل بين الإدارة والمعلمين والطلاب والأهل، والتشجيع على التعاون والتفاعل بين أعضاء الفريق التعليمي.

- ٦- تحسين استخدام التكنولوجيا: تكامل التكنولوجيا بفعالية في العمليات التعليمية والإدارية، وتحسين البنية التحتية التكنولوجية لدعم العمليات التعليمية.
- ٧- تقديم خدمات تعليمية مخصصة: توفير بيئة تعليمية ملائمة لاحتياجات كل طالب، وتحسين الدعم للطلاب الذين يحتاجون إلى مساعدة إضافية.
- ٨- تحقيق الشفافية والمساءلة: تعزيز شفافية العمليات واتخاذ القرارات. وتحديد المساءلة وقياس الأداء بشكل دوري.
- ٩- تحقيق الاستدامة التنظيمية: تطوير نظام مستدام لتحقيق الأهداف التعليمية بشكل مستدام على المدى الطويل.
- ١٠- تحقيق التحسين المستمر: تعزيز ثقافة التحسين المستمر والاستمرار في البحث عن فرص التطوير.

وتحقيق هذه الأهداف يسهم في بناء بيئة تعليمية فعّالة ومستدامة، حيث يكون التركيز على القيمة والتحسين المستمر هو جزء أساسي من العمليات التعليمية والإدارية في المدرسة.

أدوات الإدارة الرشيقة:

تتميز الإدارة الرشيقة بأدواتها المستخدمة للحصول على النواتج المطلوبة والقضاء على الضياع والهدر الذي يعيق تطور وزيادة كفاءة المنظمة، ومن أكثر الأدوات الشائعة في تطبيقات الإدارة الرشيقة، والتي تتداخل ضمناً مع باقي الأدوات تتمثل فيما يلي:

١. تنظيم موقع العمل: تعد عملية تنظيم موقع العمل من خلال العمل على نظافة المكان وخلوه من الفوضى من العمليات المهمة التي تسهم في تهيئة مكان العمل والبيئة المحيطة بالعاملين وللحرص على إدخال العمل القياسي من أجل العثور عن الأشياء بسهولة والوصول إليها دون تأخير، وهذا الأمر من شأنه أن يعزز سرعة الإنجاز ويقلل من الفوضى والهدر، وبالتالي تحسين جودة العمل والرفع من مستوى الأداء للعاملين بالمدرسة (Chovatiya et al, ٢٠١٧).
٢. العمل القياسي: يعد عملية أساسية لتركيز الجهود الموجهة نحو التحسين المستمر للعمل الإداري والتربوي بالمدرسة، وعامل رئيس لتحقيق الأهداف المرسومة (Mironiuk, ٢٠١٢) حيث يتم من خلاله توحيد الإجراءات التنفيذية على مكان العمل لضمان رضا المستفيدين من الخدمات التعليمية ويسعى هذا الأسلوب على الإجابة عن التساؤلات التالية وهي: ماذا؟ وأين؟ ومتى؟ ومن؟ لضمان الخروج بأفضل الوسائل. (Krichbau, ٢٠٠٨).
٣. التحسين المستمر: وهي عملية تستهدف تقليل الوقت وزيادة الكفاءة وتحسين الجودة ويتم عن طريق تحسين الكفاءة التشغيلية والإنتاجية وذلك بتحسين المباني



والتجهيزات المدرسية وطرق الانجاز والمواد من اجل تحسين العوامل المرتبطة بتحويل المدخلان إلى مخرجات ذات جودة عالية (الصباغ، ٢٠٠٢)

كما يتم التحسين المستمر عن طريق التحسين التدريجي المستمر في جميع المستويات حيث ينخرط جميع العاملين في المدرسة في عملية التحسين وعلى جميع المستويات الإدارية بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية من الإدارة العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا (glover jackson, 2014)

٤. أداة sigma 6 (متعدد الوظائف) تتعد مفاهيم مصطلح ست سيجما فمنهم من يراها مجرد مقياس إحصائي لقياس الجودة، وبعضهم ينظر إليها على كونها إستراتيجية، أو مدخل أو فلسفة جديدة للتحسين المستمر (جواده، ٢٠١١)، وهي تسهم في بناء سمعة عالية للخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة، تعود بالفائدة على جميع أفراد المجتمع المدرسي والمستفيدين منها، وتقوم الأداة sigma 6 على عدد من المقومات، من أهمها التدريب، والتحسين المستمر، والثقافة التنظيمية، ودعم الإدارة العليا، (إعديلي، ٢٠١٤).

فهي منهج استراتيجي لتحسين العملية و الخدمات الجديدة باستخدام أساليب علمية وإحصائية لرفع مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم

٥. العاملين متعددي الوظائف: ويشير مفهوم العاملين متعددي الوظائف إلى ذوي المهارات المتعددة والمتعلمة والمتخصصة والمتدربة القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي في كل نشاط والقادرة على حل مشكلاته وتطويره نحو الأفضل، وذلك بخلاف الإدارة التقليدية التي تعتمد على أصحاب الخبرة. (٢٠١٤) Khalifeh & Shaikh.

متطلبات الإدارة الرشيقة:

يحتاج تطبيق الإدارة الرشيقة في المدارس إلى توافر عدد من المتطلبات لضمان نجاح هذا الأسلوب بما يحقق أهداف المدرسة، ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي:

أولاً: دعم القيادة العليا:

يتوقف نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة على قناعة التعليمية لجدوى هذا الأسلوب في تحسين فاعلية الأداء وتطوير الخدمات التعليمية، ودعمها له من خلال توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية، والابتعاد عن الأعمال الروتينية، وتطبيق اللامركزية في العمل الإداري، وتشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة والابتكار، وتشجيعهم على تقديم الآراء والمقترحات التطويرية للمدرسة (2009)، (Nicoulas & Thomas).

ثانياً: التعاون بين الإدارة والعاملين:

يعمل أسلوب الإدارة الرشيقة على إيجاد جو من الألفة والتعاون بين العاملين بالمدرسة، ويتم في ضوء ذلك إخضاع جميع العمليات الإدارية إلى مبدأ التشاورية وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات التطويرية، والابتعاد عن العمل الروتيني في العمل الإداري، الأمر الذي يسهم في التغلب على مشكلات العمل والحد من الهدر بمختلف أشكاله بما يحقق جودة العمليات الإدارية ومخرجاتها (Philippe & Jean, 2009).

ثالثاً: التدريب والتكوين:

يتطلب تطبيق الإدارة الرشيقة تدريب العاملين وتزويدهم بالطرق والأساليب التي تسهم في نجاح العمليات الإدارية، وتسخير العاملين ذوي الكفاءة والخبرة بشكل يسهم في تجويد الأعمال الإدارية، واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، ووضع الحلول لها الأمر الذي يسهم في التقليل من الهدر الإداري بمختلف مجالاته، وكذلك ضمان جودة المخرجات الإدارية.

ويتم التدريب والتكوين من خلال مطابقة البرامج التدريبية للمؤسسة لمحتوى الآليات المستعملة في القضاء على الهدر كطريقة السينات الخمس، والاعتماد على التدريب المتعدد المهارات لربح الوقت وتمكين الموظف التنفيذي من إجراء عمليات صيانة وقائية أو بعدية فورية دون الاعتماد على الآخرين، وتمكين العاملين من اكتشاف عيوب الجودة دون الاعتماد على تحليل قسم الجودة، وكذلك الاعتماد على دورات تدريبية تحسينية لجميع العاملين دون استثناء من أجل شرح مختلف أشكال الهدر داخل المؤسسة، ومدى خطورتها على المؤسسة وكيفية معالجتها. (2009, Nicoulas & Thomas)

رابعاً: التغيير في ثقافة المؤسسة

يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة بفاعلية نشر ثقافة التغيير داخل المدرسة بين العاملين جميعاً، ودعم المبادرات والمقترحات الإبداعية والمبتكرة بمختلف مجالات العمل الإداري بما يسهم في المحافظة على جميع الموارد والممتلكات في المدرسة (Philippe & Jean, 2009).

الدراسات السابقة:

أجرى المطيري (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية بسيطة قوامها (١٣٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج تحقق دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت

بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيري الدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة. وأجرى أبو طالب (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى عرض بعض النماذج العالمية التي استخدمت الإدارة الرشيقة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تعظيم القيمة لنواتج التعلم وذلك بتقليل الإدارة الرشيقة لنسبة الهدر بها، كما أن استخدام الإدارة الرشيقة يساعد على السرعة والدقة في العمل في وقت واحد، وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة احتياجات العميل للحصول على قيمة والتغلب على الهدر، وتدريب القيادات التعليمية والإدارية داخل المدرسة على أسلوب الإدارة الرشيقة، مشاركة الطلاب والمعلمين في تطبيق أسلوب التحليل الإحصائي الكمي لتحويل الهدر إلى أرقام يسهل التعامل معها، وتسهيل معالجتها.

وأجرت بسمة إبراهيم (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية قوامها (٣٠٠) فرد. كانت أهم النتائج ضعف في مستوى تبني المؤسسات الرياضية للإدارة الرشيقة، وعدم توافر أدوات الإدارة الرشيقة بالمؤسسات الرياضية، وضعف مستوى الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، تبني فكر الإدارة الرشيقة له القدرة على تحسين الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، استخدام أدوات الإدارة الرشيقة له القدرة على تحسين الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية.

وأجرى عبدالله (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادات الجامعية بجامعة الوادي الجديد للإدارة الرشيقة وفاعلية الأداء الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية بسيطة قوامها (١٢٧) عضو هيئة تدريس، ومن أظهرت النتائج ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة بدرجة متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة تعزى لمتغير نوع الكلية والجنس والدرجة العلمية.

وأجرى هاها والمقدادي (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ القيادة الرشيقة، وقياس العلاقة بين درجة تطبيق القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٤٧٢) معلم ومعلمة من جميع معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ القيادة

الرشيقة ولأبعاد السمعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة إيجابية طردية بين تطبيق إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ القيادة الرشيقة وأبعاد السمعة التنظيمية.

وأجرى الأسود، والهمص (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (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 تحقق بدرجة كبيرة، كما أظهرت عدم وجود فروق في مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، بينما وجدت فروق في مستوى القيادة الرشيقة تعزى للمؤهل العلمي لصالح المعلمين ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

وأجرى السليحات، والشقران (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (٤٠٠) معلما ومعلمة، وأظهرت النتائج تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية حول مستوى تطبيق القيادة الرشيقة تعزى لمتغيرات الجنس، والمرحلة التعليمية وعدد سنوات الخبرة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى التميز المدرسي.

وأجرى السواعير (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى التعرف على القيادة الرشيقة وعلاقتها بمواجهة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (٣٠٢) معلما ومعلمة، وأظهرت النتائج ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور القيادة الرشيقة بدرجة كبيرة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، كما أن هناك علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الرشيقة ومواجهتهم لضغوط العمل.

أجرت شران (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى بيان دور إدارة المنظمات الرشيقة في تحسين جودة الخدمة التعليمية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية بسيطة قوامها (٩٣) من المدرسين والطلبة في

مدارس التعليم الثانوي الحكومية والأهلية في تكريت ، وكانت أبرز الاستنتاجات التي توصل لها البحث تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إدارة المنظمات الرشيقة مجتمعة وجودة الخدمة التعليمية للمدارس عينة البحث بدلالة متغيراتها وفقا لقيمة معامل الارتباط على المستوى الكلي. واستنادا إلى استنتاجات التي بينها البحث، قدم البحث. من التوصيات من أهمها ضرورة أن تهتم المدارس عينة البحث بموضوع الرشاقة وذلك من خلال القيام بتنفيذ الإجراءات الإدارية الرشيقة بحيث تكون كل خطوة مضيئة للقيمة لتحقيق جودة الخدمة التعليمية وبواسطة أداء عملياتها التعليمية دون فشل أو أعطال

وقام الحسامي (٢٠٢٢) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للمهارات الإدارية الرشيقة من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في لواء وادي السير، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية بسيطة قوامها (٣١٣) معلما ومعلمة، وأظهرت النتائج ممارسة مديري ومديرات المدارس للمهارات الإدارية الرشيقة من وجهة نظر المعلمين بدرجة كبيرة.

وأجرت التويجري (٢٠٢٣) دراسة هدف إلى الكشف عن درجة تطبيق قادة المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة للقيادة الرشيقة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها (٢٥٠) معلمة، وأظهرت النتائج تطبيق القيادة الرشيقة في المدارس الابتدائية بمحافظة عنيزة بدرجة كبيرة. كما أظهرت وجود فروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة ولصالح من خبرتهن أقل من ٥ سنوات، فيما لم تظهر أي فروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تنفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناولها موضوع الإدارة الرشيقة، كما تنفق من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة المطيري (٢٠١٩) والأسود، والهمص (٢٠٢١) وشران (٢٠٢١) والتويجري (٢٠٢٣)، بينما اختلفت مع دراسة عبدالله (٢٠٢٠) هاها والمقدادي (٢٠٢١) السليحات، والشقران (٢٠٢١) والسواعير (٢٠٢١) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي. كما اختلفت من حيث عينة الدراسة المستهدفة مع دراسة شران (٢٠٢١) التي كانت عينتها متمثلة في المعلمين والطلاب. كما اختلفت مع عدد من الدراسات في المرحلة التعليمية كدراسة التويجري (٢٠٢٣) التي طبقت على المرحلة الابتدائية ودراسة شران (٢٠٢١) والأسود، والهمص (٢٠٢١) التي طبقت على المرحلة الثانوية، ودراسة المطيري (٢٠١٩) وعبدالله (٢٠٢٠) التي طبقت على التعليم الجامعي.

وتتفرد الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في استهداف قياس درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة، مع ما تتميز به البيئة المدرسية في هذه المحاضرة من اختلافات عن غيرها من البيئات التعليمية في الدول العربية.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، وفي تحديد المنهج المستخدم واختيار العينة وفي تحديد المعالجات الإحصائية إلى جانب تفسير النتائج ومناقشتها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه "دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً" (عبيدات، ٢٠٠٤م، ص ١٩١)، وهو المنهج الذي يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية، حيث تهدف إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين، مما يستوجب جمع البيانات وتحليلها كمياً ونوعياً.

ثانياً- مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع المعلمين بالمدارس المتوسطة بمحافظة رابغ في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٤٥هـ، وقد بلغ عددهم (٨١) معلماً (مكتب تعليم رابغ، ١٤٤٥هـ)

ثالثاً- عينة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة على جميع المعلمين بالمدارس المتوسطة بمحافظة رابغ باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وقد استجاب منهم (٨١)، بنسبة (١٠٠%) من مجتمع الدراسة. ويوضح الجدول (١) خصائص المعلمين وفق المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في التعليم.

جدول (١) خصائص المعلمين بالمدارس المتوسطة بمحافظة رابغ وفق المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة

المتغير	فئاته	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٥٩	٧٢.٨
	دراسات عليا	٢٢	٢٧.٢
	المجموع	٨١	١٠٠
سنوات الخبرة في التعليم	أقل من ٥ سنوات	٨	١٠.٠
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٣	١٦.٠

٧٤.٠	٦٠	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠	٨١	المجموع

يتضح من الجدول (١) أن المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس يمثلون الفئة الأعلى بحسب المؤهل العلمي، بنسبة (٧٢.٨%)، يليهم المعلمون الحاصلون على مؤهلات عليا، بنسبة (٢٧.٢%)، وجاء المعلمون الذين تزيد خبراتهم عن عشر سنوات كأعلى فئة بحسب الخبرة، بنسبة (٧٤%)، بينما يمثل المعلمون الذين تقل خبراتهم عن خمس سنوات أقل فئة، بنسبة (١٠%).

رابعاً- أداة الدراسة:

تمّ تصميم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك باتّباع الخطوات التالية:

- ١- تحديد الهدف من الاستبانة، والمتمثل في الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابع لأبعاد الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين.
- ٢- الرجوع إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الإدارة الرشيقة.
- ٣- بناء الاستبانة في صورتها الأولية: تكونت من الاستبانة في صورتها الأولية من (٤٦) عبارة تقيس درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لأبعاد الإدارة الرشيقة التالية (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملون متعدّدو الوظائف، حل المشكلات).
- ٤- الصدق الظاهري للأداة: عرضت الأداة على لجنة تحكيم مكوّنة من (٧) محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في العلوم التربوية، وقد تبين أن عبارات الاستبانة حظيت جميعها بنسب اتفاق تجاوزت ٧٥% بما يؤيد بقائها كعبارات صادقة للوفاء بالهدف من الاستبانة المستخدمة.
- ٥- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (٢٥) معلماً، وحساب معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل عبارة والبعد الفرعي الذي تنتمي إليه والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢) معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين عبارات الاستبانة ودرجة البعد الفرعي الذي تنتمي إليه

ست سيجما		حل المشكلات		العاملون متعدّدو الوظائف		العمل القياسي		التحسين المستمر		تنظيم موقع العمل	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
.565**	٤٠	.637**	٣٣	.697**	٢٧	.679**	18	.481**	8	.527**	1
.733**	٤١	.634**	٣٤	.670**	٢٨	.687**	19	.661**	9	.641**	2
.702**	٤٢	.655**	٣٥	.673**	٢٩	.564**	20	.593**	10	.621**	3
.707**	٤٣	.577**	٣٦	.705**	٣٠	.644**	21	.607**	11	.620**	4
.730**	٤٤	.746**	٣٧	.719**	٣١	.587**	22	.624**	12	.584**	5
.685**	٤٥	.732**	٣٨	.631**	٣٢	.527**	23	.657**	13	.576**	6
.714**	٤٦	.705**	٣٩	-	-	.573**	24	.635**	14	.480**	7
-	-	-	-	-	-	.521**	25	.571**	15	-	-
-	-	-	-	-	-	.627**	٢٦	.602**	16	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	.554**	١٧	-	-

** دالة عند مستوى ٠.٠١

يشير الجدول (٢) إلى أنّ قيم الارتباط بين عبارات الاستبانة ودرجة البعد الفرعي الذي تنتمي إليه تراوحت بين (0.480) كأدنى معامل ارتباط و(٠.٧٤٦)، كأعلى معامل ارتباط، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١). ويعرض الجدول (٣) معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين أبعاد الاستبانة مع درجة الأداة ككل

جدول (٣) معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين أبعاد الاستبانة مع درجة الأداة

معامل الارتباط	الأبعاد الفرعية
.595**	تنظيم موقع العمل
.770**	التحسين المستمر
.846**	العمل القياسي
.756**	العاملون متعدّدو الوظائف
.781**	حل المشكلات
.740**	ست سيجما

** دالة عند مستوى ٠.٠١

يشير الجدول (٣) إلى أنّ قيم الارتباط بين أبعاد الاستبانة ودرجة الأداة ككل تراوحت بين (٠.٥٩٥ - ٠.٨٤٦)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١). وتشير النتائج السابقة إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

٦- ثبات الأداة: تم التأكد من ثبات الاستبانة بواسطة ألفا كرونباخ، والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤) معامل الثبات لكل محور من المحاور الفرعية للاستبانة وأبعادها الفرعية

الثبات	الأبعاد الفرعية
٠.٧٣٨	تنظيم موقع العمل
٠.٨٠٠	التحسين المستمر
٠.٧٧٧	العمل القياسي
٠.٧٦٩	العاملون متعددو الوظائف
٠.٧٩٥	حل المشكلات
٠.٨١٩	ست سيجما
٠.٩٢٥	درجة الأداة ككل

تضح من الجدول (٤) أن الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة جداً من الثبات، حيث بلغت قيمة الثبات للأداة ككل (٠.٩٢٥) وتراوحت في كل بعد من أبعادها الفرعية بين (٠.٧٣٨ - ٠.٨١٩)، بما يؤكد إمكانية ثبات النتائج المستخلصة منها وتعميمها على مجتمع الدراسة.

٧- الصورة النهائية للاستبانة:

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ستة أبعاد فرعية بيانها كما يلي:

البعد الأول: تنظيم موقع العمل، وتضمن (٧) عبارات، وهي المرقمة من (١ - ٧).

البعد الثاني: التحسين المستمر، وتضمن (١٠) عبارات، وهي المرقمة من (٨ - ١٧).

البعد الثالث: العمل القياسي، وتضمن (٩) عبارات، وهي المرقمة من (١٨ - ٢٦).

البعد الرابع: العاملون متعددو الوظائف، وتضمن (٦) عبارات، وهي المرقمة من (٢٧ - ٣٢).

البعد الخامس، وتضمن (٧) عبارات، وهي المرقمة من (٣٣ - ٣٩).

البعد السادس، وتضمن (٧) عبارات، وهي المرقمة من (٤٠ - ٤٦).

٨- معيار الحكم:

تمّ بيان معيار الحكم على درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة، وذلك بتحديد طول خلايا مقياس رباعي، وحساب المدى (٤ - ٣=١)، وتقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية، أي

(٣ ÷ ٤ = ٠.٧٥)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. ويمكن تحديد المتوسطات الحسابية المرجحة على النحو التالي:

جدول (٥) المتوسطات المرجحة لغايات الدراسة وفق المقياس المتدرج الرباعي

المتوسط المرجح	درجة الممارسة
من ٣.٢٦ إلى ٤.٠٠	كبيرة
من ٢.٥١ إلى ٣.٢٥	متوسطة
من ١.٧٦ إلى ٢.٥٠	منخفضة
من ١ إلى ١.٧٥	منخفضة جداً

خامساً-أساليب المعالجة الإحصائية:

- تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية للإجابة عن أسئلة الدراسة:
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation للتأكد من صدق الأداة.
- ألفا كرونباخ Cronbach' Alpha للتأكد من ثبات الأداة.
- المتوسطات والانحرافات المعيارية لقياس درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة.
- اختبار t-test لدراسة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين تعزى لاختلاف المؤهل العلمي.
- اختبار anova لدراسة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في التعليم

نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

فيما يلي نتائج الدراسة الميدانية التي أسفر عنها تحليل البيانات، ومناقشتها وتفسيرها، والوصول للاستنتاجات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك على النحو التالي:

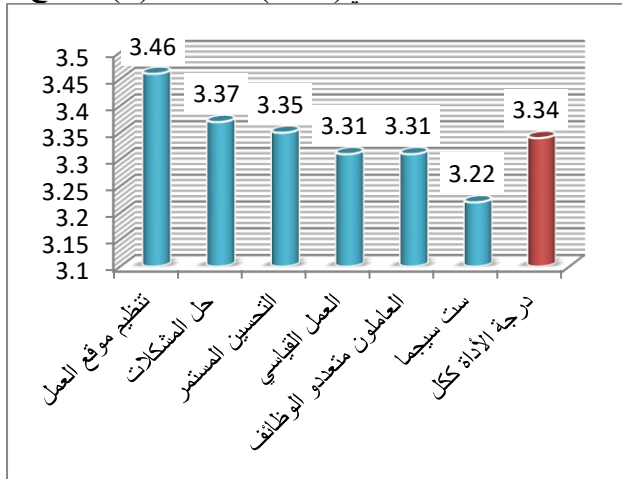
إجابة السؤال الرئيس:

نص السؤال الرئيس للدراسة على ما يلي: ما درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة ؟
وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لكل بعد من الأبعاد الفرعية للأداة، وللأداة ككل، والنتائج يوضحها الجدول (٦).

جدول (٦) درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة مرتبة تنازلياً

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد الفرعية
1	كبيرة	0.34	3.46	تنظيم موقع العمل
2	كبيرة	0.45	3.37	حل المشكلات
3	كبيرة	0.39	3.35	التحسين المستمر
4	متوسطة	0.41	3.31	العمل القياسي
5	متوسطة	0.47	3.31	العاملون متعددو الوظائف
6	متوسطة	0.48	3.22	ست سيجما
-	متوسطة	0.32	3.33	درجة الأداة ككل

يتضح من الجدول (٦) ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٣٢)، وجاء بعد تنظيم موقع العمل في مقدمة الأبعاد المتحققة، بمتوسط حسابي (٣.٤٦)، يليه بعد حل المشكلات، بمتوسط حسابي (٣.٣٧)، يليه بعد التحسين المستمر، بمتوسط حسابي (٣.٣٥)، ثم بعد العمل القياسي، بمتوسط حسابي (٣.٣١)، يليه بعد العاملون متعددو الوظائف، بمتوسط حسابي (٣.٣١)، وأخيراً بعد ست سيجما، بمتوسط حسابي (٣.٢٢)، والشكل (٢) يوضح ذلك.



شكل (١): درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة

وقد يعزى ذلك إلى توجه المدارس نحو الأخذ بالأنماط الإدارية الحديثة كالإدارة الرشيقة، بهدف تحسين استثمار الموارد المتاحة على نحو أفضل والتقليل من الهدر التربوي، ومواكبة التحديات والتطورات الإدارية والتربوية، والذي يؤدي إلى تحسين جودة التعليم والرفع من مستوى القدرة التنافسية والتميز للمدارس. كما قد يعزى ذلك إلى امتلاك مديري المدارس قناعة بجدوى تطبيق الإدارة الرشيقة وأثره في رفع أداء العاملين وتحسين بيئة العمل المدرسي. وقد يعزى مجيئها بدرجة متوسطة إلى محدودية الموارد المالية المتاحة للمدارس والتي تحول دون وضع مخصصات مالية مناسبة لتوفير المتطلبات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيقة بصورة أفضل. وقد يعزى مجيء بعد تنظيم موقع العمل كأعلى الأبعاد المتحققة إلى كون عملية التنظيم تعد من المهام والأدوار الرئيسة التي تحظى بعناية مديري المدارس ويستهدفون تطوير مهاراتهم المرتبطة بها والتي تنعكس بشكل إيجابي في مستوى تطبيقهم للإدارة الرشيقة. وقد يعزى مجيء بعد ست سيجما كأقل الأبعاد المتحققة إلى محدودية الإلمام المعرفي والعملي لدى بعض مديري المدارس بمتطلبات تحقيق هذا البعد ومن ذلك محدودية مراعاتهم أولويات المدرسة التطويرية بناء على التطورات والتغيرات التي تشهدها البيئة التعليمية. وقد اتفقت النتائج مع نتائج دراسة المطيري (٢٠١٩) وعبدالله (٢٠٢٠) والسليحات، والشقران (٢٠٢١) التي أظهرت ممارسة الإدارة الرشيقة لدى القيادات التعليمية بدرجة متوسطة. بينما اختلفت مع نتائج دراسة هاها والمقداوي (٢٠٢١) والأسود، والهمص (٢٠٢١) والسواعير (٢٠٢١) والحسامي (٢٠٢٢) التويجري (٢٠٢٣) التي أظهرت تطبيق الإدارة الرشيقة في المدارس بدرجة كبيرة.

ويعرض الباحث في ما يلي استجابات المعلمين على درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابع لأبعاد الإدارة الرشيقة بحسب كل بعد.

أولاً: بعد تنظيم موقع العمل

يعرض الجدول (٧) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لكل عبارة منتمية لبعده تنظيم موقع العمل ضمن أبعاد الإدارة الرشيقة، وللبعد ككل.

جدول (٧) درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابع للإدارة الرشيقة المتعلقة ببعيد تنظيم موقع العمل مرتبة تنازلياً

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب ب
1	يتبع منهجية واضحة لتنظيم مكان العمل وتجهيزاته	3.56	0.55	كبيرة	1
6	يتعامل بسرعة مع الفوضى قبل أن ينجم عنها مشكلات في العمل.	3.56	0.59	كبيرة	2
3	يحرص على متابعة نظافة أماكن العمل لجعلها ملائمة لأداء الأعمال	3.49	0.55	كبيرة	3
4	يحفز المعلمين على الانضباط الذاتي للحفاظ على مكان العمل مرتباً	3.43	0.61	كبيرة	4
5	يحرص على نظافة الأجهزة المستخدمة في أماكن العمل لتسهيل أداء الأعمال.	3.43	0.63	كبيرة	5
2	يهتم بترتيب مكان العمل وملفاته ووضعها في أماكنها لتسهيل الحصول عليها عند الحاجة	3.39	0.64	كبيرة	6
7	يحرص على وجود لوحات إرشادية داخل المدرسة تدل على أماكن وجود مكاتب العمل	3.35	0.66	كبيرة	7
-	المتوسط العام لبعيد تنظيم موقع العمل	3.46	0.34	كبيرة	-

تظهر بيانات الجدول (٧) ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابع للإدارة الرشيقة المتعلقة ببعيد تنظيم موقع العمل بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٣.٤٦)، وانحراف معياري (٠.٣٤). وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعيد بين (٣.٥٦) و(٣.٣٥)، وحازت العبارة "يتبع منهجية واضحة لتنظيم مكان العمل وتجهيزاته" على الترتيب الأول كأكبر الممارسات في بعد تنظيم موقع العمل، بمتوسط حسابي (٣.٥٦)، وانحراف معياري (٠.٥٥)، وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على المحافظة على الانسيابية في بيئة العمل. يليها العبارة "يتعامل بسرعة مع الفوضى قبل أن ينجم عنها مشكلات في العمل"، بمتوسط حسابي (٣.٥٦)، وانحراف معياري (٠.٥٩). وقد يعزى ذلك إلى الخبرة الإدارية المكتسبة والتخطيط المحكم لدى مديري المدارس والتي عززت قدرتهم على التعامل مع الفوضى التي قد تنتج أثناء العمل والسيطرة عليها. بينما جاءت العبارة "يحرص على وجود لوحات إرشادية داخل المدرسة تدل على أماكن وجود مكاتب العمل" في المرتبة الأخيرة كأقل الجوانب الممارسة في بعد تنظيم موقع العمل، بمتوسط حسابي (٣.٣٥)، وانحراف معياري (٠.٦٦). وقد يعزى ذلك إلى غياب رؤية واضحة حول أهمية وضع اللوحات الإرشادية وأثرها في تنظيم موقع العمل.

ثانياً: بعد التحسين المستمر

يعرض الجدول (٨) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لكل عبارة منتمية لبعد التحسين المستمر ضمن أبعاد الإدارة الرشيقة، وللبعد ككل، والجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨) درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ للإدارة الرشيقة المتعلقة ببعد التحسين المستمر مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب ب
11	ييدي اهتماماً بجهود المعلمين ومقترحاتهم التطويرية للعمل	3.49	0.57	كبيرة	1
13	يسعى إلى التعرف على أسباب المشكلات المدرسية لوضع الحلول المناسبة لها	3.49	0.63	كبيرة	2
8	يحرص على توفير الإمكانيات اللازمة التي تمكن المعلمين من القيام بأعمالهم بفاعلية	3.44	0.55	كبيرة	3
14	يعمل على تحسين مهارات ومعارف المعلمين بالمدرسة	3.37	0.66	كبيرة	4
9	يحفز المعلمين باستمرار لتطوير قدراتهم ومهاراتهم التدريسية	3.33	0.67	متوسطة	5
10	يشجع المعلمين على الإبداع في أنشطتهم التدريسية	3.33	0.69	متوسطة	6
16	ينشر بين المعلمين ثقافة إزالة الضياع من الأنشطة والتحسين المستمر	3.33	0.69	متوسطة	7
12	يتبع آلية واضحة للتعامل مع شكاوى المعلمين ومقترحاتهم	3.30	0.70	متوسطة	8
17	يتبنى برامج ومنهجيات جديدة خاصة بالتحسين المستمر للأنشطة المدرسية	3.29	0.68	متوسطة	9
15	يعتمد نتائج تقييم أداء المعلمين أساساً للتحسين المستمر	3.17	0.73	متوسطة	١٠
-	المتوسط العام لبعد التحسين المستمر	3.35	0.39	كبيرة	-

تظهر بيانات الجدول (٨) ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ للإدارة الرشيقة المتعلقة ببعد التحسين المستمر بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٣.٣٥)، وانحراف معياري (٠.٣٩). وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (٣.٤٩) و(٣.١٧)، وحازت العبارة "ييدي اهتماماً بجهود المعلمين ومقترحاتهم التطويرية للعمل" على الترتيب الأول كأكبر الممارسة في بعد التحسين المستمر، بمتوسط حسابي (٣.٤٩)، وانحراف معياري (٠.٥٧)، وقد يعزى ذلك إلى ثقة مديري

المدارس بقدرات المعلمين وأفكارهم التطويرية، ورغبة المديرين في الاستفادة من خبرات المعلمين في تطوير العمل المدرسي وتحسين جودة الخدمات التعليمية بالمدرسة. يليها العبارة "يسعى إلى التعرف على أسباب المشكلات المدرسية لوضع الحلول المناسبة لها"، بمتوسط حسابي (٣.٤٩)، وانحراف معياري (٠.٦٣). وقد يعزى ذلك إلى امتلاك مديري المدارس مهارة حل المشكلات، وتوظيفها للتعامل مع المشكلات المدرسية التي تقع في المدرسة بأساليب وخطوات علمية مدروسة، من خلال تحديد المشكلات والوقوف على الأسباب المؤدية إليها، ومن ثم اتخاذ الحلول والإجراءات اللازمة لعلاجها. بينما جاءت العبارة "يعتمد نتائج تقييم أداء المعلمين أساساً للتحسين المستمر" في المرتبة الأخيرة كأقل الجوانب الممارسة في بعد التحسين المستمر، بمتوسط حسابي (٣.١٧)، وانحراف معياري (٠.٧٣). وقد يعزى ذلك إلى كون مديري المدارس ما يزالون يعتمدون أساليب تقييم تقليدية لأداء المعلمين، تفتقد إلى التجديد والجدية اللازمة بهدف التحسين والتطوير، الأمر الذي يجعل استفادتهم من نتائج تقييم الأداء في عملية التطوير التربوي محدودة.

ثالثاً: بعد العمل القياسي

يعرض الجدول (٩) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لكل عبارة منتمية لبعد العمل القياسي ضمن أبعاد الإدارة الرشيقة، وللبعد ككل.

جدول (٩) درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابع للإدارة الرشيقة المتعلقة ببعد العمل القياسي مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب ب
21	يهتم بترتيب إجراءات العمل المدرسي بصورة قياسية لمنع الضياع في جهود المعلمين	3.37	0.71	كبيرة	1
24	يتابع إنجاز المعاملات الخاصة بالمعلمين وفق الزمن المخصص لها	3.37	0.75	كبيرة	2
18	يعتمد معايير لإجراءات العمل المدرسي لمنع تكرار مشاكل الجودة	3.34	0.63	كبيرة	3
19	يسعى إلى إتمام العمل ضمن الوقت القياسي لتجنب تأخير العمل	3.33	0.65	متوسطة	4
23	يملك معايير الأداء الجيد التي يتم في ضوءها تقييم أداء المعلمين	3.29	0.68	متوسطة	5
20	يضع معايير وإجراءات قياسية لكل عملية تسهل للمعلمين أداء أعمالهم	3.28	0.67	متوسطة	6
22	يسعى إلى وضع إجراءات العمل المدرسي بالحد الأدنى لتقليل الضياع الناجم من الإجراءات الزائدة	3.28	0.63	متوسطة	7

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب ب
	وغير الضرورية				
25	يسعى إلى إكساب المعلمين مهارات متنوعة من خلال التدريب المستمر	3.27	0.69	متوسطة	8
26	يحفز المعلمين على اكتساب مهارات متنوعة في أعمال أخرى	3.24	0.73	متوسطة	٩
-	المتوسط العام لبعد العمل القياسي	3.31	0.41	متوسطة	-

تظهر بيانات الجدول (٩) ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظه رابع للإدارة الرشيقه المتعلقة ببعد العمل القياسي بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.٣١)، وانحراف معياري (٠.٤١). وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (٣.٣٧) و(٣.٢٤)، وحازت العبارة "يهتم بترتيب إجراءات العمل المدرسي بصورة قياسية" على الترتيب الأول كأكبر الممارسة في بعد العمل القياسي، بمتوسط حسابي (٣.٣٧)، وانحراف معياري (٠.٧١)، وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على حسن استثمار الموارد البشرية، ومنع الضياع في جهود المعلمين، واستهدافهم تحقيق تحقيق التميز التشغيلي. من خلال توفير ظروف العمل المناسبة والقياسية التي تسهم في إنجاز المهام والأنشطة بأكثر الطرق كفاءة وفعالية. يليها العبارة "يتابع إنجاز المعاملات الخاصة بالمعلمين وفق الزمن المخصص لها"، بمتوسط حسابي (٣.٣٧)، وانحراف معياري (٠.٧٥). وقد يعزى ذلك إلى اهتمام مديري المدارس بتوفير ظروف عمل مريحة للمعلمين وتلبية احتياجاتهم وتجنب هدر الوقت، ولتقليل الضياع الناجم عن بطء الإجراءات، والبيروقراطية الإدارية. بينما جاءت العبارة "يحفز المعلمين على اكتساب مهارات متنوعة في أعمال أخرى" في المرتبة الأخيرة كأقل الجوانب الممارسة في بعد العمل القياسي، بمتوسط حسابي (٣.٢٤)، وانحراف معياري (٠.٧٣). وقد يعزى ذلك إلى غياب إستراتيجية عمل تستهدف إشراك المعلمين على جميع المستويات وتزويدهم بالتدريب والموارد اللازمة لفهم إجراءات العمل القياسية ومتابعتها .

رابعاً: بعد العاملون متعدّدو الوظائف

يعرض الجدول (١٠) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لكل عبارة منتمية لبعد العاملون متعدّدو الوظائف ضمن أبعاد الإدارة الرشيقه، وللبعد ككل.

جدول (١٠) درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابع للإدارة الرشيقة المتعلقة ببعد العاملون متعددو الوظائف مرتبة تنازلياً

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب ب
27	يكلف المعلمين الذين لديهم مهارات متنوعة بإنجاز أعمال تطويرية في المدرسة	3.35	0.64	كبيرة	1
31	يشرك المعلمون ذوي المهارات المتنوعة في وضع خطط التطوير المدرسة	3.35	0.73	كبيرة	2
32	يفوض الصلاحيات للمعلمين الذين يمتلكون مهارات وظيفية متنوعة	3.35	0.71	كبيرة	3
28	يحرص على تكوين فرق عمل متعددة التخصصات لإنجاز الأعمال المدرسية	3.32	0.61	متوسطة	4
29	يسعى إلى إكساب المعلمين مهارات متنوعة من خلال إلحاقهم ببرامج تدريب متخصصة	3.29	0.75	متوسطة	5
30	يحاول إقناع المعلمين بأسلوب التدوير الوظيفي في تدريس المساقات المختلفة دون مقاومة من قبلهم	3.20	0.69	متوسطة	6
-	المتوسط العام لبعد العاملون متعددو الوظائف	3.31	0.47	متوسطة	-

تظهر بيانات الجدول (١٠) ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابع للإدارة الرشيقة المتعلقة ببعد العاملون متعددو الوظائف بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.٣١)، وانحراف معياري (٠.٤٧). وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (٣.٣٥) و(٣.٢٠)، وحازت العبارة "يكلف المعلمين الذين لديهم مهارات متنوعة بإنجاز أعمال تطويرية في المدرسة" على الترتيب الأول كأكثر الممارسة في بعد العاملون متعددو الوظائف، بمتوسط حسابي (٣.٣٥)، وانحراف معياري (٠.٦٤)، وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس أثناء تطبيقهم للإدارة الرشيقة على التعاون وتفعيل دور الفرق متعددة الوظائف، ومن خلال الجمع بين الأفراد ذوي المهارات والخبرات المختلفة، يمكن للفرق العمل معاً بشكل أكثر فعالية وتحقيق نتائج أفضل. يليها العبارة "يشرك المعلمون ذوي المهارات المتنوعة في وضع خطط التطوير المدرسة"، بمتوسط حسابي (٣.٣٥)، وانحراف معياري (٠.٧٣). وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على نشر ثقافة التعاون والتواصل المفتوح داخل المدرسة، وخلق بيئة تعاونية تسهم في اتخاذ قرارات أسرع، ويمكن من خلالها شعور المعلمين والفرق المدرسية بالقدرة على التعاون والابتكار وتحمل المسؤولية. بينما جاءت العبارة "يحاول إقناع المعلمين بأسلوب التدوير الوظيفي في تدريس المساقات المختلفة دون مقاومة من قبلهم" في المرتبة الأخيرة كأقل الجوانب الممارسة في بعد العاملون متعددو الوظائف، بمتوسط حسابي

(٣.٢٠)، وانحراف معياري (٠.٦٩). وقد يعزى ذلك إلى غياب قناعة راسخة لدى مديري المدارس بجدوى التدوير الوظيفي وأهميته في تطوير أداء المعلمين من خلال إكسابهم خبرات جديدة ومهارات متنوعة.

خامساً: بعد حل المشكلات

يعرض الجدول (١١) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لكل عبارة منتمية لبعدها حل المشكلات ضمن أبعاد الإدارة الرشيقية، وللبعد ككل.

جدول (١١) درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ للإدارة الرشيقية المتعلقة ببعدها حل المشكلات مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب ب
39	يتخذ قرارات سريعة ومدرسة للتعامل مع المشكلات التي تقع بالمدرسة	3.44	0.63	كبيرة	1
38	يملك القدرة على طرح حلول متعددة للمشكلة	3.43	0.69	كبيرة	2
33	يخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	3.39	0.66	كبيرة	3
34	يعمل على تحديد المشكلات المدرسية بوضوح	3.39	0.60	كبيرة	4
37	يعمل على حل المشكلات والنزاعات بطريقة إبداعية	3.35	0.78	كبيرة	5
36	يسهم في وضع حلول لمشكلات المعلمين من خلال تنسيبهم للمشاركة في برامج تدريبية	3.32	0.63	متوسطة	6
35	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات لحل المشكلات المدرسية	3.27	0.69	متوسطة	7
-	المتوسط العام لبعدها حل المشكلات	3.37	0.45	كبيرة	-

تظهر بيانات الجدول (١١) ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ للإدارة الرشيقية المتعلقة ببعدها حل المشكلات بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٣.٣٧)، وانحراف معياري (٠.٤٥). وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (٣.٤٤) و(٣.٢٧)، وحازت العبارة "يتخذ قرارات سريعة ومدرسة للتعامل مع المشكلات التي تقع بالمدرسة" على الترتيب الأول كأكبر الممارسة في بعد حل المشكلات، بمتوسط حسابي (٣.٤٤)، وانحراف معياري (٠.٦٣)، وقد يعزى ذلك إلى استفادة مديري المدارس من الدورات التدريبية في مجال حل المشكلات المدرسية، وكذلك استفادتهم من تراكم الخبرات والتجارب السابقة التي عززت قدراتهم على اتخاذ قرارات سريعة ومدرسة عند وقوع المشكلات المدرسية المختلفة. يليها العبارة "يملك القدرة على طرح حلول متعددة للمشكلة"، بمتوسط حسابي (٣.٤٣)، وانحراف معياري (٠.٦٩). وقد يعزى ذلك إلى امتلاك مديري

المدارس المرنة اللازمة في التعامل مع المشكلات المدرسية المختلفة، واستفادتهم من التجارب الرائدة والمتنوعة في مجال التعامل مع المشكلات المدرسية المشابهة التي تقع بالمدارس. بينما جاءت العبارة "يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات لحل المشكلات المدرسية" في المرتبة الأخيرة كأقل الجوانب الممارسة في بعد حل المشكلات، بمتوسط حسابي (٣.٢٧)، وانحراف معياري (٠.٦٩). وقد يعزى ذلك إلى كون بعض المشكلات المدرسية قد تتطلب تفرد مديري المدارس باتخاذ القرار لحلها، كوجود الصراعات التنظيمية والنزاعات بين المعلمين أو المعلمين والطلاب.

سادساً: بعد ست سيجم

يعرض الجدول (١٢) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لكل عبارة منتمية لبعد ست سيجم ضمن أبعاد الإدارة الرشيقة، وللبعد ككل.

جدول (١٢) درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابع للإدارة الرشيقة المتعلقة ببعد ست سيجم مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
44	يحلل الفجوة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للمعلمين	3.32	0.68	متوسطة	1
43	يدرس أسباب تعثر الطلاب في المدرسة	3.30	0.66	متوسطة	2
45	يضع معايير لتقويم أداء المعلمين بالمدرسة	3.28	0.67	متوسطة	3
42	يحدد المسؤوليات بشكل دقيق لجميع المعلمين ومنسوبي المدرسة	3.26	0.68	متوسطة	4
46	يضع قاعدة بيانات تراكمية لتوثيق العمل المدرسي وتحديد جوانب القصور فيه	3.16	0.73	متوسطة	5
41	يعتمد في تطوير خطط المدرسة على تجارب المدارس الرائدة والتميزة في التعليم	3.11	0.77	متوسطة	6
40	يحدد أولويات المدرسة التطويرية بناء على التطورات في البيئة التعليمية	3.09	0.61	متوسطة	7
-	المتوسط العام لبعد ست سيجم	3.22	0.48	متوسطة	-

تظهر بيانات الجدول (١٢) ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابع للإدارة الرشيقة المتعلقة ببعد ست سيجم بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.٢٢)، وانحراف معياري (٠.٤٨). وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (٣.٣٢) و(٣.٠٩)، وحازت العبارة "يحلل الفجوة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للمعلمين" على الترتيب الأول كأكبر الممارسة في بعد ست سيجم، بمتوسط حسابي (٣.٣٢)، وانحراف معياري (٠.٦٨)، وقد يعزى ذلك إلى إمام مديري المدارس

بمعايير الجودة المطلوبة في أداء المعلمين، وتمكنهم من آليات قياس الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع من المعلمين وتحليلها بهدف تطوير الأداء. يليها العبارة "يدرس أسباب تعثر الطلاب في المدرسة"، بمتوسط حسابي (٣.٣٠)، وانحراف معياري (٠.٦٦). وقد يعزى ذلك إلى اتباع مديري المدارس استراتيجية وخطة عمل موضوعية ومضبوطة تعتمد على معرفة العيوب والمشكلات وتحديدها بكل دقة وجمع وتحليل البيانات مما يمكن من حلها وتجنبها. بينما جاءت العبارة "يحدد أولويات المدرسة التطويرية بناء على التطورات في البيئة التعليمية" في المرتبة الأخيرة كأقل الجوانب الممارسة في بعد ست سيجما، بمتوسط حسابي (٣.٠٩)، وانحراف معياري (٠.٦١). وقد يعزى ذلك إلى محدودية امتلاك مديري المدارس مهارات بناء التخطيط الاستراتيجي، وإلى نقص البيانات والمعلومات المتوافرة عن التطورات الداخلية والخارجية في البيئة التعليمية للمدارس، مما يحدد من قدرة مديري المدارس على تحديد الأولويات التطويرية للمدرسة.

إجابة السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين تعزى لاختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) (t-test) للكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين تعزى لاختلاف المؤهل العلمي. والنتائج يوضحها الجدول (١٣).

جدول (١٣) نتائج اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين تعزى لاختلاف المؤهل العلمي

الأبعاد الفرعية	الفئات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة احتمال المعنوية
تنظيم موقع العمل	بكالوريوس	3.45	0.34	.568	79	.572
	دراسات عليا	3.49	0.35			
التحسين المستمر	بكالوريوس	3.38	0.39	1.066	79	.290
	دراسات عليا	3.28	0.41			
العمل القياسي	بكالوريوس	3.30	0.42	.277	79	.782
	دراسات عليا	3.33	0.37			
العاملون متعدّدو	بكالوريوس	3.32	0.46	.181	79	.857

			0.49	3.30	دراسات عليا	الوظائف
.930	79	.089	0.48	3.37	بكالوريوس	حل المشكلات
			0.35	3.38	دراسات عليا	
.446	79	.766	0.49	3.24	بكالوريوس	ست سيجم
			0.44	3.15	دراسات عليا	
.755	79	.314	0.32	3.34	بكالوريوس	الأداة ككل
			0.32	3.32	دراسات عليا	

أظهرت نتائج الجدول (١٣) عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، حيث وجد أن قيم الاحتمال المصاحبة في كل بعد وفي الأداة ككل أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$). وقد يعزى ذلك إلى كون المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يمتلكون معرفة نظرية مناسبة بأبعاد الإدارة الرشيقة وكيفية تطبيقها في بيئة العمل وقدرتهم في ضوء ذلك على الحكم الموضوعي لمستوى ممارسة مديري المدارس المتوسطة لها. وقد اتفقت النتائج مع نتائج دراسة المطيري (٢٠١٩) وعبدالله (٢٠٢٠) والسوايعر (٢٠٢١) والتويجري (٢٠٢٣) التي أظهرت عدم وجود فروق في ممارسة الإدارة الرشيقة بالمؤسسات التعليمية تعزى للمؤهل العلمي. بينما اختلفت مع نتائج دراسة الأسود، والهمص (٢٠٢١) التي أظهرت وجود فروق في مستوى القيادة الرشيقة تعزى للمؤهل العلمي لصالح المعلمين ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

كما تم استخدام اختبار (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين تعزى لاختلاف المؤهل العلمي. والنتائج يوضحها الجدول (١٤).

جدول (١٤) نتائج اختبار (ANOVA) لدراسة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة

الأبعاد الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	قيمة احتمال المعنوية
تنظيم موقع العمل	بين المجموعات	.590	2	.295	2.698	.091
	داخل المجموعات الإجمالي	8.533	78	.109		
		9.124	80			
التحسين المستمر	بين المجموعات	.729	2	.365	2.425	.102
	داخل المجموعات الإجمالي	11.729	78	.150		
		12.459	80			

.244	1.500	.247	2	.493	بين المجموعات	العمل القياسي
		.164	78	12.826	داخل المجموعات	
			80	13.319	الإجمالي	
.375	1.089	.238	2	.477	بين المجموعات	العاملون متعدّدو الوظائف
		.219	78	17.057	داخل المجموعات	
			80	17.534	الإجمالي	
.898	.129	.026	2	.053	بين المجموعات	حل المشكلات
		.205	78	15.990	داخل المجموعات	
			80	16.043	الإجمالي	
.444	.818	.186	2	.372	بين المجموعات	ست سيجما
		.228	78	17.754	داخل المجموعات	
			80	18.126	الإجمالي	
.418	.902	.092	2	.184	بين المجموعات	الأداة ككل
		.102	78	7.952	داخل المجموعات	
			80	8.136	الإجمالي	

تشير بيانات الجدول (١٤) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابع لأبعاد الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة في التعليم، حيث جاءت قيم الاحتمال المعنوية المصاحبة في كل بعد أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$). وقد يعزى ذلك إلى كون مديري المدارس يستهدفون تطبيق الإدارة من خلال استثمار قدرات المعلمين على اختلاف خبراتهم التعليمية في اتخاذ القرارات التطويرية وتشجيعهم لفرق العمل متعددة التخصصات والمعلمين ذوي المهارات المتنوعة دون التركيز على ما يمتلكونه من خبرات تعليمية. وقد اتفقت النتائج مع نتائج دراسة المطيري (٢٠١٩) والسواعير (٢٠٢١) والأسود، والهمص (٢٠٢١) التي أظهرت عدم وجود فروق في ممارسة الإدارة الرشيقة بالمؤسسات التعليمية تعزى للخبرة. بينما اختلفت مع نتائج دراسة السليحات، والشقران (٢٠٢١) والتويجري (٢٠٢٣) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية حول مستوى تطبيق القيادة الرشيقة تعزى لعدد سنوات الخبرة.

ملخص النتائج والتوصيات:

تظهر أهم النتائج في ضوء أهداف الدراسة متمثلة في الآتي:
١. ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابع لأبعاد الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.٣٣).

٢. تمثلت أكبر أبعاد الإدارة الرشيقة من حيث الممارسة في بعد تنظيم موقع العمل، يليه بعد حل المشكلات، ثم بعد التحسين المستمر، ثم بعد العمل القياسي، يليه بعد العاملون متعددو الوظائف، وأخيراً بعد ست سيجما.

٣. تمثلت أكبر الممارسات في بعد تنظيم موقع العمل في اتباع مديري المدارس منهجية واضحة لتنظيم مكان العمل وتجهيزاته. بينما تمثل أقلها في حرص مديري المدارس على وجود لوحات إرشادية داخل المدرسة تدل على أماكن وجود مكاتب العمل

٤. تمثلت أكبر الممارسات في بعد التحسين المستمر في إبداء مديري المدارس اهتماماً بجهود المعلمين ومقترحاتهم التطويرية للعمل بينما تمثل أقلها في اعتمادهم نتائج تقييم أداء المعلمين أساساً للتحسين المستمر

٥. تمثلت أكبر الممارسات في بعد العمل القياسي في اهتمام مديري المدارس بترتيب إجراءات العمل المدرسي بصورة قياسية لمنع الضياع في جهود المعلمين. بينما تمثل أقلها في تحفيزهم المعلمين على اكتساب مهارات متنوعة في أعمال أخرى.

٦. تمثلت أكبر الممارسات في بعد العاملون متعددي الوظائف في تكليف المعلمين الذين لديهم مهارات متنوعة بإنجاز أعمال تطويرية في المدرسة. بينما تمثل أقلها في محاولتهم إقناع المعلمين بأسلوب التدوير الوظيفي في تدريس المساقات المختلفة دون مقاومة من قبلهم

٧. تمثلت أكبر الممارسات في بعد حل المشكلات في اتخاذ مديري المدارس قرارات سريعة ومدرسة للتعامل مع المشكلات التي تقع بالمدرسة. بينما تمثل أقلها في إشراكهم المعلمين في اتخاذ القرارات لحل المشكلات المدرسية

٨. تمثلت أكبر الممارسات في بعد ست سيجما في تحليل مديري المدارس الفجوة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للمعلمين. بينما تمثل أقلها في تحديدهم أولويات المدرسة التطويرية بناء على التطورات في البيئة التعليمية.

٩. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين تعزى لاختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة

التوصيات:

- توصي الدراسة في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج بما يلي:
- عقد الإدارة التعليمية دورات تدريبية لمديري المدارس المتوسطة في مجال تطبيق الإدارة الرشيقة.
- إجراء دراسة متعلقة بالاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس في ما يتعلق بتطبيق الإدارة الرشيقة.

- عقد المدارس وورش عمل لتبصير المعلمين بأهمية الإدارة الرشيقة ودورها في تعزيز فاعلية الخدمات بالمدارس.
- إجراء مزيد من الدراسات المشابهة في مراحل تعليمية أخرى ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.
- وضع برنامج تدريبي لتنمية مهارات تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة لدى مديري المدارس.

المراجع:

المراجع العربية:

- إبراهيم، بسمة إبراهيم عبد البصير. (٢٠٢٠). تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، مج ٣، ع ٦، ١٥٨ - ٢٠٦.
- أبو طالب، صفاء علام محمد (٢٠٢٠). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢١ (٣)، ٤٥ - ٧٥.
- الأسود، فايز علي، والهمص، رؤى عادل. (٢٠٢١). مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للتربية، مج ٤٠، ع ١، ٢٧٧ - ٣٠٠.
- إعديلي فادي حسن حسين، (٢٠١٤). إمكانية تطبيق أسلوب 6 Sigma ودوره في تخفيض التكاليف ودعم المقدررة التنافسية دراسة تطبيقية في شركة التقنيات المتطورة لإعادة تصنيع المواد المستهلكة، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الأردن.
- التويجري، هيلة منديل. (٢٠٢٣). القيادة الرشيقة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، ٤
- جودة، سمر خليل إبراهيم (٢٠١١). مدى توافر تطبيق ستة سيجما في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، الحسامي، وفاء داوود صالح (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للمهارات الإدارية الرشيقة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية.
- سنتي، روفيدة (٢٠١٨). تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة مديرية التجارة لولاية عين الدفلى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر
- السليحات، سوسن يوسف، والشقران، رامي بن إبراهيم بن عبدالرحمن. (٢٠٢١). مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ٥٧، ٥١ - ٨٤٠.

- السوايعر، ابتسام علي عبدالهادي (٢٠٢١). القيادة الرشيقة وعلاقتها بمواجهة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
- شران، هبة ربيع. (٢٠٢١). دور إدارة المنظمات الرشيقة في تحقيق جودة الخدمات التعليمية: دراسة تحليلية وصفية لمجموعة من مدارس التعليم الثانوي "الحكومية والأهلية" في تكريت. مجلة الكتاب للعلوم الإنسانية. العراق، ٤ (٦)، ٥ - ٢٤.
- عبد العزيز، أحمد محمد محمد (٢٠١٦). مقومات تطبيق الستة سيجما الرشيقة LSS كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية، مجلة دراسات تربوية ونفسية، جامعة الزقازيق، كلية التربية، ع (٩).
- عبد العزيز، عبد العاطي (٢٠١٤). متطلبات تطبيق منهجية سيجما ستة لتحسين الجهاز الإداري بكلية التربية بحفر الباطن جامعة الدمام، المجلة التربوية بكلية التربية جامعة سوهاج، ع (٣٨)، ص ٣٧٣ - ٤٥٦.
- عبدالله، أسماء أبو بكر صديق (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ١٠، ٦٣٥ - ٧٤٨.
- كرتات، رقية محمد محمد أحمد (٢٠١٩). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة في جامعة الملك خالد، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال. مج ٦، ع ١. مركز رفاد للدراسات والأبحاث: الأردن.
- المطيري، مطيرة ضيف الله (٢٠١٩). دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ١١ (٢٩)، ص ٨٣ - ٩٥.
- مغاوري، هالة (٢٠١٦). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية المجلد ٣ العدد ١٤٩.
- هاها، حكمت محمد يوسف سعيد، والمقدادي، محمود حامد حسين. (٢٠٢١). درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مج ٢٧، ٣، ٨٧ - ١١٦.

وارث، عبد الرحمن؛ جابة، أحمد (٢٠١٦). دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب " الإدارة الرشيقة" دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، ١٧ (٢): ص ص ١٤٢ - ١٥٧.

المراجع الأجنبية:

- Bribiescas et Cardon. (2019) principle forgotten the: people for Respect. 115 .*journal scientific European, implementation manufacturing lean in .ligne En. 13.No, 11.vol*
- Chovatiya Akshay & Nanera Jyotish & Rathva Rakesh & shah Smith & Patel B P: (2017) Implementation of 5S Technique to Increase Productivity- A Review: International Journal of Advance Engineering and Research Development: *Scientific Journal of Impact Factor (SJIF): 4.72 Special Issue SIEICON- April-e-ISSN : 2348-4470, PP (1-3).*
- Dun, D & Wilderom,C. (2016): Lean Team Effectiveness through Leader Values And Members' Informing. *International Journal of Operation And Production Management, 35 (11) , pp. (1530-1550).*
- Hermann,Don (2016): Agile Leadership. *Leadership Excellence Essential, 33 (6) ,pp. 25.*
- Hussain, Z. Abdel Razzaq, Z & Talib, A. (2018). Strategic Agility and its Impact on Organizational Supply Chain Success: Applied Research in a Sample of the Faculties of the University of Babylon. *Int. J Sup. Chain. Mgt, 7 (6) , 578-287.*
- Lediju,T. (2016): *'Leadership Agility In Public Sector: Understanding The Impact of Public Sector Managers on Organizational Commitment And Performance of Millennial Employees.* Un Published PH.D, Saybrook University , Oakland, California.
- Lizak, M. (2016). Methods of measuring the effectiveness of Lean Management. *Production Engineering Archives, 13(4), 31-34.*

- Mironiuk, Kseniia, (2012): LEAN OFFICE CONCEPT: Implementation in R-Pro Consulting Company, Master thesis in Department of Business management, Mikkel University of Applied Sciences
- Nicoulas, H. Thomas, H. (2009). outils reporting structures et pratiques amelioration. *revue francaise de gestion*, (1) 6, 81-103
- Rima, Z & Deksnys, M. (2018). Organizational Agility Conceptual Model. *Montenegrin Journal of Economics*, 14 (2), 115-129.
- Shamani, A & Abbas, O. (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*, 17(7), 11823-11848.
- Taylor, A. (2017). *An examination of the relationships between agile leadership factors and curriculum reform in higher education*. PhD, Capella University.