



الرشاقة الإدارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي من وجهة

نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية بجدة

Administrative agility and its relationship to school performance from the point of view of female teachers in secondary schools in Jeddah

إعداد

ندى حميد السلمي
Nada Hamid Al-Salami

أماني عبدالله عسيري
Amani Abdullah Asiri

د. خديجة مقبول الزهراني
Dr. Khadija Maqbool Al-Zahrani

كلية التربية - جامعة الملك عبدالعزيز - المملكة العربية السعودية

Doi: 10.21608/jasep.2024.362484

استلام البحث: ٢٠٢٤/٤/٩

قبول النشر: ٢٠٢٤/٤/٢٢

عسيري، أماني عبدالله و السلمي، ندى حميد الزهراني، خديجة مقبول (٢٠٢٤).
الرشاقة الإدارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات في
مدارس المرحلة الثانوية بجدة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة
العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٩)، ٥٧٧ - ٦٢٢.

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

الرشاقة الإدارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية بجدة

المستخلص:

هدف البحث للكشف عن العلاقة بين ممارسة الرشاقة الإدارية وجودة الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بجدة من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته، وتمثل مجتمع البحث في معلمات المرحلة الثانوية في المدارس التابعة لمكتب تعليم شرق جدة البالغ عددهن (١٢٤٨) معلمة، وبلغت العينة (٢٩٣) معلمة حُددت بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الباحثتان الاستبانة أداة للبحث، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين الدرجة الكلية للرشاقة الإدارية وجودة الأداء المدرسي. وإلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين جودة الإدارة المدرسية وبين (تنظيم العمل الإداري، وحل المشكلات، والعمل الجماعي، والتطوير والتحسين المستمر). وأن درجة ممارسة الرشاقة الإدارية من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بدرجة كبيرة. كما أظهرت النتائج أن مستوى جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر أفراد العينة جاء بدرجة كبيرة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الرشاقة الإدارية في مدارس المرحلة الثانوية بشرق جدة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين استجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الأداء المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية بشرق جدة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وأوصت الباحثتان بمجموعة من التوصيات منها: حث القيادات المدرسية على تبني أسلوب الرشاقة الإدارية باعتباره أحد أساليب الإدارة الحديثة؛ للحد من الهدر في الإمكانيات البشرية والمادية، وتضمن مبادئ الرشاقة الإدارية في مناهج العلوم الإدارية وتدريبها للطلبة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الرشاقة الإدارية، الأداء، الأداء المدرسي، جودة الأداء المدرسي.

Abstract:

The study aimed to reveal the relationship between the practice of administrative agility and the quality of school performance in secondary schools in Jeddah from the perspective of female teachers. The population of the study consisted of 1248 female teachers, and the



sample was 293 female teachers who were selected using a simple random sampling method. The researchers used a questionnaire as a data collection tool. The results showed that there is a strong positive relationship with statistical significance at the significance level of 0.01 between the total degree of administrative agility and the quality of school performance. Additionally, there is a strong positive relationship with statistical significance at the significance level of 0.01 between the quality of school administration and the following dimensions: organization of administrative work, problem-solving, teamwork, development, and continuous improvement. The degree of practicing administrative agility from the perspective of the sample was found to be high. The level of quality of school performance from the perspective of the sample was also found to be high. The results showed that there were no statistically significant differences at the significance level of 0.05 between the respondents' responses about the degree of practicing administrative agility in secondary schools in eastern Jeddah due to the variables of educational qualification and years of experience. Additionally, there were no statistically significant differences at the significance level of 0.05 between the respondents' responses about the level of quality of school performance in secondary schools in eastern Jeddah due to the variable of educational qualification and years of experience. The researchers recommended a set of recommendations, including: Urging school leaders to adopt the administrative agility method as one of the modern management methods; To reduce wastage of human and material resources. Including the principles of administrative agility in the curricula of administrative sciences and teaching them to students.

Key words: administration, administrative agility, performance, school performance, school performance quality

مقدمة

يحظى التعليم باهتمام كبير في الدول المتقدمة، إذ إنه أصبح معيارًا للتقدم الأمم وارتفاع مستواها الحضاري والتنموي، فمع ما يشهده عالمنا المعاصر من تطورات

هائلة في مختلف المجالات وخاصة في مجال الإدارة التعليمية، وما تعكسه هذه التطورات من تحديات عديدة تواجهها المؤسسات التعليمية، والتي تجبرها على إعادة تكوين التصورات العامة والتخطيط لها من جديد. ويحظى التعليم في رؤية ٢٠٣٠ بأهمية كبرى؛ لكونه محور التقدم والتطور في فكر الشباب السعودي وقدراته لإدارة التنمية مستقبلاً. فقد جاءت الرؤية بخطة تطوير تركز على حزمة متكاملة من البرامج لتطوير البيئة التعليمية ومواكبة خطط التنمية.

ونظرًا للتغيرات السريعة التي يشهدها العصر، ظهرت الحاجة إلى إعادة النظر في طبيعة العمل بالمؤسسات التعليمية؛ ويرجع السبب في ذلك إلى تقدم التكنولوجيا، والمصاعب المالية، والتوجهات نحو المهام المنوطة بالتعليم، وأشكال المسؤولية الجديدة، وخصائص الطلاب المتغيرة، إذ تتأثر عناصر التعليم بهذه المتغيرات وتؤثر فيها (الحمدان، ٢٠٢٠). ويضيف السرحان (٢٠١٩، Alserhan) أن أساليب الإدارة التقليدية لم تعد مناسبة لمتطلبات العصر الحاضر، بل أصبح من المهم للإدارة المدرسية تحديد مسارات إدارية جديدة من خلال التخطيط وتحديد الأهداف وتبني إجراءات سريعة لمواجهة المستجدات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمدرسة. وذكر بوروامتو (2015, Purwamto) أن نجاح الإدارة يتطلب اعتماد نظام إداري مرن يسمح للمؤسسة التعليمية بالتكيف مع التغيرات التنظيمية التي تواجهها. ومع التطورات الفكرية في فلسفة الإدارة الحديثة والمعاصرة ظهرت لنا مصطلحات تدعو المنظمات إلى ما هو جديد ومحقق للاستدامة، كان منها مصطلح القيادة اللينة والرشيقة والذي يسهم تفعيلها في الميدان إعطاء حافزاً نفسياً للعاملين في المنظمات (السواعير، ٢٠٢١).

وبالنظر إلى مفهوم الإدارة الرشيقة فإن طبيعة هذه الإدارة تهتم باستخدام الموارد المتوفرة بالمؤسسة التعليمية سواء أكانت هذه الموارد مادية أم بشرية، كما أن هذه الإدارة تهتم بالعلاقات الإنسانية وعنصر الوقت كونها يساهمان في نجاح مختلف العمليات الإدارية، ومن ثمَّ يمكن القول بأن توظيف الإدارة الرشيقة في العمليات الإدارية يسهم في إيجاد أداء مدرسي على درجة عالية من الجودة (أحمد، ٢٠١٥). وترى كرتات (٢٠١٩) أن ممارسة الرشاقة الإدارية في المؤسسات التعليمية يسهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال القيادات والكوادر التي تقدم خدمات ذات كفاءة عالية، لتحقيق متطلبات أطراف المؤسسة التعليمية كافة.

ومع زيادة التحديات وتطور المستجدات والتغيرات التي تواجه النظام التربوي عامة والإدارة المدرسية خاصة، فإن مهام الإدارة المدرسية المستقبلية وأدوارها أصبحت تهدف كذلك- إلى تحسين الأداء المدرسي وجودة المخرجات التعليمية

(عوض الله، ٢٠١٣). لذا تسعى المؤسسات التعليمية إلى التميز والجودة في أدائها. وبعد الأداء المدرسي منظومة متكاملة لنتاج أعمال المدرسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (mosimann,2007). والمدارس الثانوية إحدى المنظمات التعليمية التي تؤدي دورًا بارزًا في إعداد الطلبة وتزويدهم بالمعارف والمهارات والخبرات التي تمكنهم من مواجهة التحديات المستقبلية (pinkus,2009). وتشير الدلائل إلى أن قدرة المدرسة على التطوير والتجديد مرتبطة بقدرة القائمين على إدارتها، حيث إن الإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسات التعليمية المرتبطة بخطط التنمية، وهذه الإدارة تمثل المستوى التنفيذي في المنظومة التعليمية والتي تعمل على الاستفادة من العناصر البشرية والمادية المتاحة (الحقيل، ٢٠١٣). ومن هنا، جاء هذا البحث لتقصي علاقة الرشاقة الإدارية بجودة الأداء المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة.

مشكلة البحث:

تتجلى مشكلة البحث الحالي من الواقع الميداني لتطبيق قيادات المؤسسات التعليمية للأساليب الإدارية التقليدية، والحاجة الملحة إلى التغيير نحو أساليب مرنة ورشيقة، التي أصبحت ضرورية للتخلص من الترهل الإداري في إنجاز الأعمال ومواجهة الضغوطات والتقليل من الهدر وتحقيق أهداف التعليم التي تسعى إليها الوزارة. إذ أشارت دراسة الصالحي (٢٠٢٠) إلى أن تطبيق النموذج التقليدي، وهو النموذج الشائع تطبيقه لدى قادة المدارس الثانوية السعودية، لا يمكنه تحقيق أهداف التعليم. كما توصلت دراسة البليهد والشهراني (٢٠٢٠) إلى وجود قصور في الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية مع ضعف في المهارات القيادية لديهم، وهو ما أكدته تقرير المسح الدولي للتعليم والتعلم لعام ٢٠١٨ الذي أجرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، إلى أن مدرء المدارس في المملكة العربية السعودية لديهم فرص وخبرات محدودة تُلزم التدريب والتطوير المهني والإصلاح العاجل، وهو الأمر الذي تسعى وزارة التعليم إلى التصدي له (إمكان، ٢٠١٩).

وتسعى حاليًا المؤسسات التعليمية الوطنية إلى تحقيق الريادة في التعليم والتعلم، وتحقيق أهداف استراتيجية مستدامة تتناسب مع توجهات الوطن نحو التنافس الإقليمي والدولي، الأمر الذي يحتم عليها التهيئة والاستعداد لمواجهة المتغيرات المستقبلية المتسارعة، التي تنشأ خارج المؤسسة التعليمية وأولها التعامل مع التحولات النوعية في سوق العمل، ومن هنا تتجلى لنا أهمية ممارسة مفهوم الرشاقة الإدارية لقيادة التغيير، وتطوير منظومة المؤسسات التعليمية تطويرًا فعالًا، بكفاءة عالية وتكلفة أقل (الشهري، ٢٠٢٢).

كما أعدت الباحثتان دراسة استطلاعية على مجموعة من المعلمات في بعض مدارس شرق مدينة جدة، والتي هدفت إلى الكشف عن مدى معرفة مجتمع البحث بمصطلح الرشاقة الإدارية، والواقع الفعلي للممارسات الإدارية، ومعوقات تطبيق الرشاقة الإدارية، وما إذا كان تطبيق هذا الأسلوب سيسهم في رفع جودة الأداء المدرسي من وجهة نظرهم، وقد كشفت النتائج عن غموض مفهوم مصطلح الرشاقة الإدارية لدى غالبية أفراد العينة، وإلى رغبتهم بتطبيق الرشاقة الإدارية في المدارس التي يعملون بها، وقد أشار أفراد العينة إلى واقع الممارسات الإدارية الحالي والمتمثل في سيادة الممارسات العشوائية والقرارات الارتجالية والروتين والترهل الإداري، وتوصلت إلى بعض المعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظرهم، أبرزها: مقاومة التغيير وقلة الوعي بمفهوم الرشاقة الإدارية، والهيمنة القيادية وحب الذات، وعدم المرونة في تطبيق الأنظمة، وانفتحت العينة على أن تطبيق الرشاقة الإدارية سيسهم في تحقيق جودة الأداء المدرسي من وجهة نظرهم.

حدود البحث:

استند البحث إلى الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: تناول البحث علاقة الرشاقة الإدارية بجودة الأداء المدرسي.
 - الحدود البشرية: يقتصر على عينة من معلمات المدارس التابعة لإدارة تعليم شرق جدة.
 - الحدود المكانية: مدارس المرحلة الثانوية للبنات بشرق جدة.
 - الحدود الزمانية: خلال الفصل الدراسي الثالث من العام الدراسي ١٤٤٤ هـ.
- الأهمية النظرية والتطبيقية:
الأهمية النظرية:

يستمد هذا البحث أهميته النظرية من خلال:

- تناوله لموضوع يتسم بالحدثة، فممارسة الرشاقة في الأداء الإداري يسهم في تحقيق بيئة ديناميكية متطورة، ذات تقنيات عالية والتي أصبحت محكاً لنجاح هذه المنظمات في السوق بغض النظر عن القطاع الذي تعود إليه.
- تسليط الضوء على درجة ممارسة الرشاقة الإدارية في مدارس المرحلة الثانوية، وعلاقة هذا الأسلوب الإداري بمستوى جودة الأداء المدرسي.
- بالإضافة إلى الأهمية المنطلقة من ندرة الدراسات المتعلقة بالموضوع نسبياً في المجال التعليمي.

الأهمية التطبيقية:

- تزويد إدارات التعليم والقادة التربويين بتغذية راجعة عن علاقة الرشاقة الإدارية بجودة الأداء المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية.
- مساعدة المسؤولين في المدارس على تحسين مستوى العملية التعليمية وتطوير الأداء المدرسي.
- تقديم عدداً من التوصيات والمقترحات لمساعدة القادة التربويين في تقديم برامج تدريبية وتطويرية لمديرات المدارس لتحسين أدائهن والقيام بما يسهم في جودة الأداء المدرسي.

أهداف البحث:

هدف البحث إلى ما يلي:

- التعرف على درجة ممارسة الرشاقة الإدارية من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة.
- التعرف على مستوى جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الرشاقة الإدارية ومستوى جودة الأداء المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة تُعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- معرفة علاقة الرشاقة الإدارية بجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة.
- تقديم مقترحات وآليات فاعلة لتفعيل الرشاقة الإدارية والتي بدورها ستسهم في جودة الأداء المدرسي.

اسئلة البحث:

- بناء على جميع ما سبق عرضه، تمثلت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة الرشاقة الإدارية ومستوى جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة؟
وتتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:
- س ١: ما درجة ممارسة الرشاقة الإدارية من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة؟
- س ٢: ما مستوى جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة؟

س٣: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الرشاقة الإدارية في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة تُعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

س٤: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الأداء المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة تُعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

مصطلحات البحث:

الرشاقة الإدارية **Administrative agility**:

يعرّف الزيدي ومنذرو (٢٠٢١) الرشاقة الإدارية بأنها "نهج منظم يتكون من عددٍ من المبادئ والممارسات والأساليب المتطورة التي تهدف إلى تقليل الموارد المستخدمة لأقصى حد ممكن عند الإنتاج وإلى زيادة القيمة المضافة للزبون، بالإضافة إلى أن هدفها الرئيسي هو التخلص من كافة أنواع الهدر (الوقت، الجهد، والمواد)" (ص. ٢٣١).

وتعرف الباحثتان الرشاقة الإدارية إجرائيًا بأنها أداء إداري يتسم بسرعة الإنجاز القائم على التفكير الإبداعي والعميق، وما يقود إليه من إتقان العمل ورفع الإنتاجية وخفض الهدر وفق إجراءات وخطوات بسيطة.

جودة الأداء المدرسي **School performance quality**:

عرف كلٌّ من شعلان وإسماعيل (٢٠١٤) الجودة في الأداء المدرسي بأنها: "منظومة عمل تتبناها المدرسة من خلال استراتيجية واضحة للعمل، تسهم في تقديم خدمات وأنشطة تعليمية، بطريقة تضمن إنتاج مخرجات تعليمية ترضي بشكل كبير المستفيدين داخل المدرسة وخارجها وتلبي توقعاتهم" (ص. ١٧).

وتعرف الباحثتان جودة الأداء المدرسي إجرائيًا بأنها الجهود المنظمة لتحسين الأداء وزيادة فعالية النظام المدرسي وكفاءته، مما يسهم في تجويد المخرجات التعليمية القادرة على تلبية حاجات المستفيدين من النظام التعليمي.

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الرشاقة الإدارية

مفهوم الرشاقة الإدارية

تُعد الرشاقة الإدارية من الأساليب التي سُلط الضوء عليها حديثًا، فقد بدأ تطبيقها خارج المجال التعليمي، وذلك في نظام إنتاج شركة تويوتا اليابانية في نهاية الأربعينيات؛ بهدف النهوض باقتصادهم خصوصًا بعد الحرب العالمية الثانية، ولتحقيق زيادة المبيعات ورضا المستفيدين، والتركيز على تجويد منتجاتهم لدخول

الأسواق العالمية (تيسير، ٢٠٢٢). وقد أشاد جون كرافشيك (Krafcik, 1988) رئيس مشروع (Google Wimo) للسيارات ذاتية القيادة في مقالته عام (١٩٨٨م) عن الرشاقة الإدارية بقوله "انتصار نظام الإنتاج الهزيل" باعتباره نظام يهتم بسرعة الاستجابة في تعديل أسلوب العمل وانسيابيته، والاهتمام باحتياجات العميل، ومناسبة التغييرات، والحد من الهدر في العمليات مقارنة بالنظام التقليدي، ونستنتج مما سبق بأن الهدف الأساسي لتطبيق هذا الأسلوب هو استمرارية التحسين في مجالات العمل على المستويات كافة.

وقد عرفت روفيدة (٢٠١٨) الرشاقة الإدارية 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).

وعرفها ركاج والعبادلة (٢٠١٧) بأنها: "استثمار الوقت المخصص للعمل، وتناسقه مع الراحة المطلوبة، والمشاركة لجميع العاملين، والعمل على تلافي الأخطاء من خلال سياسات تطوير وتحسين الأداء المستدامة، ويتم الحصول على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية" (ص.٥).

وتعرفها الباحثتان بأنها: أداء إداري يتسم بسرعة الإنجاز القائم على التفكير الإبداعي والعميق، وما يقود إليه من إتقان العمل، ورفع الإنتاجية، وخفض الهدر، وفق إجراءات وخطوات بسيطة.

أهداف الرشاقة الإدارية

في ظل السباق الزمني والتطورات التي نشهدها في مجال تقديم الخدمات بأعلى جودة ممكنة، والتي من أهمها التعليم؛ الأمر الذي يحتم على المؤسسات التعليمية اتباع أسلوب إداري قادر على استيعاب المتغيرات الجديدة الموجودة في عالمنا المعاصر، ومواكبة برامج التحول (٢٠٢٠)، فالرشاقة الإدارية عكس الترهل الإداري الذي يسوده الهدر والإسراف، وعدم التغيير، وبطء التنفيذ والتجاوب في مواجهة التحديات، أو استغلال فرصة قد تتاح لتحسين العمل (باداود، ٢٠١٦).

ويرى أبوطالب (٢٠٢٠) أن أسلوب الرشاقة الإدارية يهدف إلى:

- رفع مستوى الأداء، وتطوير المؤسسة التعليمية بطريقة منهجية بما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية.
- تحقيق السرعة في إجراءات التحسين والتخلص من الهدر الناتج عن الإجراءات الإدارية المعقدة.
- التخلص من الهدر بأشكاله كافة.

- حل المشكلات التي تعوق تحقيق أعلى محصلات الجودة، مع الاستفادة من التجارب السابقة.
- تزويد العاملين بأفكار تسهم في كفاءة عملهم وفعاليته بشكل أكبر.
- رفع مستوى فعالية الاتصالات بين الإدارات؛ للتغلب على هدر الوقت.
- التركيز على النتائج مقياساً للتحصن، والحقائق أساساً لاتخاذ القرارات.
- التزام الإداريين والأكاديميين برضا المستفيد والقيمة التي تضاف لهم.

متطلبات تطبيق الرقابة الإدارية

لضمان نجاح الرقابة الإدارية لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ومن أبرز هذه المتطلبات (المطيري، ٢٠١٩؛ Philippe & Jeen, 2009):

- دعم الإدارة العليا: فجاح هذا الأسلوب متوقف على مقدار الدعم الذي يقدمه مسؤولي الإدارة العليا من توفير جميع المتطلبات المادية والبشرية، وإنجاز المهام برشاقة بعيدة عن الأعمال الروتينية وبجودة عالية، وتوفير جو من المشاركة للعاملين، وتشجيعهم على تقديم الآراء التي تسهم في تطوير العمل الإداري ونجاحه.
- التعاون بين كل من الإدارة والعاملين في المؤسسة التعليمية.
- الاهتمام بالتكوين والتدريب كمًا ونوعًا في مختلف مجالات التدريب، وتسخير الكفاءات والخبرات في تجويد الأعمال الإدارية.
- تغيير ثقافة المؤسسة التعليمية العامة، ونشر ثقافة الرقابة في العمل، وغرس فكرة المبادرة والإبداع في مجالات العمل الإداري.

معوقات تطبيق الرقابة الإدارية

- من المعلوم أن أي تغيير أو تطوير في بيئة العمل وإجراءاته يواجهه عدد من الصعوبات والتحديات والتي تعيق تنفيذ (Nylund, ٢٠١٣)، فذلك الرقابة الإدارية لها مجموعة من المعوقات، وهي:
- الثقافة التنظيمية السائدة، فمن الصعب إجراء تغييرات على ثقافة المنظمات، ومن هنا كان لا بد من إشراك العاملين في الأفكار (الهشلمون، ٢٠١٧).
- قلة القيادات المؤهلة والمطلوبة.
- طريقة تفكير العاملين وسلوكياتهم وقدراتهم، وضعف برامج التدريب التي تسهم في تنمية الموارد البشرية وتطويرها كمتطلب للرقابة الإدارية (مهنا وبحر، ٢٠٢٠).

- عدم اتفاق الرؤية ما بين أصحاب العمل والعاملين؛ لعدم الانسجام بين المصلحة العامة والخاصة.
 - ضغوط من الجهات المساهمة، أو عدم اهتمامهم بنجاح المخرج النهائي وجودته.
 - الإنتاج الزائد، وعدم تحديد مستويات الطلب؛ نتيجة التغيير السريع (كرتات، ٢٠١٩)، خاصة وأن هذه الزيادة في الإنتاج عن مستوى الطلب تُسبب هدرًا للموارد البشرية والمالية للمؤسسة.
- وترى الباحثتان أن فعالية الرشاقة الإدارية تكمن في قدرتها على تحقيق نجاحات باهرة في ممارسة العمليات الإدارية أمام ما تواجهه من مواقف وظروف متعددة، ساعية لخفض الهدر مع ضمان تحسين جودة الخدمة المقدمة وسرعتها. كما أن توظيف منهج الإدارة الرشيقة في المؤسسات التعليمية يعود بالفوائد في تحقيق الأهداف التي تضعها المدرسة، وتسهم كذلك في تجويد العمل داخلها، حيث إن هذا النهج يهتم بعمليات المتابعة المستمرة لجوانب المؤسسة كافة، وتطوير ما يحتاج للتطوير وفق الحاجة، وهو ما تتنافس به جميع المؤسسات التعليمية في العصر الحالي؛ وذلك في سبيل تحقيق مستهدفات رؤية (٢٠٣٠).

المبحث الثاني: جودة الأداء المدرسي

تشهد أنظمة التعليم في الكثير من البلدان حركات إصلاح واسعة خلال العقدین الآخرين، وتتمثل في إدخال عدد من المفاهيم الجديدة في التعليم، ومنها مفهوم الجودة الشاملة وغيرها، وقد جاءت هذه الإصلاحات؛ نتيجة لتغير مفهوم التعلم من التقليدي السلوكي إلى المفهوم البنائي المعرفي الحديث، مما استدعى إعادة النظر في عملية تقويم الأداء المدرسي؛ لتشمل جميع مكونات النظام المدرسي من أعضاء الهيئتين الإدارية والتعليمية، والمناهج والمواد التعليمية، والمناخ التعليمي، والأنشطة والخدمات الطلابية، والمرافق والتجهيزات المرتبطة بالنظام التعليمي (مجيد، ٢٠١١).

ولتحقيق جودة الأداء المدرسي لا بد أن يتسم نظام الإدارة المدرسية في المؤسسات التعليمية بالمرونة والتكيف السريع مع التغيرات التي تشهدها المجتمعات التربوية من احتياجات الطلاب وتكنولوجيا المعلومات، إذ إن الجودة الإدارية هي الركيزة الأساسية لتحقيق جودة الأداء المدرسي، وإن النظام الإداري هو نظام شامل تتحد من خلاله وضعية المؤسسة في إطار أهدافها وأنشطتها، وذلك من خلال الربط بين التطبيق الفعلي للأنظمة الإدارية المتبعة وبين برامج الجودة في الأداء المدرسي (الدجني، ٢٠٠٦).

وهذا ما يؤكد الغيبي (٢٠١٢) الذي يرى أنّ تطوير التعليم و تحديثه في العصر الراهن يواجه العديد من التحديات والمتطلبات، ومن أهمها وجود إدارة مدرسية علمية حديثة فعالة تهتم بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقويم والمتابعة المستمرة؛ لتحقيق المخرجات ذات الكفاءة والفعالية العالية، فضلاً عن مواكبة متطلبات العصر المتسارع لا سيما مع التقدم التكنولوجي والعلمي الذي يفرض تطوير الأداء المدرسي من خلال بناء الإستراتيجيات التطويرية التي تسهم في تحقيق ضمان الجودة، و تلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي؛ لكي تساير الركب والتغيرات المتسارعة كون من لا يحقق هذه المتطلبات سيحكم على نفسه بالخروج مبكراً من مضمار السباق العلمي والمعرفي؛ ممّا يؤدي إلى تأخر المجتمعات و إعاقة عجلة التنمية في المجتمع.

مببرات جودة الأداء المدرسي

من المبررات التي تستدعي الأخذ بتطبيق جودة الأداء المدرسي (عداوي والبطاينة، ٢٠١٩):

- المشكلات والمعوقات التي تواجه عمليات الإصلاح والتطوير للمدرسة كالروتين الإداري.
- نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتطوير الأنشطة والمشروعات المدرسية.
- ضعف العلاقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.
- الانفتاح العالمي وثورة الاتصالات وتدفق المعلومات.
- تزايد الاهتمام بتحسين جودة الأداء من خلال مناخ يشجع على الابتكار والتجديد.
- ويرى السقاف (٢٠٢٢) أن تطبيق نظام الجودة في الأداء المدرسي له العديد من المبررات أهمها ما يأتي:
- الحفاظ على استمرارية المؤسسات التعليمية وبقائها في ظل التحديات التي تواجهها.
- تحسين الأداء النوعي، وزيادة القدرات التعليمية؛ لرفع كفاءة أداء المؤسسات التعليمية.
- إيجاد آليات تتيح القدرة على تحديد إنتاجية العمل على مستوى المدرسة والعاملين فيها.
- المساعدة في التنبؤ بحدوث الأخطاء، أو قبل حدوثها، أو العمل دون أخطاء.
- استثمار إمكانات أفراد المؤسسة التعليمية وطاقاتهم الإبداعية.
- العمل على إيجاد نظام شامل يضبط الجودة؛ مما يسهل مراجعة خطط العمل وتطويرها.

مجالات جودة الأداء المدرسي

تشتمل الجودة في الأداء المدرسي على العمليات والأنشطة والبرامج كافة التي تجري داخل المدرسة والبيئة المحيطة بها من الخارج، والتي تسعى المدرسة من خلالها إلى تحقيق مخرجات تعليمية ذات جودة عالية، وقد حددت هيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية ثلاث مجالات لتحقيق جودة الأداء المدرسي، وتمثلت في: جودة القيادة المدرسية، وجودة التعلم والتدريس، وجودة البيئة المادية (موقع هيئة تقويم التعليم في المملكة العربية السعودية).

جودة القيادة المدرسية

إن نجاح القيادة في تحقيق أهدافها يخضع لمعايير مهنية تتمثل في وضوح الأهداف الموضوعية التي تعمل القيادة على تحقيقها، وتحديد المسؤوليات بشكل واضح من قبل القيادة المدرسية؛ مما يفرض على قائد المدرسة ضرورة العمل على الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية، وخلق مناخ قائم على احترام الفرد، وتفهم للدوافع والرغبات الإنسانية (المعاينة، ٢٠٠٧).

جودة التعليم والتدريس

إن الجودة في التعليم تعني: البحث عن الكيفية التي يندمج بها التعليم الجديد في البيئة المعرفية للمتعلم مما سبق له أن تعلمه، وتحسين التعلم من خلال الأثر الذي يتركه التعلم والذي يظهر في سلوك المتعلم، وليس من خلال كمية المعارف التي تُخزن في ذاكرته، وعليه لا بد من أن يكون التعلم مبنياً على دمج المعلومات المكتسبة في البنية المعرفية للمتعلم، وليس مبنياً على أساس الاحتفاظ لأغراض الامتحان والنجاح (عطية، ٢٠٠٩).

جودة البيئة المادية

يُعدّ المبنى التعليمي وتجهيزاته من المحاور المهمة في العملية التعليمية، وتتضمن جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها: موقع المبنى، ومساحاته، وقاعاته الدراسية، وصلاته، ومرافقه، ومكتبته، ومطعمه، وجودة التهوية والإنارة، وسعة المكان، وجودة الأثاث، والمختبرات، والمعامل، والتقنيات بأنواعها، وتهيئة البيئة المريحة والملائمة التي تثير الدافعية المتميزة بالهدوء والتعاون لدى الطلبة (الحريري، ٢٠١١).

ويمكن حصر أهم المجالات التي يمكن أن تطبق عليها جودة الأداء المدرسي فيما يلي (السقاف، ٢٠٢٢):

- المعلم: وهو الأساس في العملية التعليمية، وأبرز عناصرها.
- المتعلم: وهو محور العملية التعليمية، والمستفيد من نظام الجودة في المدرسة.

- الهيئة الإدارية: وتشمل الإدارة التربوية والإدارة المدرسية، والقيادات التنفيذية.
- المنهج المدرسي ونواتج التعلم: وذلك من خلال المراجعة المستمرة لتطوير المنهج؛ لمواكبة المتغيرات العالمية المتسارعة بما يتوافق مع طبيعة المجتمع وثقافته.
- الخدمات المساندة: وتشمل توفير المباني المدرسية، وتزويدها بأحدث الأجهزة والوسائل والتقنيات التعليمية المختلفة والحديثة.

معوقات جودة الأداء المدرسي

- ذكر العبد الله وجمل (٢٠١٦) أن من أبرز المعوقات التي تعيق تحقيق جودة الأداء المدرسي ما يلي:
- عدم استقرار القيادة التربوية للمدرسة.
 - المحدودية في الموارد المالية والبشرية.
 - غياب الخطط الإستراتيجية التطويرية للمدرسة.
 - التركيز على الأهداف قصيرة المدى، وإهمال الهدف بعيد المدى.
 - العجلة في الحصول على نتائج الجودة.
 - مقاومة التغيير نحو جودة الأداء المدرسي.
 - عدم وجود معايير للعمليات الإدارية في المدرسة.
 - غياب مفهوم التطوير المستمر.

وترى الباحثتان أن الهدف الأساسي من جودة الأداء المدرسي هو إنجاز المدرسة رسالتها، وتحقيق أقصى جودة في أدائها من خلال التطوير، وتحسين أداء العاملين بها، وضمان الفهم الواضح في الواجبات والمسؤوليات المنوطة لهم، ومساعدتهم على إدراك طاقاتهم الكامنة.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن جودة الأداء المدرسي توافق فكر وفلسفة رؤية المملكة (٢٠٣٠)، والتي تقوم على نفس الفكر، حيث تعتمد على مبدأ أساسي وهو التحسين المستمر اللانهائي للمنظومة كاملة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

الدراسات السابقة

الدراسات المتعلقة بالرشاقة الإدارية

دراسة السليحات والشقران (٢٠٢١) والتي هدفت إلى الكشف عن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، واستُخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٤٠٠) معلم

ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى كل من تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان والتميز المدرسي جاء بمستوى متوسط، وكشفت النتائج أيضًا عن وجود علاقة إيجابية ارتباطية بين تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى التميز المدرسي.

أما دراسة عبد الله (٢٠٢٠) فقد هدفت إلى تحديد درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للبحث، وطُبقت على عينة مكونة من (١٢٧) عضو هيئة تدريس من العاملين بالجامعة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة، وأما درجة تحقيق القيادات الجامعية لفعالية الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، وقد بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة تعزى لمتغير نوع الكلية والجنس والدرجة العلمية، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى القيادات في الجامعة تعزى لمتغير الجنس والدرجة العلمية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الكلية لصالح الكليات النظرية.

الدراسات المتعلقة بجودة الأداء المدرسي

دراسة الزبون (٢٠٢٠) هدفت التعرف إلى درجة توافر معايير جودة الأداء المدرسي المتميز من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها ببعض المتغيرات، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لمتغيرات الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة لها. وجاءت النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والخبرة في جميع المجالات، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات فيما عدا مجال الإدارة المدرسية، وأشارت أيضًا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر منطقة الدراسة وجاءت الفروق لصالح مدني.

أما دراسة العجمي والسعيد (٢٠٢٠)، فقد هدفت إلى معرفة واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت لمؤشرات الأداء في تجويد الأداء المدرسي، ومعوقات تطبيقها والمتطلبات اللازمة لتفعيلها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وسعت إلى معرفة الاختلاف في وجهات نظر أفراد الدراسة من حيث نوع المؤهل وسنوات الخبرة، وتقديم مقترحات لأبرز الطرق التي تسهم في تشجيع قيادات

المدارس على توظيف مؤشرات الأداء المختلفة في تجويد العمل المدرسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة (١٠٢) فرداً، وتوصلت أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت لمؤشرات الأداء في تجويد العمل المدرسي تعزى إلى متغير النوع والمؤهل، ووجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كانت دالة إحصائية لذوي الخبرة عشر سنوات فأقل.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الباحثين للدراسات السابقة يلاحظ أنه قد درست علاقة متغير الرضا الإدارية بمصطلحها الأكثر شيوعاً "الإدارة الرشيقة" ببعض المتغيرات أهمها: (تنمية الموارد البشرية، والتميز المدرسي، وفاعلية الأداء الوظيفي، وفاعلية اتخاذ القرار، وجودة مخرجات العمل الإداري، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتنمية الموارد البشرية، وتحسين عمليات الدعم الفني).

ولوحظ تنوع هذه الدراسات من حيث المناهج التي تم استخدامها، فمنها دراسات استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وغيرها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ويتفق البحث الحالي مع الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات؛ وذلك لمناسبتها لأهداف الدراسة الحالية. كذلك تنوعت الدراسات في مجتمعات الدراسة، فمنها ما طبق في الجامعات ومنها في المدارس، ومنها ما تم تطبيقه على الكادر الإداري ومنها على الكادر التعليمي، وغيرها على صعيد العاملين.

وبعد تتبع الدراسات الإدارية المحلية لاحظت الباحثان اتفاق الدراسات السابقة مع البحث الحالي في تناولها لمتغير الرضا الإدارية، وأنه يوجد نقص واضح في دراسة علاقة متغيرات البحث الحالي ببعضها على المستوى المحلي، فلم تعثرنا على أي دراسة تتناول مصطلح الرضا الإدارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي، وعلى عينة من معلمات مدارس المرحلة الثانوية؛ الأمر الذي دفع الباحثان إلى القيام بالبحث الحالي، والذي جاء لسد هذا النقص وللتعرف إلى علاقة الرضا الإدارية بجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية في مدارس شرق جدة.

واستفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري، وفي تحديد أبعاد استبانته وصياغة عباراته، وفي معرفة الأساليب الإحصائية المناسبة، وفي مناقشة نتائجه وتفسيرها.

المنهج وطرق البحث

منهج البحث

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث الحالي من جميع المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة، وبعد الرجوع لإحصائيات إدارة التعليم، اتضح أن عدد المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية بشرق جدة بلغ عددهم (١٢٤٨) معلمة (البيانات والإحصاءات- وزارة التعليم، ٢٠٢٢).

عينة البحث

بلغت (٢٩٤) معلمة ممثلات لمجتمع البحث في كلتا المعادلتين، وعند تطبيقها بلغ حجم الاستبانة المستردة والصالحة للتحليل (٢٩٣) استبانة بنسبة ٩٩.٦٪ من حجم العينة.

أداة البحث

خطوات إعداد الأداة.

- ١- بناء الأداة في صورتها الأولية، حيث أعدت الباحثتان أداة البحث في صورتها الأولية بعد الرجوع إلى العديد من الكتب، والمقالات، والدراسات السابقة العربية والأجنبية.
- ٢- تقسيم أبعاد الأداة - التي تمثلت في الرشاقة الإدارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية بشرق جدة- على النحو التالي: محور الرشاقة الإدارية مكون من أربعة أبعاد وهي: أولاً: تنظيم العمل الإداري، ثانياً: حل المشكلات، ثالثاً: العمل الجماعي، رابعاً: التطوير والتحسين المستمر، ومحور جودة الأداء المدرسي مكون من ثلاثة أبعاد وهي: أولاً: الإدارة المدرسية، ثانياً: البيئة المدرسية، ثالثاً: العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة. وإخراج الأداة في صورتها الأولية باختيار الفقرات الأكثر مناسبة وشمولية لكل بُعد، حيث تكوّنت من (٤٠) فقرة، موزّعة على محاورها وأبعادها.
- ٣- عرض الأداة في صورتها الأولية على نخبة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية؛ للتحقق من الصدق، وقد بلغ عدد المحكمين إحدى عشر محكماً.
- ٤- إخراج الأداة في صورتها النهائية، حيث أجرت الباحثتان التعديلات بناءً على ملاحظات المحكمين التي كان معظمها تعديل على بعض الصياغات لتجويدها، أو اختصار لبعض الفقرات الطويلة، وبذلك تكوّنت الأداة في صورتها النهائية من (٣٩) فقرة، ووزّعت على محورها كالتالي: (٢٣) فقرة لمحور الرشاقة

الإدارية، و(١٦) فقرة لمحور جودة الأداء المدرسي. وكل محور له أبعاده الفرعية.
صدق أداة البحث

الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)

للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، تم عرضها بصورتها الأولية والتي تكونت من (٤٠) فقرة، على عدد من المحكمين المختصين في مجال الإدارة التربوية، حيث بلغ عدد المحكمين (١١) محكمًا، يوضح ذلك، حيث طلبت الباحثتان من السادة المحكمين تقييم جودة الاستبانة، وبعد استرداد الاستبانات، قامت الباحثتان باعتماد الفقرات التي أجمع (٨٠%) فأكثر من المحكمين على ملاءمتها، ومن ثم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، وإخراج الاستبانة بالصورة النهائية، حيث أصبحت الاستبانة تتألف من (٣٩) فقرة.

صدق الاتساق الداخلي للأداة

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية في شرق جدة من خارج عينة البحث الفعلية، ووفقًا للبيانات تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ وذلك بهدف التعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة.

جدول (١): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	البعد	
**٠.٦٣٣	٤	**٠.٥١٢	١	البعد الأول: تنظيم العمل الإداري	المحور الأول: الرشاقة الإدارية
**٠.٥٣١	٥	**٠.٦٤٠	٢		
**٠.٥٤٢	٦	**٠.٥٤٦	٣		
**٠.٧٣٤	٤	**٠.٥٢٨	١	البعد الثاني: حل المشكلات	
**٠.٧٣١	٥	**٠.٦٢٨	٢		
**٠.٦٦٣	٦	**٠.٦٣٩	٣		
**٠.٦٥٧	٤	**٠.٦٨٥	١	البعد الثالث: العمل الجماعي	
**٠.٥٣٤	٥	**٠.٤٩٢	٢		
-	-	**٠.٤٧٤	٣		
**٠.٧٩٧	٤	**٠.٦٣٩	١	البعد الرابع: التطوير والتحسين المستمر	

الرشاقة الإدارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات في مدارس... أماني عسيري وآخرون

معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	البعد	
**٠.٦٧٣	٥	**٠.٥٣٦	٢	البعد الأول: الإدارة المدرسية	المحور الثاني: جودة الأداء المدرسي
**٠.٧٤٣	٦	**٠.٦٥٦	٣		
**٠.٦٣٩	٤	**٠.٦٤٣	١		
**٠.٧١٢	٥	**٠.٦٣٥	٢		
-	-	**٠.٥٩١	٣		
**٠.٤٩٦	٤	**٠.٧٥٤	١	البعد الثاني: البيئة المدرسية	
**٠.٥٠١	٥	**٠.٥٨٦	٢		
-	-	**٠.٦٥٨	٣		
**٠.٥٨٤	٤	**٠.٧٣١	١	البعد الثالث: العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة	
**٠.٨١٦	٥	**٠.٨١١	٢		
**٠.٦٦٢	٦	**٠.٥٩٩	٣		

* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول (١) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

الصدق البنائي

وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ وذلك بهدف التعرف على درجة ارتباط كل محور وكل بعد من أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:
جدول رقم (٢) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد ومحاور الاستبانة مع الدرجة الكلية

معامل الارتباط بالدرجة الكلية	البعد
**٠.٩١١	البعد الأول: تنظيم العمل الإداري
**٠.٨٦٧	البعد الثاني: حل المشكلات
**٠.٩٠٢	البعد الثالث: العمل الجماعي
**٠.٨٩٨	البعد الرابع: التطوير والتحسين المستمر
**٠.٩٣٧	المحور الأول: الرشاقة الإدارية
**٠.٩٠٣	البعد الأول: الإدارة المدرسية
**٠.٨٨٤	البعد الثاني: البيئة المدرسية
**٠.٩١٢	البعد الثالث: العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة
**٠.٩٢٢	المحور الثاني: جودة الأداء المدرسي



يتضح من الجدول (٢) أن قيم معامل ارتباط كل محور وكل بعد مع الدرجة الكلية موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل؛ مما يشير إلى الصدق البنائي لأبعاد الاستبانة، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

ثبات أداة البحث

تم قياس ثبات أداة البحث على النحو التالي:

طريقة ألفا كرونباخ

تم التأكد من ثبات أداة البحث من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α))، ويوضح الجدول رقم (٣) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الاستبانة.

جدول (٣) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث

ثبات البعد	عدد العبارات	البعد
٠.٨٦٣	٦	البعد الأول: تنظيم العمل الإداري
٠.٩١٧	٦	البعد الثاني: حل المشكلات
٠.٨٧٩	٥	البعد الثالث: العمل الجماعي
٠.٨٨٩	٦	البعد الرابع: التطوير والتحسين المستمر
٠.٨٩٦	٢٣	المحور الأول: الرضاقة الإدارية
٠.٨٥٩	٥	البعد الأول: الإدارة المدرسية
٠.٩١٣	٥	البعد الثاني: البيئة المدرسية
٠.٨٤٧	٦	البعد الثالث: العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة
٠.٩٠٢	١٦	المحور الثاني: جودة الأداء المدرسي
٠.٩٣١	٣٩	الثبات العام

يتضح من الجدول (٣) أن معامل ثبات ألفا كرونباخ العام عالي حيث بلغ (٠.٩٣١)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للبحث، كما أن معامل الثبات عالي لكل محور وكل بُعد من أبعاد الاستبانة.

طريقة التجزئة النصفية

حيث تم تجزئة فقرات الاستبانة إلى جزأين (الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية، ودرجات الفقرات الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة جتمان بسبب عدم تساوي جزئي الفقرات، وفي حالة تساوي جزئي الفقرات تستخدم معادلة سبيرمان براون، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (٤).

جدول (٤) يوضح نتائج طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة		
ثبات البعد	عدد العبارات	البعد
٠.٨٩٠	٦	البعد الأول: تنظيم العمل الإداري
٠.٩٤٢	٦	البعد الثاني: حل المشكلات
٠.٨٥٧	٥	البعد الثالث: العمل الجماعي
٠.٩٠٤	٦	البعد الرابع: التطوير والتحسين المستمر
٠.٨٨٣	٢٣	المحور الأول: الرشاقة الإدارية
٠.٨٢٢	٥	البعد الأول: الإدارة المدرسية
٠.٨٨٩	٥	البعد الثاني: البيئة المدرسية
٠.٨٣١	٦	البعد الثالث: العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة
٠.٨٧٦	١٦	المحور الثاني: جودة الأداء المدرسي
٠.٩١٦	٣٩	الثبات العام

يتضح من الجدول (٤) ن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (٠.٩١٦)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للبحث، كما أن معامل الثبات عالٍ لكل محور وكل بُعد من أبعاد الاستبانة.

النتائج والمناقشة

النتائج الخاصة بالتساؤل الأول ومناقشتها

"ما درجة ممارسة الرشاقة الإدارية من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة؟"

لتحديد درجة ممارسة الرشاقة الإدارية من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة، تم حساب المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد وصولاً إلى تحديد درجة ممارسة الرشاقة الإدارية من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية بشرق جدة، والجدول (٥) يوضح النتائج العامة لهذا البعد.

جدول (٥) درجة ممارسة الرشاقة الإدارية من وجهة نظر المعلمات في مدارس

المرحلة الثانوية بشرق جدة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		أبعاد الاستبانة	م
		درجة الموافقة	قيمة المتوسط		
١	0.837	كبيرة	3.982	تنظيم العمل الإداري	1
٤	1.04	كبيرة	3.638	حل المشكلات	2
٢	1.076	كبيرة	3.704	العمل الجماعي	٣
٣	1.031	كبيرة	3.651	التطوير والتحسين المستمر	٤
-	0.928	كبيرة	3.745	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال النتائج أن درجة ممارسة الرشاقة الإدارية من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة كانت بمتوسط (٣.٧٤٥)، أي بدرجة كبيرة وفقاً للمعيار الذي اعتمده البحث حسب مقياس ليكرت الخماسي، وتبين من النتائج أن بُعد (تنظيم العمل الإداري) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٩٨٢)، وبدرجة كبيرة، يليه بُعد (العمل الجماعي) بمتوسط (٣.٧٠٤)، وهو أيضاً بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد (التطوير والتحسين المستمر) بمتوسط (٣.٦٥١)، وهو بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الرابعة الأخيرة جاء بُعد (حل المشكلات) بمتوسط (٣.٦٣٨)، وهو أيضاً بدرجة كبيرة. والشكل (٤، ١) يمثل هذه النتيجة.

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى أن هناك وعي من قبل الإدارات القائمة على المؤسسات التعليمية لإتباع الأساليب الحديثة في إدارة هذه المؤسسات، وهذا يرجع كذلك إلى الوعي من قبل القائمين على وزارة التعليم في تعيين إدارات مدرسية تتمتع بالكفاءة وتتحدى بروح المسؤولية اتجاه سير العمل، وكذلك متابعة تأهيل هذه الإدارات من خلال عقد الندوات والدورات التدريبية الموجهة للإدارات المدرسية بشكلٍ دوري لزيادة مستوى كفاءة هذه الإدارات، وهذا ما يؤدي بشكلٍ عام إلى وجود درجة مرتفعة من ممارسة الرشاقة الإدارية.

وفيما يلي النتائج التفصيلية:

البُعد الأول: تنظيم العمل الإداري:

للتعرف على مستوى ممارسة إدارات مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة العامة لتنظيم العمل الإداري من وجهة نظر المعلمات، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد تنظيم العمل الإداري، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٦) استجابات أفراد عينة البحث حول تنظيم العمل الإداري

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		الفقرات
		درجة الموافقة	قيمة المتوسط	
٤	0.925	كبيرة	4.03	1 تضع إدارة المدرسة منهجية محددة لتنظيم العمل.
٣	0.966	كبيرة	4.05	2 تحفز إدارة المدرسة على الانضباط الذاتي للحفاظ على تنظيم العمل.
٥	0.931	كبيرة	4.02	3 تضع إدارة المدرسة معايير محددة لتنظيم مكان العمل.
٢	0.92	كبيرة	4.08	٤ تحافظ إدارة المدرسة على انسيابية العمل.
١	0.921	كبيرة	4.2	٥ تشدد إدارة المدرسة على ترتيب الملفات والسجلات لتسهيل الحصول عليها عند الحاجة.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		الفقرات
		درجة الموافقة	قيمة المتوسط	
٦	1.27	كبيرة	3.51	تستخدم إدارة المدرسة حوافز متنوعة لتشجيع المعلمات على الإنجاز.
-	0.837	كبيرة	3.982	المتوسط العام

يتضح في الجدول (٦) أن مستوى ممارسة إدارات مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة لتنظيم العمل الإداري من وجهة نظر المعلمات كان بمتوسط (٣.٩٨٢)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة كبيرة على أداة البحث. وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى أن ضمان سير العمل بالشكل الصحيح يحتاج إلى تنظيم العمل الإداري داخل المؤسسة، ومن خلال الوعي العام لدى الإدارات المدرسية في الجانب الإداري فإنها تحافظ بشكل مستمر على وضع خطط وأسس لسير العمل وتنظيمه داخل بيئة العمل، وذلك من خلال تنظيم السجلات والكشوفات بشكل دوري، ومحاولة تطبيق الخطط التي تؤدي إلى الانسيابية في بيئة العمل، ومتابعة أمور الانضباط سعيًا منها نحو سير العمل بالطريقة السليمة، وذلك تجنبًا للمشكلات التي قد تعود بسبب سوء الانضباط، وكذلك تعمل الإدارات على تنمية روح الانتماء للعمل داخل المؤسسة بما يضمن سير العمل الإداري بشكلٍ منظم.

البُعد الثاني: حل المشكلات:

للتعرف على مستوى ممارسة إدارات مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة لحل المشكلات من وجهة نظر المعلمات، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد حل المشكلات، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٧) استجابات أفراد عينة البحث حول حل المشكلات

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		الفقرات
		درجة الموافقة	قيمة المتوسط	
١	1.029	كبيرة	3.8	تحدد إدارة المدرسة المشكلات المدرسية بشكل واضح.
٢	1.121	كبيرة	3.69	تخطط إدارة المدرسة لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها.
٥	1.2	كبيرة	3.54	تشارك إدارة المدرسة المعلمات في اتخاذ القرارات لحل المشكلات المدرسية.
٣	1.157	كبيرة	3.69	تستفيد إدارة المدرسة من الخبرات السابقة في حل

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		الفقرات
		درجة الموافقة	قيمة المتوسط	
٦	1.247	كبيرة	3.44	المشكلات التي تواجهها. تحل إدارة المدرسة المشكلات والنزاعات بطريقة إبداعية.
٤	1.136	كبيرة	3.67	تضع إدارة المدرسة طرقاً لتلافي حدوث المشكلات المدرسية.
-	1.04	كبيرة	3.638	المتوسط العام

يتضح في الجدول (٧) أن مستوى ممارسة معلمات المرحلة الثانوية في شرق جدة لحل المشكلات من وجهة نظرهن كان بمتوسط (٣.٦٣٨)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة كبيرة على أداة البحث.

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى أن حل المشكلات داخل بيئة العمل هو أحد أهم العوامل التي يمكن من خلالها الحكم على نجاح الإدارات بشكل عام، والإدارات المدرسية بشكل خاص، وذلك لأن عدم قدرة الإدارة على حل المشكلات والسماح بتراكمها يؤدي إلى توقف سير العمل بشكل سلبي، ونظراً لوعي الإدارات المدرسية بهذا الجانب فإن الإدارات المدرسية تتبع كافة السبل للحفاظ على سير العمل والوقوف عن المشكلات وحلها بأسرع وقت، وبأنسب الحلول، وهذا ما يأتي عن طريق قيام الإدارة بتحديد المشكلات الموجودة فعلياً، والعمل على حلها، وكذلك المشكلات المتوقعة، ووضع خطط وقائية لتلافي هذه المشكلات، وكذلك فإن الإدارات المدرسية التي تتصف بالوعي تقوم بتعميم تجارب الخبرات السابقة لضمان أفضل الحلول للمشكلات التي قد تعترضها، وكذلك فإن الإدارات المدرسية الواعية والرشيقة تكون على مقربة من المعلمات وتقوم بعمل الاجتماعات الدورية لوضع بعض النقاط على الحروف حل المشكلات التي تواجه الإدارة والاستشارة بين الإدارة والمعلمات للخروج بأفضل الأفكار الإبداعية لحل هذه المشكلات.

البُعد الثالث: العمل الجماعي:

للتعرف على مستوى ممارسة إدارات مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة للعمل الجماعي من وجهة نظر المعلمات، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد العمل الجماعي، وجاءت النتائج كما يلي:



جدول (٨) استجابات أفراد عينة البحث حول العمل الجماعي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		الفقرات
		درجة الموافقة	قيمة المتوسط	
١	1.146	كبيرة	3.81	١ تبني إدارة المدرسة جسور الثقة والعلاقات الجيدة مع المعلمات في المدرسة.
٢	1.095	كبيرة	3.77	٢ تسهم إدارة المدرسة في تنسيق جهود عمل الفريق.
٤	1.205	كبيرة	3.64	٣ تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمات عند وضع وتنفيذ الخطط للمدرسة.
٥	1.184	كبيرة	3.58	٤ تطبق إدارة المدرسة أساليب جديدة للتقليل من احتمال فشل فريق العمل.
٣	1.164	كبيرة	3.73	٥ تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمات في تطوير تحسين البيئة التعليمية.
-	1.076	كبيرة	3.704	المتوسط العام

يتضح في الجدول (٨) من مستوى ممارسة إدارات مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة للعمل الجماعي من وجهة نظر المعلمات كان بمتوسط (٣.٧٠٤)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة كبيرة على أداة البحث.

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى أن وعي الإدارات المدرسية بالعمل الإداري يلزم هذه الإدارات لتنمية روح العمل كفريق، وعدم نسب الإنجاز للإدارة بل بالقيام بتحفيز جميع العاملين لتكثيف الجهود لضمان سير العمل بالشكل السليم في البيئة المدرسية، وهذا الوعي من قبل الإدارات يلزمها ببناء جسور للثقة والمعاملة الطيبة بين الإدارة المدرسية وبين أعضاء الهيئة التدريسية، وذلك سعياً نحو تظافر الجهود لجعل أجواء العمل إيجابية محفزة على الإبداع، وكذلك اتباع الإدارة للأساليب العلمية في تنظيم العمل داخل فريق في كافة الأمور الخاصة بسير العمل يخلق حالة من التوافق والتكامل بين جهود العاملين، وهذا ما يسهم في تطوير أداء العمل وزيادة إنتاجيته، وهذا ما تسعى له الإدارات الرشيقة، والتي تقوم أيضاً بتقديم الدعم والمساندة لفرق العمل لضمان نجاحها في المهام الموكلة إلى هذه الفرق، وهذه النتيجة راجعة لوعي تام من قبل الإدارات المدرسية على ضرورة رفع مستوى العمل كفريق داخل المؤسسة التعليمية.

البُعد الرابع: التطوير والتحسين المستمر:

للتعرف على مستوى ممارسة إدارات مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة للتطوير والتحسين المستمر من وجهة نظر المعلمات، تم حساب المتوسطات



الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد التطوير والتحسين المستمر، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٩) استجابات أفراد عينة البحث حول التطوير والتحسين المستمر

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		الفقرات
		درجة الموافقة	قيمة المتوسط	
٣	1.027	ك	3.73	تضع إدارة المدرسة حلولاً للإجراءات الروتينية لتحسين وتطوير العمل.
٤	1.153	ك	3.56	توفر إدارة المدرسة الدورات التدريبية لتحسين مهارات ومعارف الموظفين.
٥	1.165	ك	3.55	تعتمد إدارة المدرسة على نتائج تقييم أداء المعلمات لتحديد الاحتياجات التدريبية.
٥	1.165	ك	3.55	تضع إدارة المدرسة برامج متطورة لتحسين الأنشطة والعمليات.
٢	1.131	ك	3.74	تشجع إدارة المدرسة المعلمات على الابتكار وتطبيق الأفكار الجديدة.
١	1.148	ك	3.77	تشجع إدارة المدرسة على تطوير مهارات المعلمات المهنية.
-	1.031	كبيرة	3.651	المتوسط العام

يتضح في الجدول (٩) أن مستوى ممارسة إدارات مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة للتطوير والتحسين المستمر من وجهة نظر المعلمات كان بمتوسط (٣.٦٥١)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٦٥١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة كبيرة.

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى ارتفاع مستوى الوعي لدى الإدارات المدرسية بضرورة التطوير والتحسين المستمر داخل المؤسسة التعليمية في كافة الجوانب، وهذا التطوير والتحسين يكون متزامن ومتجانس، فتعتمد الإدارات المدرسية لتطوير الجانب المهاري والمهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية من خلال المتابعة الدورية وتقديم النصح والإرشاد أو إخضاع بعضهم للدورات اللازمة أو الاستعانة بخبرات الأعضاء الآخرين، وكذلك تعمد الإدارات إلى حث جميع العاملين على الإبداع وتشجيع هذا الإبداع من خلال الإشادة به أو من خلال تقديم المحفزات للشخص المبدع، كما وتعتمد الإدارات الواعية والرشيقة لمواجهة الرتابة في الإجراءات الروتينية ووضع بدائل تتماشى مع الحاجة للتغيير والتطوير.

النتائج الخاصة بالتساؤل الثاني ومناقشتها

"ما مستوى جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة؟"

لتحديد مستوى جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة، تم حساب المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد وصولاً إلى تحديد مستوى جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية بشرق جدة، والجدول (١٠) يوضح النتائج العامة لهذا البُعد.

جدول (١٠) مستوى جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية بشرق جدة.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		أبعاد الاستبانة	م
		درجة الموافقة	قيمة المتوسط		
٢	0.979	كبيرة	3.677	الإدارة المدرسية	1
٣	1.115	كبيرة	3.401	البيئة المدرسية	2
١	0.992	كبيرة	3.703	العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة	٣
-	0.956	كبيرة	٣.6	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال النتائج أن مستوى جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة كانت بمتوسط (٣.٦٠)، أي بدرجة كبيرة وفقاً للمعيار الذي اعتمده البحث حسب مقياس ليكرت الخماسي، وتبين من النتائج أن بُعد (العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٧٠٣)، وبدرجة كبيرة، يليه بُعد (الإدارة المدرسية) بمتوسط (٣.٦٧٧)، وهو أيضاً بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء بُعد (البيئة المدرسية) بمتوسط (٣.٤٠١)، وهو أيضاً بدرجة كبيرة.

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى الاهتمام الكبير بجودة الأداء المدرسي من قبل القائمين على وزارة التعليم والتي تنفذ الخطط المرسومة من قبل الوزارة لتطوير الأداء المدرسي والرفع من مستوى الجودة في المدارس وذلك تماشياً مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، وكذلك المتابعة الدورية لسير العمل داخل المدارس، وتقديم يد العون والمساندة للإدارات المدرسية وللمعلمين على حدٍ سواء، من خلال الدورات التدريبية والتأهيلية التي تساعد في زيادة مستوى جودة الأداء في العمل داخل المدارس، كما وترجع هذه النتيجة إلى الاهتمام الواضح والواعي من قبل الإدارات المدرسية واتباع أساليب إدارية فعالة في إدارة شؤون المدارس والحرص على توفير الأجواء الإيجابية التي تسهم في رفع مستوى جودة الأداء المدرسي.

وفيما يلي النتائج التفصيلية:
البُعد الأول: الإدارة المدرسية:

للتعرف على مستوى الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد الإدارة المدرسية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (١١) استجابات أفراد عينة البحث حول الإدارة المدرسية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		الفقرات
		درجة الموافقة	قيمة المتوسط	
٤	1.183	كبيرة	3.45	١
١	0.998	كبيرة	3.97	٢
٥	1.19	كبيرة	3.43	٣
٣	1.077	كبيرة	3.75	٤
٢	1.144	كبيرة	3.78	٥
-	0.979	كبيرة	3.677	المتوسط العام

يتضح في الجدول (١١) أن مستوى الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة كان بمتوسط (٣.٦٧٧)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة كبيرة على أداة البحث.

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى الممارسات الإدارية الواعية المنفذة من قبل إدارات المدارس لضمان سير العمل بالشكل السليم والذي يحقق الفائدة ويرتقى بمستوى الأداء ويرفع من مستوى جودته، حيث تقوم هذه الإدارات باتباع أساليب علمية وإدارية حديثة ومتطورة لضمان جودة الأداء المدرسي، حيث تعتمد على القيام بدورها القيادي والرقابي والتطويري لأداء المعلمين داخل المدرسة، ومتابعة إنجازاتهم، وتقديم النصح والإرشاد لهم، وكذلك تقديم الدعم والمساندة لمن يحتاجها من المعلمين للرقى بمستوى أدائهم، وكذلك تعتمد على الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة والمتطورة لضمان سير العمل وفق الخطط المرسومة، وكذلك فإن الإدارات المدرسية تقوم بدورها في وضع خطط علمية مدروسة على المدى القريب والبعيد للحصول

على أفضل المستويات من الأداء المدرسي والسعي نحو التميز بين المدارس الأخرى.

البُعد الثاني: البيئة المدرسية:

لتتعرف على مستوى البيئة المدرسية من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد البيئة المدرسية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (١٢) استجابات أفراد عينة البحث حول البيئة المدرسية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		الفقرات
		درجة الموافقة	قيمة المتوسط	
١	1.037	كبيرة	3.89	1 تطبيق الإدارة المدرسية معايير لسلامة البيئة المدرسية ونظافتها.
٤	1.264	متوسطة	3.33	2 تُخصص الإدارة المدرسية ميزانية مالية كافية لتأمين المصادر التعليمية.
٣	1.338	متوسطة	3.38	3 تتوفر غرف المصادر بشكل كافي داخل المدرسة.
٥	1.421	متوسطة	3	٤ يتوفر في المدرسة ملاعب وساحات مناسبة لإقامة الأنشطة اللاصفية.
٢	1.351	كبيرة	3.41	٥ يتوفر في المدرسة المعلم والحاسب التي تدعم تدريس المواد العلمية.
-	1.115	كبيرة	3.401	المتوسط العام

يتضح في الجدول (١٢) أن مستوى البيئة المدرسية من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة كان بمتوسط (٣.٤٠١)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة كبيرة على أداة البحث.

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى الاهتمام الكبير بتوفير متطلبات البيئة التعليمية الناجحة الذي تعتمد الإدارات العليا لتوفيرها داخل المؤسسات التعليمية لضمان تحقيق الهدف من العملية التعليمية بالشكل السليم، وكذلك تظافر الجهود بين الإدارات العليا وبين الإدارات المدرسية وبين المعلمين للرفقي بمستوى الأداء المدرسي من خلال الحرص على السلامة والأمان والنظافة في البيئة المدرسية، والحرص على توفير الوسائل والمصادر التعليمية وتوفير التكنولوجيا اللازمة لضمان تحقيق العملية التعليمية لأهدافها.

البُعد الثالث: العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة:

للتعرف على مستوى العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (١٣) استجابات أفراد عينة البحث حول العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		الفقرات
		درجة الموافقة	قيمة المتوسط	
٤	1.087	كبيرة	3.75	يدعم المناخ التنظيمي في المدرسة بناء وتحسين العلاقات الاجتماعية.
٢	1.083	كبيرة	3.79	تعزز إدارة المدرسة العلاقات الإيجابية بين المعلمات والإداريات.
١	1.02	كبيرة	3.94	يتفاعل المعلمات بشكل إيجابي داخل المدرسة في حل المشاكل التي تواجههم.
٣	1.075	كبيرة	3.77	تحرص إدارة المدرسة على إقامة علاقة جيدة مع المجتمع المحلي.
٥	1.172	كبيرة	3.52	تسمح الإدارة المدرسية بمشاركة المجتمع المحلي في حل مشكلات الطلاب داخل المدرسة.
٦	1.255	كبيرة	3.44	يشارك المجتمع المحلي عن طريق الاستفتاءات في تحسين أداء المدرسة.
-	0.992	كبيرة	3.703	المتوسط العام

يتضح في الجدول (١٣) أن مستوى العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة كان بمتوسط (٣.٧٠٣)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة كبيرة على أداة البحث.

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى أن العلاقات الاجتماعية الإيجابية داخل بيئة العمل هي من أهم عوامل الإنجاز والإبداع، فالعلاقات الاجتماعية الطيبة والمريحة بين الإدارة المدرسية وبين المعلمين هي الدافع والمحفز لكلا الطرفين للاستمرار في العمل والحرص على تطوير الأداء المدرسي، وهذا ما تتبعه الإدارات الواعية والراشدة في تعاملها مع باقي العاملين، وكذلك فإن التعاون القائم بين الإدارات المدرسية وبين المعلمين يزيد من مقدار الثقة بين الطرفين، ويسهم في حرص الإدارة المدرسية والمعلمين على الرقي بمستوى الأداء المدرسي وتطويره، كما وتري الباحثتان أنه نتائج وعي الإدارات المدرسية بسبب اعتمادها على التعاون وتكاتف

الجهود مع المجتمع المحلي لما له من دور فاعل في تحسين الأجواء في البيئة المدرسية وضمان جودة الأداء المدرسي، حيث أن المجتمع المحلي يمكن أن يقوم بدوره التكاملي في علاج الكثير من المشكلات في البيئة التعليمية، خصوصاً المشاكل بين الطلبة الذين هم محور العملية التعليمية.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث ومناقشتها

" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الرشاقة الإدارية في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة تُعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟"

وللإجابة عن السؤال تم صياغة الفرض الصفري الآتي:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الرشاقة الإدارية في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة تُعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)."

أولاً: متغير المؤهل العلمي

قامت الباحثتان بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي Tests of Normality (اختبار Shapiro-Wilk) لفحص اعتدالية البيانات في الفئات الصغيرة نسبياً بالنسبة للدرجة الكلية، استخدمت الباحثتان اختبار (ت) "Independent Samples T Test" لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (١٤) نتائج اختبار (ت) "Independent Samples T Test" للفروق بين استجابات أفراد عينة البحث في الرشاقة الإدارية طبقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي

التعليق	الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المؤهل العلمي	البعد
غير دالة	.080	1.835	.82512	4.0092	273	بكالوريوس	تنظيم العمل الإداري
			.92632	3.6270	21	دراسات عليا	
غير دالة	.124	1.541	1.04780	3.6636	273	بكالوريوس	حل المشكلات
			.88603	3.3016	21	دراسات عليا	
غير دالة	.179	1.347	1.08193	3.7279	273	بكالوريوس	العمل الجماعي
			.97160	3.4000	21	دراسات عليا	
غير دالة	.361	.914	1.03619	3.6661	273	بكالوريوس	التطوير والتحسن المستمر
			.96917	3.4524	21	دراسات عليا	
غير دالة	.127	1.532	.93028	3.7684	273	بكالوريوس	الدرجة الكلية
			.85666	3.4472	21	دراسات عليا	

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٤) ما يلي:
أولاً- بالنسبة للدرجة الكلية للرشاقة الإدارية:

توصلت الباحثتان إلى أن قيمة (Sig) للدرجة الكلية تساوي (٠.١٢٧) وهي أكبر من مستوى دلالة (٠.٠٥)؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الرشاقة الإدارية في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي).
ثانياً- بالنسبة للأبعاد الفرعية:

توصلت الباحثتان إلى أن قيمة (Sig) لكل مجال فيما يتعلق بـ: (تنظيم العمل الإداري، حل المشكلات، العمل الجماعي، التطوير والتحسين المستمر) هي أكبر من مستوى دلالة (٠.٠٥)؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة (تنظيم العمل الإداري، حل المشكلات، العمل الجماعي، التطوير والتحسين المستمر) في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى تعامل المعلمات من عينة البحث مع الإدارات التعليمية في بيئات متشابهة، وهذا ما يحكم طبيعة وجهة نظر المعلمات حول استخدام الإدارات لنظام الإدارة الرشيق، كما وترى الباحثتان أن الإدارات التعليمية وباعتبارها إدارات واعية تقوم بمعاملة جميع المعلمات على حسب الأداء وليس على الأهواء الشخصية، أو الاختلاف في مستوى المؤهل العلمي، وحيث أن جميع المعلمات من عينة البحث مؤهلات بشكلٍ كافٍ للتعامل الجيد مع الإدارة المدرسية واتباع الأنظمة واللوائح والقوانين العامة، والحرص على الرقي بمستوى الأداء المدرسي، فإن ذلك يؤدي لعدم وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي.
وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبدالله (٢٠٢٠) التي أشارت نتائجها لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيق تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

ثانياً: متغير سنوات الخبرة

قامت الباحثتان بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) (اختبار Shapiro-Wilk) لفحص اعتدالية البيانات في الفئات الصغيرة نسبياً بالنسبة للدرجة الكلية، وذلك لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ولأن عدد العينة كان صغيراً نسبياً في فئة (أقل من ١٠ سنوات)، وتم تجاوز شرط اعتدالية البيانات في فئة (١٠ سنوات فأكثر)، لأن حجم العينة كبير نسبياً. وقد كان توزيع البيانات غير اعتدالي بالنسبة للدرجة الكلية وللأبعاد الفرعية؛ وللتعرف

على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث طبقاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة. استخدمت الباحثتان اختبار (ت) " Independent Samples T Test " لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (١٥) نتائج اختبار (ت) " Independent Samples T Test " للفروق بين استجابات أفراد عينة البحث في الرشاقة الإدارية طبقاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة	التعليق
تنظيم العمل الإداري	أقل من ١٠	34	3.8725	.93659	-.809	.419	غير دالة
	١٠ فأكثر	260	3.9961	.82384			
حل المشكلات	أقل من ١٠	34	3.8186	1.09049	1.080	.281	غير دالة
	١٠ فأكثر	260	3.6139	1.03294			
العمل الجماعي	أقل من ١٠	34	3.8765	1.22005	.991	.322	غير دالة
	١٠ فأكثر	260	3.6819	1.05644			
التطوير والتحسن المستمر	أقل من ١٠	34	3.6961	1.21680	.272	.786	غير دالة
	١٠ فأكثر	260	3.6448	1.00716			
الدرجة الكلية	أقل من ١٠	34	3.8133	1.06621	.454	.650	غير دالة
	١٠ فأكثر	260	3.7364	.90974			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (٤، ١١) ما يلي:
أولاً- بالنسبة للدرجة الكلية للرشاقة الإدارية:

توصلت الباحثتان إلى أن قيمة (Sig) للدرجة الكلية تساوي (٠.٦٥٠) وهي أكبر من مستوى دلالة (٠.٠٥)؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الرشاقة الإدارية في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة تُعزى لمتغير (سنوات الخبرة).
ثانياً- بالنسبة للأبعاد الفرعية:

توصلت الباحثتان إلى أن قيمة (Sig) لكل مجال فيما يتعلق بـ: (تنظيم العمل الإداري، حل المشكلات، العمل الجماعي، التطوير والتحسن المستمر) هي أكبر من مستوى دلالة (٠.٠٥)؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة (تنظيم العمل الإداري، حل المشكلات، العمل الجماعي، التطوير والتحسن المستمر) في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة تُعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى وعي الإدارة لاستخدامها رشاقة نظام الإدارة الذي تتبعه مع المعلمات على اختلاف سنوات الخبرة، كما أن تأهيل الإدارة

المدرسية لتعميم واستخدام الأنماط الإدارية الفاعلة مع جميع المعلمات على اختلاف سنوات خبرتهن، وكذلك ترجع للتأهيل الجيد للمعلمات للتعامل الجيد مع الإدارات المدرسية بما يضمن سير العمل داخل البيئة الدراسية وتحسين الأداء المدرسي بغض النظر عن الاختلاف في عدد سنوات الخبرة لديهن.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع ومناقشتها

" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الأداء المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة تُعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟" وللإجابة عن السؤال تم صياغة الفرض الصفري الآتي: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الأداء المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة تُعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)".

أولاً: متغير المؤهل العلمي

قامت الباحثتان بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي Tests of Normality (اختبار Shapiro-Wilk) لفحص اعتدالية البيانات في الفئات الصغيرة نسبياً بالنسبة للدرجة الكلية، وذلك لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ولأن عدد العينة كان صغيراً نسبياً في فئة (دراسات عليا)، وتم تجاوز شرط اعتدالية البيانات في فئة البكالوريوس، لأن حجم العينة كبير نسبياً. وقد كان توزيع البيانات غير اعتدالي بالنسبة للدرجة الكلية وللأبعاد الفرعية؛ وللتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث طبقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي. استخدمت الباحثتان اختبار (ت) " Independent Samples T Test " لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (١٦) نتائج اختبار (ت) " Independent Samples T Test " للفروق بين استجابات أفراد عينة البحث في جودة الأداء المدرسي طبقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي

التعليق	الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المؤهل العلمي	البعد
غير دالة	.309	1.019	.98233	3.6926	273	بكالوريوس	الإدارة المدرسية
			.93666	3.4667	21	دراسات عليا	
غير دالة	.711	.371	1.12644	3.4081	273	بكالوريوس	البيئة المدرسية
			.97892	3.3143	21	دراسات عليا	
غير	.556	.590	.99547	3.7120	273	بكالوريوس	العلاقات

التعليق	الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المؤهل العلمي	البعد
دالة			.96266	3.5794	21	دراسات عليا	الاجتماعية داخل المدرسة
غير دالة	.490	.691	.96260	3.6110	273	بكالوريوس	الدرجة الكلية
			.86748	3.4613	21	دراسات عليا	

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (١٢،٤) ما يلي:

أولاً- بالنسبة للدرجة الكلية لجودة الأداء المدرسي:

توصلت الباحثتان إلى أن قيمة (Sig) للدرجة الكلية تساوي (٠.٤٩٠) وهي أكبر من مستوى دلالة (٠.٠٥)؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الأداء المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

ثانياً- بالنسبة للأبعاد الفرعية:

توصلت الباحثتان إلى أن قيمة (Sig) لكل مجال فيما يتعلق بـ: (الإدارة المدرسية، البيئة المدرسية، العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة) هي أكبر من مستوى دلالة (٠.٠٥)؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى (الإدارة المدرسية، البيئة المدرسية، العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة) في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى التأهيل الجيد للمعلمات، فجميع معلمات عينة البحث على اختلاف المؤهل العلمي تلقين التدريب والتأهيل الكافي للتعامل مع كافة متطلبات البيئة المدرسية والتأهيل الكافي في المواد العلمية والتربوية التي تؤهلن لجعل العملية التعليمية تحقق أهدافها وبما يضمن جودة الأداء المدرسي، كما وترى الباحثتان أن هذه النتيجة تعود للأساليب الإدارية الفعالة التي تنتهجها إدارات المدارس للرفقي بمستوى الأداء المدرسي وجودته لدى جميع العاملين داخل المدرس على اختلاف مؤهلاتهم العلمية بما يضمن تحقيق العملية التعليمية لأهدافها.

ثانياً: متغير سنوات الخبرة

قامت الباحثتان بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي Tests of Normality (اختبار Shapiro-Wilk) لفحص اعتدالية البيانات في الفئات الصغيرة نسبياً بالنسبة للدرجة الكلية، وذلك لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ولأن عدد العينة كان صغيراً نسبياً في فئة (أقل من ١٠ سنوات)، وتم تجاوز شرط اعتدالية البيانات في فئة (١٠ سنوات فأكثر)، لأن حجم العينة كبير نسبياً. وقد

كان توزيع البيانات غير اعتدالي بالنسبة للدرجة الكلية وللأبعاد الفرعية؛ وللتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث طبقاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة. استخدمت الباحثان اختبار (ت) " Independent Samples T Test " لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (١٧) نتائج اختبار (ت) " Independent Samples T Test " للفروق بين استجابات أفراد عينة البحث في جودة الأداء المدرسي طبقاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة

التطبيق	الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	سنوات الخبرة	البعد
غير دالة	.353	.931	1.06829	3.8235	34	أقل من ١٠	الإدارة المدرسية
			.96760	3.6571	260	١٠ فأكثر	
غير دالة	.365	.908	1.14888	3.5647	34	أقل من ١٠	البيئة المدرسية
			1.11128	3.3799	260	١٠ فأكثر	
غير دالة	.959	.052	1.13730	3.7108	34	أقل من ١٠	العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة
			.97397	3.7014	260	١٠ فأكثر	
غير دالة	.517	.649	1.03385	3.7004	34	أقل من ١٠	الدرجة الكلية
			.94610	3.5871	260	١٠ فأكثر	

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (٤، ١٣) ما يلي:
أولاً- بالنسبة للدرجة الكلية لجودة الأداء المدرسي:

توصلت الباحثان إلى أن قيمة (Sig) للدرجة الكلية تساوي (٠.٥١٧) وهي أكبر من مستوى دلالة (٠.٠٥)؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الأداء المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة تُعزى لمتغير (سنوات الخبرة).
ثانياً- بالنسبة للأبعاد الفرعية:

توصلت الباحثان إلى أن قيمة (Sig) لكل مجال فيما يتعلق بـ: (الإدارة المدرسية، البيئة المدرسية، العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة) هي أكبر من مستوى دلالة (٠.٠٥)؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة (الإدارة المدرسية، البيئة المدرسية، العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة) في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة تُعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى مستوى جودة الأداء ليس بالضرورة تغيره باختلاف سنوات الخبرة، وهذا يرجع إلى أن جميع أفراد عينة البحث وعلى اختلاف سنوات خبرتهم قد تلقين التأهيل الكافي من خلال الدراسة الجامعية ومن خلال

الدورات التدريبية والتأهيلية التي خضعن لها للقيام بدورهن في العملية التعليمية وبما يضمن الوصول إلى أفضل مستويات الجودة في الأداء المدرسي، وكذلك ترى الباحثتان أن هذه النتيجة قد ترجع للوعي الكافي من قبل الإدارات المدرسية لتحسين وتطوير الأداء المدرسي ورفع مستوى جودته من خلال توفير كل ما يلزم لذلك لجميع المعلمات على اختلاف سنوات خبراتهن، وكذلك من خلال استخدام أساليب الإدارة الحائثة على متابعة وتطوير الأداء المدرسي لدى جميع المعلمات، وحيث أن هناك تشابه بين أنماط الإدارات المدرسية لدى عينة البحث فإن ذلك يؤدي لعدم وجود فروق في مستوى الأداء المدرسي باختلاف سنوات الخبرة.

النتائج الخاصة بالتساؤل الرئيسي ومناقشتها

" هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة الرشاقة الإدارية ومستوى جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة؟"
وللإجابة عن السؤال تم صياغة الفرض الصفري الآتي: " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين درجة الرشاقة الإدارية ومستوى جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية في شرق جدة.

لتحديد العلاقة بين الرشاقة الإدارية وجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية بشرق جدة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient) بين درجات عينة البحث في الرشاقة الإدارية، ودرجاتهم في جودة الأداء المدرسي، والجدول (٤، ١٤) يوضح النتائج العامة لهذا السؤال.

جدول (١٨) معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient) بين الرشاقة الإدارية وجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية بشرق جدة

جودة الأداء المدرسي			
معامل الارتباط	.750**	الدالة	البعد الأول: تنظيم العمل الإداري
الدالة	.000		
معامل الارتباط	.837**	الدالة	البعد الثاني: حل المشكلات
الدالة	.000		
معامل الارتباط	.826**	الدالة	البعد الثالث: العمل الجماعي
الدالة	.000		
معامل الارتباط	.882**	الدالة	البعد الرابع: التطوير والتحسين المستمر
الدالة	.000		

دالة إحصائية	.885**	معامل الارتباط	المحور الأول: الرشاقة الإدارية
دالة إحصائية	.000	الدالة	

توصلت الباحثتان إلى أن قيمة (Sig) للعلاقة بين الدرجة الكلية للرشاقة الإدارية وجودة الأداء المدرسي تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى دلالة (٠.٠١)، كما تبين أن معامل الارتباط يساوي (٠.٨٨٥)، وهو معامل ارتباط قوي موجب؛ مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين الدرجة الكلية للرشاقة الإدارية وجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية بشرق جدة.

كما توصلت الباحثتان إلى أن قيمة (Sig) للعلاقة بين جودة الأداء المدرسي وكل بُعد فيما يتعلق بـ: (تنظيم العمل الإداري، حل المشكلات، العمل الجماعي، التطوير والتحسين المستمر) تساوي (٠.٠١)، وهي أقل من مستوى دلالة (٠.٠١)؛ مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين جودة الإدارة المدرسية وبين (تنظيم العمل الإداري، حل المشكلات، العمل الجماعي، التطوير والتحسين المستمر) من وجهة نظر المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية بشرق جدة.

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى أن الرشاقة الإدارية هي نهج إداري يعود بالفائدة على سير العمل في البيئة المدرسية، وتوظيفها بشكل جيد يعود بالكثير من الفوائد في تحقيق الأهداف التي وضعتها المدرسة ضمن خططها قريبة ومتوسطة وبعيدة المدى، ويسهم كذلك في زيادة مستويات الجودة في سير العمل داخل المؤسسة، وبالنظر إلى مضمون الرشاقة الإدارية فتنظيم العمل الإداري هو أول سبل النجاح وأول سبل تطوير الأداء، فلا يمكن للعمل أن يسير بالشكل المطلوب بدون تنظيم العمل الإداري لأنه يساعد على وضع الأسس والقواعد المتبعة للسير عليها داخل المؤسسة، وكذلك تسهم متابعة الإدارة لحل المشكلات وعدم التغافل عنها أو السماح بتراكمها إلى التغلب عليها، حيث أن هذه المشكلات تعد أحد أهم العقبات التي تحول دون تطور الأداء لدى العاملين في البيئة المدرسية، وكذلك اتباع الإدارة لنهج العمل الجماعي يسهم في توفير الأجواء الإيجابية داخل المؤسسة، والتخلي بروح التعاون بين الإدارة وبين جميع العاملين في البيئة المدرسية، وهذا ما يجعل العلاقات بينهم طيبة ومحفزة نحو تطوير الأداء بشكل مستمر وزيادة جودته، وكذلك فإن اتباع الإدارة للتطوير والتحسين المستمر يساهم في سد الفجوات التي قد تنشأ نتيجة لتراكم بعض الأمور وبقائها على وضعها التقليدي التي قد يؤدي تراكمها إلى وجود نوع من العقبات بسبب عدم متابعة تحديث هذه الأمور بشكل دوري ومستمر، فالإدارة الرشيفة

تقوم بعمليات متابعة مستمرة لكافة الأمور على كافة الأصعدة، وتقوم بتطوير وتحسين ما يحتاج للتطوير أو التحسين وذلك تماشياً مع الحاجة لذلك، وهذا ما يعود بالنفع على جودة أداء العمل داخل المؤسسة التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السليجات والشقران (٢٠٢١) التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية ارتباطية بين تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى التميز المدرسي. كما تتفق مع دراسة كرتات (٢٠١٩) التي أشارت إلى أن تطبيق الرشاقة الإدارية يؤدي إلى زيادة طردية في جودة الأداء.

توصيات البحث:

- وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثتان بالآتي:
- تعميم نتائج التجارب الناجحة لتطبيق أسلوب الرشاقة الإدارية على مدارة المرحتين المتوسطة والابتدائية.
 - تضمين مبادئ الرشاقة الإدارية في مناهج العلوم الإدارية، وتدريبها للطلبة.
 - الاهتمام بتدريب العاملين؛ لرفع كفاءتهم وفعاليتهم لنجاح المؤسسات التعليمية، وقدرتها على تحقيق الجودة في الأداء المدرسي.
 - الاهتمام بتحفيز القيادات التربوية، ودفعهم لتنمية قدراتهم التي ترفع من سرعة تكيفهم مع المتغيرات التي تواجهها المؤسسات التعليمية سواء كانت داخلية أم خارجية، والتعامل معها.
 - الاهتمام بتوفير مناخ عمل يدعم جوانب الابتكار والإبداع في إتمام المهام، وتحقيق روح التعاون والاتصال الفعال بين العاملين كافة في المؤسسة التعليمية؛ مما يحسن من آليات صنع القرار ومواجهة الأزمات.
 - تكليف النخبة من الإداريين في المؤسسة التربوية بإدارة برامج الجودة الشاملة، والاهتمام بالتحسين المستمر.

مقترحات البحث

- وضع تصور مقترح لرفع مستوى تطبيق الرشاقة الإدارية في مدارس المملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسة مستقبلية حول درجة تطبيق أسلوب الرشاقة الإدارية في المرحتين المتوسطة والابتدائية.
- دراسة درجة تطبيق الرشاقة الإدارية وعلاقتها بكفاءة النظام التعليمي بكليات جامعة الملك عبد العزيز.

المراجع

- أبو طالب، صفاء علام محمد، شاهين، أميرة محمد محمود، وجمعة، فاطمة علي السعيد. (٢٠٢٠). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية، ٣(٢١)، ٤٥ - ٧٥.
- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، والشهومي، سعيد بن راشد بن علي. (٢٠١٨). درجة تطبيق مديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين. مجلة المعرفة التربوية، ٦(١٢)، ١٨٣ - ٢٢٥.
- أحمد، محمد. (٢٠١٥). الإدارة الرشيقة ودورها في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي. المؤتمر الدولي للتنمية التجارية. نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية. ١-٣٨.
- إمكان. (٢٠١٩). قادة المدارس في المملكة العربية السعودية: المهنة المنسية. جدة: إمكان.
- الإحناوي، محمد السيد. (٢٠١٦). متطلبات تجويد الأداء المدرسي بالتعليم الثانوي الصناعي في مصر في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهنية. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا، ٦٤ (٤)، مصر.
- الأخضر، خراز. (٢٠١٨). تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر - دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة ابي بكر بالقائيد.
- البليبيسي، أسامة زيادة يوسف. (٢٠١٢). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.
- البليهد، نورة بنت نحمد، والشهراني، في بنت راجح. (٢٠٢٠). واقع ممارسات قائدات المدارس الابتدائية لتحقيق العدالة التنظيمية في مدينة الرياض. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر، (١٨٧)، ١٣٢-١٧٥.
- الحريري، ارفدة. (٢٠١١). الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الحسامي، وفاء داوود صالح، والخرايشة، عمر محمد عبد الله. (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للمهارات الإدارية الرشيقة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

الحقيل، سليمان عبد الرحمن. (٢٠١٣). الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية (ط.٩). الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
الحمدان، أمل راشد. (٢٠٢٠). الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي "الجامعات السعودية أنموذجاً". الرياض: مكتبة الرشد ناشرون.
الدجني، إياد علي يحيى. (٢٠٠٦). واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. المنتدى التربوي الجامعي في سوريا. الجامعة الإسلامية بغزة.

الزبون، فادي خليفة عبود. (٢٠٢٠). درجة توافر معايير جودة الأداء المدرسي المتميز من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، ٢٦(١)، ٢٢٥-٢٥٣.
الزبيدي، ناظم جواد عبد، ومنذور، فراس مظهر. (٢٠٢١). الإدارة الرشيقة ودورها في تحسين جودة الخدمة: بحث ميداني في مديرية بلدية المحاول. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١٣(١)، ٢٢٥-٢٥٠.

السقاف، انتصار علوي حسن. (٢٠٢٢). مدى تطبيق معايير جودة التعليم المدرسي في مدارس لحج من وجهة نظر مدرء المدارس. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٨٧(٩)، ٣١-٩.

السايلحات، سوسن يوسف، والشقران، رامي إبراهيم. (٢٠٢١). مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين. رماح للبحوث والدراسات، (٥٧).
السوايعير، ابتسام علي عبد الهادي. (٢٠٢١). القيادة الرشيقة وعلاقتها بمواجهة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين. كلية العلوم التربوية. جامعة آل البيت، ١-١٠٧.
الشمري، مشاري مطر طاهر، والحراشنة، محمد عبود موسى. (٢٠١٨). دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المرفق.
الشهري، أحمد الحسيني. (٢٦ مارس ٢٠٢٢). الرشاقة في المؤسسات التعليمية. صحيفة الوطن الإلكترونية.

<https://www.alwatan.com.sa/article/1103689>

الصالح، شاكر أحمد؛ والصريمي، خالد محمد (٢٠١٥). الجودة الشاملة نشأتها- تطورها- أساليبها. الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.

- الصالح، خالد سليمان. (٢٠٢٠). القيادة الترموية لدى قائدي المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتقافة الحوار للمعلمين. مجلة كلية التربية بأسبوط، ٣٤(٣)، ٨٥-١٥٥.
- الصريرة، خالد أحمد (٢٠١١). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة جامعة دمشق، ٢٧(١).
- العازمي، هايف شداد، والصريرة، خالد أحمد سلامة. (٢٠١٩). الرشاقة الإستراتيجية لدى مديري المناطق التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر العاملين فيها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- العبد الله، فواز إبراهيم، وجمل، محمد جواد. (٢٠١٦). الإدارة المدرسية. الأردن: دار الإصدار العلمي للنشر والتوزيع.
- العبدلي، سليمان بن ناجم حسين، وفضل، محمود عبد التواب. (2023). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي في محافظة العارضة. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ٢٨(٢)، ٥٤٤ - ٥٧١.
- العجمي، منيرة خالد الهيلم، والسعيد، مجيب علي ملهي. (٢٠٢٠). واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت لمؤشرات الأداء المدرسي: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، ٣٠(٣)، ١٧٥-٢٠١.
- الغيثي، هاني سعيد (٢٠١٢). معايير إدارة الجودة الشاملة تطوير الأداء المدرسي سلطنة عمان نموذج مقترح (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة تونس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تونس.
- للحام، محمود عاشور محمد، وخلف الله، محمود إبراهيم عواد. (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للإدارة الرشيقة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة.
- المطيري، مطيرة ضيف الله محمد. (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)، ٨٣-٩٥.
- المعاينة، عبد العزيز عطا الله (٢٠٠٧). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الأردن: دار الحامد لمنشر والتوزيع.

الهشلمون، ياسمين. (٢٠١٧). أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في إستراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
باداود، إبراهيم محمد. (١٣ سبتمبر ٢٠١٦). الإدارة الرشيقة. صحيفة المدينة.

<https://www.al-madina.com/article/468394/>

تيسير، محمد. (٢٦ نوفمبر ٢٠٢٢). الإدارة الرشيقة: التعريف والفوائد مع ٥ أمثلة. مؤسسة المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث

<https://blog.ajsrp.com/?p=38989>

حيدر، عبد اللطيف حسين. (٢٠١٦). تجويد التعليم بي التنظير والواقع. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

جاسم. رعد جمال. (٢٠١٧). تأثير منهج الإدارة الرشيقة على بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية - بحث استطلاعي في عينة من شركات الاتصالات المتنقلة في بغداد (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد.
درويش، محمود (٢٠١٨). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، مصر.

ركاج، يحيى، والعبادلة، سمر. (٢٠١٧). مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. بحث مقدم لمؤتمر العلمي الثاني الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني.
روفيدة، ستي. (٢٠١٨). تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة مديرية التجارة لولاية عين الدفلى. جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

شعلان، عبد المجيد عبد الفتاح، وإسماعيل، هناء جودة. (٢٠١٤). تأهيل المدارس للجودة والاعتماد. القاهرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

عبد الله، أسماء أبو بكر صديق. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي جديد. المجلة التربوية، ج ٨٠، ٦٣٥-٧٤٨.

عداوي، عائشة حسن علي، وبطائنة، سناء محمد محمود. (٢٠١٩). الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات مدارس محافظة صيبا وأثرها في تطبيق جودة الأداء المدرسي. المجلة التربوية، (٦٠).

- عطيفة، أحمد محمد علي. (٢٠١٤). تصور مقترح لتطوير الأداء التدريسي لمعلمي الرياضيات في ضوء معايير الجودة ومدى توافرها لديهم في مرحلة التعليم الأساسي بالجمهورية اليمنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة صنعاء.
- عطيفة، محسن علي (٢٠٠٩). الجودة الشاملة والجديد في التدريس. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عوض الله، عصام الدين. (٢٠١٣). الإدارة التربوية في القرن الحادي والعشرين. الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
- كرتات، رقية. (٢٠١٩). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد. *رقاد للدراسات والبحوث*، ٦(١)، ٤٦-٣٧.
- كزبر، كامل عبد الكريم. (١٣ يوليو ٢٠٢٢). الإدارة الرشيقة مصطلح جديد في الإدارة التربوية. *جريدة جنوبيات الإلكترونية*. <https://cutt.us/oNIRP>
- مجيد، سوسن شاكر. (٢٠١١). تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- مهنا، مسلم عبد الكريم، وبحر، يوسف عبد عطيفة. (٢٠٢٠). دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة
- وزارة التعليم. (٢٠٢٢). البيانات والإحصاءات. <https://moe.gov.sa/ar/knowledgecenter/dataandstats/Pages/default.aspx>
- هيئة تقويم التعليم في المملكة العربية السعودية:
- <https://www.etc.gov.sa/home>
- AlSerhan, Fayiz. (2019). The Effect of Applying the Modern School Administration Methods on Increasing the Students' Achievement, Review Study of Jordanian Schools, *International Journal of Education and Research*, 7(7)29-36.
- Krafcik, J.F. (1988). Triumph of the Lean Production System. *Sloan Management Review*, 30, 41-52.
- Krejcie, R, &Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement* ,30, 607-610.

- Krichbaum, Brian D. (2008). *Standardized Work: The Power of Consistency*, White paper, Process Coaching Inc.
- Lemahieu, P. (2017). *Agile management in education*. *Quality Assurance in education* (25), 1, 91- 108.
- Michalaska, J., Szewieczek, D. (2007). The 5S methodology as a tool for improving the organization, *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, Vol. (24), No. (2), PP. (211-214).
- Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S. 2003. *The Practice of Business Statistics*, Retrieved April 15, 2018, from <http://www.surveysystem.com/sscalc>
- Mosimann, Roland P. (2007). Patrick Mosimann and Meg Dussault, *The Performance mance Manager*. ISBN 978-0-9730124.
- Nicoulas, H. Thomas, H. (2009). *outils reporting structures et pratiquesdamelioration*. *revuefrancaise de gestion*, (1) 6, 81-103.
- Nylund, j. (2013). *Improving Process Through Lean-Management*. Helsinki Metropolia University of Applied Sciences.
- Philippe, A. Jean, R. (2009). *guide de la gestionindustrielle: principes, methods et outils, afnor*. France- la plainesaint denis
- Pinkus, L. (2009). *Meaningful Measurement the Role of Assessment in Improving High School Education in the Twenty First Century*, Alliance for Excellent Education, Washington.
- Purwanto, Agus. (2015). *Flexible Organizational Structure for Learning Organization: The Case of Indonesia Open University* (Universitas Terbuka). d International Seminar and Conference on Learning Organization (ISCL0.1-5)

- Ramly, N. (2012). Agile management: Process improvement towards better IT customer Support, *International Journal of e- Education, e- Business, e- Management and e- Learning* .364 -359.
- Steven K. Thompson. (2012). *Sampling*.Third Edition, p:59-60
- Walker, A,& Qian, H. (2012). *Successful school leadership in China*. In The Routledge international handbook of teacher and school development, (pp, 472-483). Routledge.