



**الإدارة الرشيقة بمدارس النعيلع العام بالمدينة المنورة من
وجهة نظر مديريها**

إعداد:

د. عزيزة بنت محمد السهلي
حاصلة على الدكتوراه من قسم سياسات واقتصاديات التعليم
كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة



الإدارة الرشيقة بمدارس النعليل العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر مديريها

د. عزيزة بنت محمد السهلي

حاصلة على الدكتوراه من قسم سياسات واقتصاديات التعليم

كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة

• المستخلص :

هدف البحث الحالي إلى: تحديد درجة تطبيق الإدارة الرشيقة من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، وبيان الفروق الإحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة الرشيقة تبعاً لمتغيرات (الجنس، المرحلة، الخبرة، الدورات التدريبية)، اتبع البحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم تطبيقها على عينة إذ بلغت (٢٧٤) فرداً، وبلغت نسبة الذكور (٥١%) مديراً، في حين بلغت نسبة الإناث (٤٩%) مديرة، من مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة. وتوصلت نتائج البحث إلى: أن درجة تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم العام في المدينة المنورة جاءت بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٣). كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في تقديرات عينة البحث بشأن درجة تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم العام تبعاً لمتغيرات: (الجنس، المرحلة، الخبرة، الدورات التدريبية).
الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقة - أبعاد الإدارة الرشيقة - مديري ومديرات المدارس - المدينة المنورة.

Agile management in public education schools in AL Madinah AL Munawwarah from the point of view of its principals

D. Aziza bint Muhammad Al-Sahli

• Abstract:

The aim of the current research is to: determine the degree of application of lean management from the point of view of male and female principals of public education schools in AL Madinah AL Munawwarah, and to show the statistical differences between the average estimates of the study sample on the degree of application of lean management according to the variables (gender, stage, experience, training courses). The research followed the method The questionnaire was used descriptively as a tool for collecting data, as it was applied to a sample of (274) individuals, and the percentage of males was (51%) as principals, while the percentage of females was (49%) as principals, from public education schools in Medina. The search results reached: The degree of application of lean management in public education schools in Medina was at an average level, with an arithmetic average of (3.23). The results also revealed that there were statistically significant differences at the significance level ($\alpha < 0.05$) in the research sample's estimates regarding the degree of application of lean management dimensions in general education schools according to the variables: (gender, stage, experience, training courses).

Keywords: Agile management - dimensions of agile management - school principals and principals - AL Madinah AL Munawwarah.

• مقدمة:

يرتبط تطوُّر المجتمعات بتطوُّر أنظمتها الإداريَّة، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها التَّنمويَّة، وقدرتها على أداء دورها في الازدهار الاقتصادي والاجتماعي، ومرونتها في مواجهة التَّغيُّرات المتسارعة في ظل تنافسيَّة العصر؛ لذا تسعى المنظمات في الدول المتقدمة إلى إيجاد فكر إداري حديث لتطوير أساليب إداريَّة بعيداً عن بيروقراطيَّة الإدارة التَّقليديَّة.

وتتسابق كبرى الشركات لتطوير أساليبها الإداريَّة وإيجاد نماذج إداريَّة تُمكنها من التَّفوق والتَّميز، ومن هذه الأساليب الإدارة الرُّشيقة التي حظيت باهتمام واسع كأسلوب إداري حديث، وذلك بعد نجاحها في "تويوتا" الشركة الأولى عالمياً في مجال صناعة السيارات، تلك الشركة التي تطورت من مصنع نسيج إلى شركة قيمتها السوقيَّة تصل إلى ضعف القيمة السوقيَّة للشركات المنافسة، ووصل صافي ربحها إلى نسبة ٢.١٪ أعلى من نظيراتها (أوسونوا وآخرون، ٢٠٠٨/٢٠٠٩)، وشكلت أفكارها أساساً لفلسفة الفكر الرُّشيق التي نشأت في خمسينيات القرن الماضي، وأخذت في الانتشار عبر العالم ما بين فترة السبعينيات إلى التسعينيات (الحمدان، ٢٠٢٠).

وأظهرت الإدارة الرُّشيقة نجاحاً في المؤسسات الصناعيّة والخدميّة المختلفة؛ لذلك سعت المؤسسات التَّعليميّة إلى تطبيقها رغبةً في رفع كفاءتها (أبو طالب، ٢٠٢٠)، فهي تحقق مخرجات ذات كفاءة وجودة من خلال التطوير المستمر والاستثمار المناسب للمدخلات (Maciag, 2019)؛ كما تسمح بمرونة الأداء في إدارة العمليَّات، وتخفيض التكاليف، وتحقيق قيمة مضافة للمستفيد، وتقلل الهدر في الوقت والجهد والمال، وتستقطب الطاقات البشريَّة للمؤسسات وتعمل على تدريبها وتوظيفها (مقيم، ٢٠٢٠).

وتعود الإدارة الرُّشيقة في الأساس لنظريَّة إدارة الجودة الشاملة؛ فهي تقوم بالتَّحسين المستمر، وتحقيق رضا المستفيد، وتقليل الأخطاء، والمراجعة المستمرة لتدفق العمليَّات، وتقليل تكاليف الإنتاج وتخفيف الهدر (عبادة، ٢٠١٦)؛ وقد أوضحت عدد من الدراسات أهميَّة هذه النظريَّة، كدراسة (السرحدان، ٢٠٢١) التي وجدت أن إجراءات الإصلاحات الدوريَّة في المؤسسات التَّعليميَّة تحقق جودة في الأداء، وقدرة تنافسيَّة، وبيئت دراسة (بوترعة وعمار، ٢٠٢١) أن المؤسَّسة التَّعليميَّة تحقق استثمار أمثل للموارد والطاقات البشريَّة وتضمن جودة الخدمة للمستفيدين والارتقاء بمستوى الأداء من خلال العمل بمبادئ الجودة الشاملة.

كما تمثل الإدارة الرُّشيقة إحدى أهم أدوات الجودة من خلال جمعها بين معيار العمل القياسي ومعيار المرونة للعاملين، وأيضاً تطرقها لمجالات خدميَّة كانت بعيدة عن التنافس التجاري كالنظام التَّعليمي (ركاج والعبادلة،

(٢٠١٧): القائم على المدارس كوحدات تنفيذية، ويمكن للمدارس من خلال الإدارة الرشيقة تجويد أساليبها الإدارية عن طريق إعادة تصميم عملياتها لتقليل الفاقد، وتحسين الاستجابة بالتواصل المتكرر مع المستفيد؛ ويتفق هذا مع أنشطة التحسين في مجال إدارة الجودة الشاملة (Riezebos, 2016).

وطبقت عدد من المدارس الإدارة الرشيقة كنموذج إداري غير تقليدي لتقليل الهدر وتحقيق أهدافها؛ منها مدرسة بيرلاند Berland، التي اعتمدت على ثلاث أدوات للإدارة الرشيقة هي: تحسين مستمر، وتنظيم مكان العمل، والعمل القياسي، وخلال عام واحد حققت المدرسة عدة أهداف منها أنها قلصت الهدر (Netland, 2015).

وتقوم الإدارة الرشيقة على فكرة رفض الهدر في جميع مراحل العمليات الإنتاجية والإدارية (وارث وجابته، ٢٠١٦)، وبهذا يمكن أن تقدم حلولاً إدارية لمشكلة الهدر المدرسي؛ ويقصد به الخسارة الناجمة عن عمليات التعليم من خلال أعداد الطلبة المتسربين أو الراسبين وما يصاحبه من خسارة في الإنفاق على التعليم وفي الجهد المبذول (برج، ٢٠١٣).

• أسئلة البحث :

سعى البحث للإجابة عن السؤالين التاليين :

- ◀ ما درجة تطبيق الإدارة الرشيقة من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة؟
- ◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة الرشيقة تبعاً لمتغيرات (الجنس، المرحلة، الخبرة، الدورات التدريبية)؟

• أهداف البحث:

- ◀ التعرف على درجة الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة.
- ◀ الكشف عن إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة الرشيقة تبعاً لمتغيرات (الجنس، المرحلة، الخبرة، الدورات التدريبية).

• أهمية البحث:

- ◀ يمكن أن تسهم نتائج البحث في مساعدة مديري مدارس التعليم العام لتبني الإدارة الرشيقة، وتطبيقها كأسلوب إداري حديث.
- ◀ قد توفر نتائج البحث لمتخذي القرار والمخططين التربويين في الوزارة معلومات عن واقع تطبيق الإدارة الرشيقة بمدارس التعليم العام بالمدينة المنورة ..

◀ قد يثري البحث المكتبة العربية من خلال الإضافة للأدب النظري والإداري في مجالي الإدارة الرشيقة.

• مصطلحات البحث:

• الإدارة الرشيقة:

تعرف الإدارة الرشيقة بأنها: "قُدرة المؤسسة على ممارسة الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة، وتطوير العمل وحسن استخدام الموارد للتخلص من المشكلات والخصائص الإدارية القديمة المتغلغلة في المؤسسة ومنها الهدر والإسراف" (كرتات، ٢٠١٩، ص ٣٩).

ويمكن تعريفها بأنها: طريقة إدارية تتضمن مجموعة من المبادئ من أجل تنظيم العمل، وتحسين الكفاءة وأداء الأعمال من أجل إزالة الهدر وإضافة قيمة للمنتج من خلال التحسين المستمر (walte, 2017).

وفي تعريف آخر هي "إدارة المدرسة بأسلوب يهدف إلى تقليص الهدر في (الوقت، والمخزون، وجهد العاملين، رأس المال) مستخدماً المنهج العلمي لتحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات بأقل ما يمكن من المدخلات" (أبو طالب، ٢٠٢٠، ص ٥٠).

وتُعرف إجرائياً في هذه البحث بأنها: أسلوب إداري يعتمد على استثمار كافة الموارد بكفاءة عالية، وسرعة تعديل العمل للاستجابة للمتغيرات؛ وذلك بهدف تحقيق الجودة الشاملة، والتغلب على مشكلة الهدر الموجودة في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة.

• حدود البحث:

◀ الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه البحث على تطبيق الإدارة الرشيقة بأبعادها (التعددية - التحسين المستمر - تنظيم موقع العمل - لين ستة سيجم) في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة.

◀ الحدود البشرية: طبقت الاستبانة على مديري ومديرات مدارس التعليم العام بإدارة تعليم المدينة المنورة، فهم الفئة المناسبة لتحقيق أهداف البحث..

◀ الحدود المكانية: طبقت أدوات البحث في مدارس التعليم العام بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، وذلك لمناسبة ظروف الباحثة المكانية.

◀ الحدود الزمانية: طُبّق البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي

• الإطار النظري: • مفهوم الإدارة الرشيقة:

حظيت الإدارة الرشيقة باهتمام الباحثين والإداريين في المنظمات المختلفة باعتبارها نظاماً يهتم بإزالة كافة أشكال الهدر في المنظمات، فهي تعمل على تلافي الأخطاء واستثمار الوقت، ومشاركة جميع العاملين، وذلك باتباع سياسة التحسين المستمر والتطوير المستمر.

واعتبرها السحباني (٢٠٢١) سياسة التطوير والتحسينات المستدامة للحصول على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية من خلال استثمار الوقت المخصص للعمل بتناسق مع الجهد المطلوب، وبمشاركة جميع العاملين. بينما عدها عبد الله (٢٠٢٠) فلسفة إدارية تعتبر جميع العاملين شركاء في أعمال التطوير والتحسين المستمر، ومشاركين بفاعلية في حل المشكلات، وتهتم بتحسين مناخ العمل النفسي لهم، وتطوير برامج تدريبية مناسبة، وتساعد على رفع مستوى الأداء. فيما يصفها عبد العال (٢٠١٩) بأنها: قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات، ومرورها لتعديل أهدافها وقراراتها عن طريق الالتزام وتحمل المسؤولية.

يتطلب مفهوم الإدارة الرشيقة عند نيلاند (Nyland, 2013) تحول في القيادة بشكل أساسي، ووجود إدارة قوية وفعالة ومنظمة قادرة على تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة، وتحسين العمليات التنظيمية، ونشر ثقافة تنظيمية جديدة ومرنة، ولتنفيذ هذا التحول على القائد أن يتسم بالرشاقة في ممارسات عمله؛ فالإدارة الرشيقة تمكنه من وضع استراتيجيات تكيف مع تغيرات العصر (Fachrunnisa et al, ٢٠٢٠).

ويرى ميزارك (Mizrak, 2020) أن الإدارة الرشيقة لا تكفي بالتكيف مع التغيرات، بل تستثمر هذه التغيرات في عمليات اتخاذ القرار، ويضيف (الزبيدي ومنذور، ٢٠٢١) أنها تحقق ذلك من خلال عدد من المبادئ والممارسات والأساليب المتطورة بهدف التخلص من كافة أنواع الهدر في الوقت، والجهد، والموارد.

وعليه، يتضح وجود اتفاق على أن الإدارة الرشيقة تهدف للتخلص من كافة أنواع الهدر وتعمل على التكيف مع التغيرات المستمرة، وتسعى للتطوير مستمر للمنظمات؛ فالإدارة الرشيقة منهج ديناميكي ومرن للإدارة يساعد المنظمة على الاستجابة لما يحيط بها من ضغوط متجددة وتحديات متغيرة داخلياً وخارجياً.

ويُعدُّ مصطلح الإدارة الرشيقة من المصطلحات الحديثة التي نالت الاهتمام البحثي مؤخراً على الرغم من وجود جذور تاريخية ممتدة منذ ١٦٢٠م عندما وضع الأسلوب العلمي على يد الفيلسوف الإنجليزي فرانسيس

يكون (Krstić et al, 2018)، ولكن لم تتبلور وتتطور بأسسها الفكرية والعملية المعروفة الآن إلا خلال العقود القليلة الماضية (الحمدان، ٢٠٢٠).

وكان شيوهارت وديمينغ من أوائل من أسهم في نشأة الإدارة الرشيقية من خلال ابتكار دورة (خطط - نفذ - تحقق - صحح) (Plan - Do - Study - Act) والمعروفة اختصاراً بدورة PDSA، وتعد المحطة التاريخية الأبرز للفكر المعاصر حول الإدارة الرشيقية "نظام تويوتا للإنتاج" الذي قدمته شركة "تويوتا" في ثمانينيات القرن الماضي، ومن ثم وضع هيروتاكا تاكيوتشي وإكوجيرو نوناكا منهج عمل الفرق، الذي أسهم في إحداث تغييرات كبيرة في عمليات تصميم وتطوير المنتجات المعقدة، ثم ابتكر كل من جيف ساثرلاند وكين شوابر "Rugby style" (نسبة إلى رياضة الرجبي)، وهو أسلوب يقوم على حشد عدد كبير من الأفراد لإتمام المشاريع، ليتم المشروع في وقته المحدد، مع التقليل من الأخطاء (أوسونوا وآخرون، ٢٠٠٨ / ٢٠٠٩).

يتبع ذلك ظهور ما يعرف بـ Agile (أو الأسلوب الرشيق)، وهو أسلوب جديد لتصميم البرامج وضعه فريق مكون من سبعة عشر مبرمجاً بولاية يوتا (Utah) الأمريكية، وفي ضوء ذلك أنشئت منظمة هدفها الرئيس نشر الممارسات الرشيقية في الإدارة والتصميم البرمجي؛ وبانتشار أسلوب الإدارة الرشيقية إلى خارج دائرة تطوير تكنولوجيا المعلومات أصبحت الإدارة الرشيقية مطبقة في مختلف العمليات بالمنظمات وفي جميع المجالات والقطاعات (الحمدان، ٢٠٢٠).

ويتزامن ظهور أسلوب الإدارة الرشيقية في العصر الحالي مع التطور التكنولوجي في الاقتصادات المعاصرة؛ وقد برز بشكل خاص في الشركات الناشئة، حيث انتشر هذا الأسلوب سريعاً لدى الشركات الناشئة مقارنة بالمنظمات الأقدم مثل الشركات الكبرى والمؤسسات العسكرية (Krehbiel & Miller, 2018).

وعليه، فإن نشأة أسلوب الإدارة الرشيقية كان استجابة لتغيرات في البيئات التنظيمية مما دعا لإيجاد أسلوب يتكيف مع هذه التغيرات، ومر تبلور هذا الأسلوب بعديد من التحولات حتى انتشر وأصبح مطلب لبقاء لمنظمات وتطورها والحفاظ على استمراريتها.

ونظراً لما تتمتع به الإدارة الرشيقية من مميزات فإن تطبيقها أمر يدعو للاهتمام في المؤسسات المختلفة ومن هذه الميزات ما ذكره الطلاع (٢٠١٧) أنها تعمل على الاهتمام بمنسوبيها واحترامهم والعمل على توفير كل الإمكانيات التي تساعدهم على إتمام عملهم بالشكل المطلوب منهم، كما تقلل الهدر؛ فهي

تهتم بترشيد الإنفاق ونشر ثقافة تقليل الهدر بين العاملين، وتعتمد أساليب حديثة في الإنفاق على الأنشطة، واستثمار الموارد المتاحة.

ويضيف الفتلاوي (٢٠١٨) أنها تساعد العاملين على فهم أدوارهم، والقيام بها بطريقة صحيحة، وتيسر عملية تبادل المعلومات داخل المؤسسة، كما تعمل على مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات، وكذلك تسهم في التواصل الفعال بين العاملين داخل المؤسسة وبين العاملين والقادة، إضافة إلى أنها تعمل على ضبط الوقت واستثماره وتجنب توقف العمل لأي سبب.

في حين يرى علي (٢٠٢١) أن الإدارة الرشيقة تسعى لإنتاج مزيد من الخدمات بطرق فعالة لتوفير أكبر قدر ممكن من الوقت والجهد، وتحقيق الحد الأدنى من الهدر والتلف وضياع الموارد، مما يسرع ويزيد من الإنتاجية، ويتطلب ذلك تعاون جميع أفراد المؤسسة.

ويؤكد كرات (٢٠١٩) أنها تمتلك القدرة على الوصول بنسبة الهدر إلى الصفر في كل المجالات، وتعمل على خفض زمن تقديم الخدمات وسرعة الاستجابة لطلبات المستفيدين، وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة. وأيضاً تحسن بيئة العمل ومناخ العمل النفسي (علاقات العمل والعاملين) وتعمل على تطبيق نظم العمل الجماعي، كذلك تحقق الصيانة الإنتاجية الشاملة مع خفض زمن وتكاليف أعمال الصيانة، ومن ميزات تشجع الإبداع والابتكار والاستثمار في المعرفة.

وتتميز في المؤسسات التعليمية بشكل خاص بأنها تراعي متطلبات الخريجين وتوافق مواصفاتهم مع مواصفات سوق العمل من خلال إعدادهم بأحدث البرامج التعليمية التي تؤهلهم للعمل والمنافسة، كما تعمل الإدارة الرشيقة على تعظيم القدرة التنافسية المحلية والعالمية (الطلاع، ٢٠١٧).

يتضح مما سبق أن الإدارة الرشيقة بما تملكه من ميزات تحقق للمؤسسات التعليمية جودة في العمليات، كما تعمل على تحسين بيئة العمل، كذلك تسعى لتقليل الهدر داخل المؤسسة من خلال استثمار الموارد.

• مبادئ الإدارة الرشيقة:

تمتلك الإدارة الرشيقة مجموعة من المبادئ تضمن الحصول على نتائج جيدة إذا ما تم تطبيقها وفق منهجية مدروسة. ومن أهم هذه المبادئ:

• التركيز على العملاء [Customer focus]

يهتم هذا المبدأ بتلبية حاجات العملاء من خلال تحديد قيمة المنتج أو الخدمة من وجهة نظر العميل، ويُعدُّ عامل مهم في نجاح أعمال المنظمات، ودليل على الارتباط بين العميل والمنظمة (Cervone, 2015). وعليه فإن الإدارة الرشيقة تحقق الكفاءة والفاعلية لعمليات المنظمات من خلال

الحصول على رأي واقتراحات العملاء، وتحديد الاحتياجات وتحويلها إلى واقع ملموس في المنظمات مما يخلق القيمة المضافة التي يحددها العميل(العدوان وآخرون، ٢٠١٦).

ويمكن تطبيق هذا المبدأ في المجال التعليمي من خلال اهتمام المدرسة أو المؤسسة التعليمية بإشباع حاجات الطلاب وتلبيتها بالشكل الذي يجعل من المدرسة بيئة جاذبة للطلاب تراعي وتلبي اهتماماتهم.

• تحليل إجراءات العمل [Value Stream Mapping]

يركز هذا المبدأ على إمكانية وضع خريطة لكل تفاصيل العمل المراد إنجازه، فيقوم بتقسيم العمل في ضوء هذه الخريطة إلى أعمال ذات أهمية قصوى، وأعمال محدودة الأهمية، مما يساعد على تحسين الأعمال، وتحديد مواطن القوة والضعف بها، وتبسيط العمليات المعقدة داخل العمل (Ferreira et al, 2022).

ويطبق هذا المبدأ في مجال التعليم من خلال قيام الإدارة بعمل خريطة مفصلة بالأعمال المطلوبة داخل المدرسة، وذلك بالتعاون مع العاملين بالمدرسة، ثم تقسيم هذه المهام حسب أولويتها، مع تحديد مدى زمني معين لتنفيذها، ومتابعة تنفيذ هذه المهام وتأثيرها على سير العملية التعليمية في المدرسة مما يساعد على تقليل الهدر في الوقت والموارد.

• انسيابية العمل [Work Flow]

يُعد توقف العمل أثناء تقديم الخدمات للمستفيدين هدراً في الوقت والجهد، ويهتم هذا المبدأ بالوقوف على أسباب تعثر العمليات، وتحديد مواطن التوقف عن العمل ومعالجتها مما يؤدي إلى تحقيق الفاعلية وتقليص الوقت اللازم للإنجاز، وتقليص وقت الانتظار الذي يحتاجه العميل حتى يحصل على الخدمة أو المنتج (Hiremath et al.2018).

ويستدعي تطبيق هذا المبدأ في مجال التعليم الوقوف على عوامل وأسباب بؤء وتوقف العملية التعليمية داخل المدرسة، والعمل على إيجاد حلول لهذا الخلل، مما يؤدي إلى وجود انسيابية في تحقيق الأعمال وإنجازها بما يصب في مصلحة الطلاب.

بينما يرى عبد الله (٢٠٢٠) أن أهم مبادئ الإدارة الرشيقة هي:

- ◀ تحديد قيمة المنتج: ومن ثم تحرص الإدارة الرشيقة على تلبية توقعات العميل ومتطلباته فيما يتعلق بالمنتج.
- ◀ تحليل سياسة القيمة: وتعني القيام بعملية تحليل للمنتج بعد إنتاجه واستبعاد أي عملية ترى المؤسسة أنه لا داعي لها وتعديل ما يحتاج إلى التعديل بهدف تطوير المنتج.

- ◀ قصر الوقت الزمني المستخدم في الخطوات السابقة.
- ◀ مطابقتة المواصفات: بمعنى إنتاج ما يحتاجه العميل بالفعل، وليس ما تراه المؤسسة.
- ◀ التحسين والتطوير المستمر من أجل الحصول على قيمة أكبر وجودة أعلى.

يتضح من الطرح السابق أن تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقية داخل مدارس التعليم العام يحتاج إلى التركيز على مواصفات المخرج التعليمي الذي يطلبه المجتمع وسوق العمل، والتحقق من جودته من خلال القيام بعملية تقييم مستمرة، وإعداد خطة تعليمية مرتبطة باحتياجات سوق العمل حتى يتم توجيه الطلاب نحو التخصصات المطلوبة، وتفادي التكدس في تخصصات لا يحتاج إليها سوق العمل.

• أدوات الإدارة الرشيقية

تعتمد الإدارة الرشيقية على عدد من الأدوات تمكن المنظمات من تحقيق النتائج المرغوبة، وتقليل الهدر لتزويد من كفاءة هذه المنظمات؛ ومن الأدوات التي يمكن تطبيقها في مختلف القطاعات الخدمية كما ذكرها الزبيدي ومنذور (٢٠٢١) تنظيم موقع العمل، والتحسين المستمر، ولين ستة سيجما، والإنتاج في الوقت المحدد، ويضاف إلى ذلك ما ذكره العرابي وبراهيمي (٢٠٢١) أداة التعددية أو العمال متعددي الوظائف؛ وأضاف الزعبي والعضيف (٢٠١٥) العمل القياسي، وفيما يلي عرض لأهم هذه الأدوات:

• تنظيم موقع العمل [50]

تعد هذه الأداة نقطة البداية في التميز التنظيمي، ونشأت في اليابان وكان لها الأثر البالغ في تميز الشركات اليابانية، وقد بُنيت على فكرة بسيطة هي أن الإنتاج الناجح يتمثل في تكوين بيئة عمل نظيفة وآمنة، وفيها يحدد كيفية بناء مكان عمل نظيف وخال من أي فوضى، حيث يمكن العثور على الأدوات والوسائل بسهولة وبسرعة (العرابي وبراهيمي، ٢٠٢١).

وتتطلب إشراك جميع العاملين في إدارة مكان العمل باستخدام معايير محددة لتنظيم وترتيب وتخطيط مكان العمل، والحفاظ على تلك المعايير، والسماح لفرق العمل بتنظيم أماكن عملها بأكثر الطرق والوسائل أماناً وفاعلية ليتحقق النجاح لأي تحسينات في مكان العمل (الرميح والبرادي، ٢٠٢١).

وتتميزت الأداة بسهولة التطبيق، والتركيز على الإضافة في مكان العمل عن طريق تحسين الظروف المحيطة بالعاملين عن طريق خمس مبادئ هي التصنيف Sorting، والترتيب Set in order، والتنظيف Shining، ووضع

المعايير Standardizing، والاستمرارية Sustaining (الحراشة ومخامرة، ٢٠٢٠).

• التحسين المستمر Continuous improvement

هو مفهوم ياباني شامل لكل نواحي المنظمة، وينخرط في تحقيقه جميع العاملين في المنظمات من أعلى الهرم الإداري إلى الجهات التنفيذية، ويعتمد على إدخال تحسينات صغيرة ومستمرة على الخدمات والعمليات تؤدي في مجملها إلى تقليل الهدر، كما أنه عملية تطويرية مستمرة تركز على رضا المستفيدين، وتطوير الموارد البشرية وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لضمان تحقيق الجودة الشاملة (الجنابي، ٢٠٢١).

ويمر التحسين المستمر بمراحل متعددة تبدأ بالتخطيط، وتحديد المشكلات التي تواجه المنظمة، ثم جمع بيانات حول تلك المشكلات وتحليلها، يلي ذلك تنفيذ الخطط وتقييم النتائج، وكذلك تحديد مدى تحقيق الأهداف ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية. وتشمل هذه المراحل على كافة عناصر المنظومة من مدخلات وعمليات ومخرجات (العرابي وبراهيمي، ٢٠٢١).

• لين ستة سيجما [LSS - Lean six sigma]

تُعدُّ نهجاً إدارياً يجمع بين الإنتاج الرشيق وستة سيجما؛ فالإنتاج الرشيق يركز على قواعد وإرشادات وآليات العمل، كما يهتم بالأنشطة التي تضيف قيمة للعمل من أجل تخفيض وقت الإنتاج وفق احتياجات المستفيد، وأيضاً التخلص من الهدر؛ في حين يركز ستة سيجما على قياس عدد العيوب الموجودة في أي منتج بطريقة علمية لتحديد هذه العيوب وإزالتها (الزعبى والعضيف، ٢٠١٥).

ويؤدي الدمج بين الإنتاج الرشيق وستة سيجما إلى تحسين العمليات الإنتاجية والتقليل من العيوب والوصول إلى منتج جيد حسب رأي المستفيد (AL Refai, 2021)؛ كما أنه يزيد من جودة العمل، ويحد من العيوب ويقضي على الهدر الناتج عن العمليات، إضافة إلى تخفيض وقت الإنتاج وزيادة كفاءة العمليات، مما يؤدي لزيادة رضا العميل، من خلال مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية، وتوفير معلومات ملائمة في الوقت المناسب، وتطوير أنظمة المعلومات في المنظمات (مزهر وسلطان، ٢٠١٨).

• الإنتاج في الوقت المحدد (JIT - Just In Time):

ظهر نظام الإنتاج في الوقت المحدد في ثمانينيات القرن الماضي في اليابان؛ وهو يمثل أسلوباً في إدارة العمليات قائماً على تشخيص مصادر الهدر، والعمل

على التخلص منها، وذلك من أجل انسيابية تدفق المواد والمعلومات، وكذلك الوفاء بالتزامات المنظمات في الوقت المناسب وبالكمية المحددة وفقاً لمعايير الجودة، حيث يركز على العملية وليس على المنتج (المصري، ٢٠١٦).

وتسعى هذه الأداة إلى صفريّة العيوب و صفريّة المخزون، وتقليل وقت التهيئة والإعداد، ووقت الانتظار، ويتطلب تطبيق Jit إجراءات تطويرية في مختلف النواحي وخاصةً الأساليب المحاسبية والإدارة والعاملين كما يتطلب وجود رقابة بشكل دائم وشامل من أجل التخلص من التالف، وينتج عن تطبيقها تخفيض التكاليف، وتقلل الوقت الكلي للإنتاج والتجهيز، وأيضاً تزيد من الالتزام بمواعيد الاستلام والتسليم وتحقيق التحسين المستمر، (عبد الرحمن وعيدان، ٢٠١٩).

• أداة التعددية أو العمال متعددي الوظائف [multifunctional workers]:

ترتبط هذه الأداة بالموظفين ذوي الخبرات والمهارات المتعددة والمدرّبين القادرين على دراسة الواقع في كل نشاط وكل إجراء، ولديهم قدرة على حل المشكلات وتحسينها إلى الأفضل باعتبار أن هؤلاء الأشخاص هم الأصول الفكرية للمنظمات وأحد المرتكزات الأساسية التي تسعى المنظمات لاستثمارها لتصل إلى التميز في إنتاج خدمات ذات جودة عالية. وبذلك فهي تسهم في تهيئة بيئة تمكن الأفراد من التعبير عن مهاراتهم ومواهبهم واهتماماتهم في سياقات متعددة، وتبدأ بتحديد الأشخاص الموهوبين والمبدعين وتمكينهم وتدريبهم، لذلك تعتبر من أهم طرق نجاح المنظمات (العرابي وبراهيمي، ٢٠٢١).

• العمل القياسي [Standardization]

تعمل هذه الأداة على التحديد الدقيق لمعايير العمل لتسهيل عملية الرقابة ومقارنة الأداء، ومعرفة نقاط الضعف والقوة والعمل على علاج نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة (العرابي وبراهيمي، ٢٠٢١).

ويمكن تطبيقها في مجال التعليم من خلال الالتزام باتباع إجراءات العمل داخل المدرسة، والسعي نحو إنجاز المهام بالشكل المطلوب، لكن لا بد أن يسبق ذلك قيام الإدارة بتدريب العاملين على كيفية إنجاز هذه المهام وفق ما هو مطلوب ومحدد في شكل معايير، وهذا سيكون له مرود على تطوير وتحسين الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة للطلاب (الريميح والبرادي، ٢٠٢٣).

وبناءً على ما سبق يتضح أن الإدارة الرشيقة يمكن تطبيقها بأداة واحدة أو عدة أدوات معاً، وذلك لتحقيق جودة أكبر وعمليات خالية من العيوب والهدر ومكان عمل آمن ومنظم يسهل الأداء ويقلل من وقت العمل، بالاعتماد على العاملين في المنظمات - باعتبارهم أهم موارد المنظمات - وبما يمتلكون من مهارات متعددة تمكنهم من التعامل مع أكثر من مهمة في الوقت نفسه.

ويمكن تطبيق هذا في المدارس من خلال التَّعَرُّف على أحدث طرق واستراتيجيات إدارة المدارس المتبعة والعمل على تدريب المعلمين على استخدامها، بالإضافة إلى تنظيم المدارس ومستودعاتها، مع تشكيل لجان للقيام بعملية تقييم العمل داخل المدرسة للتَّعَرُّف على مستوى الخدمة المقدمة للطلاب والعمل على تحسين هذه الخدمات من أجل تحقيق أهداف الخطط المعدة مسبقاً، وبالتالي التغلب على مشكلة الهدر المدرسي.

• دراسات سابقة تناولت الإدارة الرشيقة :

حاولت عدد من الدراسات الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الرشيقة في التعليم، وبحثت في دور الإدارة الرشيقة في التقليل من الهدر كدراسة أبو طالب (٢٠٢٠) التي هدفت إلى التَّعَرُّف على دور الإدارة الرشيقة في التغلب على الهدر في مدارس الثانوية العامة بمصر من خلال بعض النماذج العالمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدة نتائج منها تعظيم قيمة نواتج التَّعلم بالاعتماد على الإدارة الرشيقة لتقليص الهدر المدرسي، إضافة إلى أنها ساعدت على السرعة والدقة في العمل في وقت واحد، كما أوصت الدراسة بضرورة تدريب القيادات التَّعليمية والإدارية داخل المدرسة على أسلوب الإدارة الرشيقة.

بينما تطرقت دراسات أخرى لمعرفة تطبيق الإدارة الرشيقة في المدارس كدراسة الحراحشة ومخامرة (٢٠٢٠) الهادفة إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت للقيادة الرشيقة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على عينة تكونت من (٢٧٠) إدارياً و (٢٠٠) أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة المتكون من (٩٠١) إداري و (٤٠١) أكاديمي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت للقيادة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً على التوالي تنظيم موقع العمل والتَّحسين المستمر والعمل القياسي والعاملين متعددي الوظائف، وبناءً على نتائج الدراسة وضعت عدد من التوصيات منها: ضرورة التخلص من الممارسات القيادية التَّقليدية التي تتسم بالنظام المركزي، وضرورة تطبيق أدوات القيادة الرشيقة لما لها من أهمية كبيرة في تحسين الأداء وجودة الخدمات المقدمة وتقليل الهدر في الوقت والأفكار.

وفي السياق ذاته هدفت دراسة السليحات والشقران (٢٠٢١) إلى التَّعَرُّف على مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة لدى مُدِيرِي المدارس في العاصمة عمان، وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين في مدارس عمان بالأردن،

واعتمد الباحثان على المنهج المسحي الارتباطي، ووزعت استبانة على عينة عشوائية بلغت (٤٠٠) معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة البالغ (١٦٤٧) معلماً ومعلمة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى تطبيق الإدارة الرشيقية ومستوى التميز المدرسي، كما أظهرت أن مستوى تطبيق الإدارة الرشيقية لدى مديري المدارس في عمان جاء بمستوى متوسط، وأوصت الدراسة بضرورة قيام مديري المدارس في العاصمة عمان بتطبيق وممارسة الأنماط لإدارية القائمة على تبادل وجهات النظر للخروج بقرارات إبداعية.

وكذلك بحثت دراسة الأسود والهمص (٢٠٢١) عن مستوى تطبيق الإدارة الرشيقية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة الدراسة المكونة من (٤٢٠) معلماً من معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة، وهي عينة طبقية من مجتمع الدراسة البالغ (٣٤٧٧) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإدارة الرشيقية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين في جاء بدرجة كبيرة، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تضمين الخطة التطويرية للمدرسة برنامجاً تدريبياً للنهوض بمهارات المعلمين وتطويرها، كما أوصت بتحفيز المديرين على توفير مناخ تنافسي وإبداعي.

بينما هدفت دراسة التويجري وآخرون (٢٠٢٣) إلى التعرف على درجة تطبيق قادة المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة للإدارة الرشيقية من وجهة نظر المعلمات في ضوء متغيرات سنوات الخبرة والمؤهلات تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، باعتماد استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (٢٥٠) معلمة من مجتمع الدراسة البالغ (٧٢٠) معلمة في مدارس التعليم الحكومي بعنيزة، وأظهرت النتائج أن تطبيق الإدارة الرشيقية في المدارس الابتدائية بمحافظة عنيزة جاء بدرجة كبيرة، وأظهرت كذلك أنه على مستوى السمات حصل التوافق على أعلى متوسط يليه الهدوء وجاءت الحكمة ثالثاً، تليها الموضوعية جميعها كانت بدرجة كبيرة، فيما حصلت الثقة والصبر على درجة متوسطية، واستناداً إلى النتائج أوصت الباحثات بتوفير التدريب اللازم للقيادات المدرسية، كما أوصت بضرورة قيام وزارة التعليم بإجراء تقييم دوري لمدى توافر متطلبات سمات القيادة الرشيقية في المؤسسات التعليمية بوجه عام، والمدارس بوجه خاص.

واهتمت دراسات أخرى بدور الإدارة الرشيقية في تحسين أداء المؤسسات التعليمية كدراسة هاها ومقدادي (٢٠٢١) عن دور الإدارة الرشيقية في بناء السمعة التنظيمية، باستخدام منهجاً وصفيًا تحليلياً، وطبقت استبانة كأداة

دراسة تم توزيعها على عينة بلغت (٤٧٢) معلماً ومُعَلِّمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة البالغ (١٠٠٠٠) معلّم ومُعَلِّمة في لواء الجامعة، وذلك بهدف التّعرّف على تطبيق إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ الإدارة الرّشيقية ولأبعاد السمعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الإدارة الرّشيقية جاءت بدرجة مُرتفعة، كما بيّنت النتائج وجود علاقة إيجابية طردية بين تطبيق إدارات المدارس الخاصة لمبادئ الإدارة الرّشيقية في لواء الجامعة وبين أبعاد السمعة التنظيمية، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيادات التربوية التي تمارس نمط القيادة الرّشيقية، وأيضاً أوصت عقد دورات تربوية لتدريب القيادات على مُمارسة القيادة الرّشيقية.

وتطرق عدة باحثين لسمات الإدارة الرّشيقية وأثرها على الأداء وفاعليّة اتخاذ القرارات في المؤسسات التّعليمية مثل دراسة أوزنجيل ويلتشين (ÖzgeneL& Yalçin.2021) في تأثير سمات الإدارة الرّشيقية لمديري المدارس على التطوير المهني للمعلمين وأدائهم في تركيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفيّ المسحي الارتباطي، ووزعت استبانة على عينة عشوائية تكونت من (٥٧٥) معلماً من مجتمع الدراسة المكون من (١٩٨.١٦٥) معلماً من معلّمي المدارس الحكومية في إسطنبول، وأظهرت نتائج الدراسة أن خصائص الإدارة الرّشيقية لمديري المدارس تؤثر إيجاباً بدرجة مُرتفعة على أداء المعلمين من وجهة نظرهم، كما أن خصائص الإدارة الرّشيقية تؤثر إيجاباً بدرجة منخفضة على التطوير المهني للمعلمين وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تحفيز مديري المدارس على المشاركة في التطوير المهني للمعلمين.

وفي ذات السياق بحثت دراسة أوزنجيل ويلماز (ÖzgeneL& Yılmaz. 2023) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي بهدف دراسة أثر سمات الإدارة الرّشيقية لمديري المدارس على فاعليّة المدرسة من وجهة نظر المعلمين، وطبقت الدراسة على عينة من معلّمي إسطنبول بلغت (٦٠٥) معلّمين اختيرت بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ (١٩٨.١٦٥) معلماً من معلّمي المدارس الحكومية في إسطنبول، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة، وكان من أهم النتائج أن سمات الإدارة الرّشيقية لمديري المدارس أثراً إيجابياً على فاعليّة المدرسة، وبناءً على ذلك أوصت الدراسة بضرورة تدريب مديري المدارس على سمات القيادة الرّشيقية.

في حين كشفت دراسة الرميح والبرادي (٢٠٢٣) عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات الإدارة الرّشيقية لتقبل القيادات الأكاديمية وفاعليّة

اتخاذ القرار لديهم، والكشف عن أي فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس والدرجة العلمية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (٣٨٠) عضواً اختبرت بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من (٥٤٨٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم للقيادة الرشيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة كذلك كانت تقديراتهم لفاعلية اتخاذ القرار بدرجة مرتفعة، وبناءً على النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات منها: ضرورة تعزيز الممارسات القيادية الرشيقية المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس من خلال تسهيل الإجراءات والمعاملات، والعمل على تعزيز القيادة الرشيقية من خلال منح الصلاحيات للقيادات الأكاديمية التي تمكنها من تطبيق القيادة الرشيقية.

بينما سعت دراسات أخرى لتحديد متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقية كدراسة كرات (٢٠١٩) التي حددت متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقية بجامعة الملك خالد، وإيجاد الحلول المناسبة والعلاج الناجح لمعوقات تطبيق الإدارة الرشيقية، وذلك من خلال المنهج التاريخي والوصفي التحليلي، وطبقت استبانة وزعت على عينة شملت جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ (١٠١) رئيسة وقسم ومديرة إدارة في جامعة الملك خالد في مدينة أبها، وكان من نتائجها أن تطبيق الإدارة الرشيقية يؤدي إلى زيادة في جودة الأداء، كذلك من نتائجها إن أهم معوقات تطبيق الإدارة الرشيقية تمسك المسؤولين بأسلوب الإدارة التقليدية، وأن من أهم متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقية في جامعة الملك خالد هو دعم الإدارة العليا، كما أوصت الدراسة بتطبيق الإدارة الرشيقية بجامعة الملك خالد لأنها تدعم نجاح المنظمة، وأوصت بالعمل على علاج وتقليل المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقية.

• منهجية البحث وإجراءاته :

• منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، ويمكن تعريفه بأنه دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، سواء باستخدام الأسلوب الكيفي أو الكمي ومن ثم تصنيفها وتنظيمها وصولاً لاستنتاجات البحث وتعميمها (درويش، ٢٠١٨)، حيث وصف البحث الحالي درجة تطبيق الإدارة الرشيقية في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة .

• مجتمع البحث وعينه:

تكون مجتمع البحث من جميع مديرات ومُديري التعليم العام بالمدينة المنورة والبالغ عددهم (٩٤٧) مُديراً ومُديرة لمدارس التعليم العام (إدارة

التخطيط والتطوير بالمدينة المنورة، ٢٠٢٣)، وتم أخذ عيّنة عشوائية شملت جميع مدارس التعليم العام التابعة لمكاتب التعليم داخل المدينة المنورة المكونة من مكتب تعليم العقيق ومكتب تعليم أحد ومكتب تعليم قباء ومكتب تعليم العوالي، وهي سابقاً تعرف ب (مكاتب تعليم شمال وشرق وغرب لتعليم البنات، ومكاتب شمال وشرق وغرب وجنوب لتعليم البنين)، وبلغت هذه العيّنة (٢٧٤) مديراً ومُديرة لمدارس لتعليم العام بالمدينة المنورة، وتم التوصل إلى هذا العيّنة باستخدام جدول مورغان ومعادلة ستيفن ثامبسون، وجاء توزيع أفراد العيّنة كما يظهر الجدول التالي:

• المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة البحث.

جدول (١) توزيع أفراد مجتمع البحث بحسب متغيرات الديموغرافية.

نوع المتغير	المستويات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٥١%
	أنثى	٤٩%
	المجموع	١٠٠%
المرحلة	ابتدائي	٤١.٤%
	متوسط	٤٠.٢%
	ثانوي	١٨.٣%
	المجموع	١٠٠%
عدد الدورات التدريبيّة في مجال الإدارة المدرسيّة	لا يوجد دورات	١٠.٨%
	من ١ إلى ٥ دورات	٣١.٩%
	من ٦ إلى ١٠ دورات	٢٦.٧%
	أكثر من ١٠ دورات	٣٠.٧%
	المجموع	١٠٠%
سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	١٢%
	من ٦ إلى ١٠ سنوات	٣٥.٥%
	١١ سنة فأكثر	٥٢.٦%
	المجموع	١٠٠%

يتضح من جدول (١) النسب المئوية وفق المتغيرات الديموغرافية للدراسة، إذ بلغت عيّنة البحث (٢٧٤) فرداً، وبلغت نسبة الذكور (٥١%)، في حين بلغت نسبة الإناث (٤٩%)، وهي نسب متقاربة إلى حد ما، ويعود ذلك إلى تقارب عدد مدارس البنين مع عدد مدارس البنات.

أما على مستوى متغير المرحلة، فيلاحظ أن النسبة الأعلى للمشاركة كانت لصالح المرحلة (الابتدائية)، حيث بلغت نسبتهم (٤١.٤%) من أفراد عيّنة البحث، تلتها المرحلة (المتوسطة) بنسبة بلغت (٤٠.٢%)، وأخيراً جاءت المرحلة (الثانوية) بنسبة بلغت (١٨.٣%)، وهذا طبيعي بالنسبة لعدد المدارس الابتدائية

مقارنة بالمرحلة والمتوسطة والثانوية، حيث كانت نسب المراحل الثلاث على التوالي في إدارة تعليم المدينة المنورة (٤٧.٧٪)، (٣٠.٦٪)، (٢١.٧٪). (إحصائيات إدارة تعليم المدينة، ٢٠٢٣).

وبحسب مُتغيّر عدد الدورات التّدرّيبية في مجال الإدارة المدرسية، فإن النسبة الأكبر كانت لصالح فئة (من ١ إلى ٥ دورات) بنسبة بلغت (٣١.٩٪)، ثم فئة الحاصلين على (أكثر من ١٠ دورات) بنسبة وصلت إلى (٣٠.٧٪)، تلتها فئة (من ٦ إلى ١٠ دورات) بنسبة بلغت (٢٦.٧٪)، وأخيراً جاءت فئة (لا يوجد دورات) بنسبة مشاركة بلغت (١٠.٨٪)، وربما يرجع ذلك لأن ذوي الدورات الأقل ليس لديهم وعي كافي بالهدز في مدارسهم، وقد لا يدركون أهمية المساهمة في البحوث العلمية.

في حين يظهر مُتغيّر سنوات الخبرة، أن النسبة الأكبر كانت لصالح سنوات الخبرة (١١ سنة فأكثر) بنسبة مشاركة بلغت (٥٢.٦٪)؛ تلتها فئة (من ٦ إلى ١٠ سنوات) بنسبة بلغت (٣٥.٥٪) من العينة، وأخيراً جاءت فئة (٥ سنوات فأقل) بنسبة مشاركة بلغت (١٢٪)، مما يعني أن (٥٢.٦٪) من العينة لديهم خبرة عملية في الميدان التعليمي، وهي خبرة مفيدة في الحكم على عبارات الاستبانة والاستجابة المنطقية لها، وربما يعود ذلك لأن ضوابط الترشيح لإدارة المدرسية تتطلب مدة ست سنوات خبرة للمُعلم ليصبح مُديراً منها سنتان وكيلاً (نظام الترشيح والمفاضلة إدارة تعليم المدينة، ٢٠٢٣).

• إدّاة البحث: الاستبانة

أعدت استبانة للكشف عن تطبيق الإدارة الرشيقّة في مدارس التّعليم العام بالمدينة المنورة، وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السّابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وتكونت الاستبانة من جزأين: الجزء الأول تضمن البيانات الديموغرافية لعينة البحث، وشملت (الجنس، الدورات التّدرّيبية في مجال الإدارة التربوية، المرحلة التّعليمية، سنوات الخبرة)، أما الجزء الثّاني فتناول تطبيق أدوات الإدارة الرشيقّة (التّحسين المستمر، والتّعددية، ولين ستة سجيما، وتنظيم موقع العمل بالمدرسة).

• الصدق والثبات لإدّاة البحث • الصدق الظاهري

بعد بناء الاستبانة في صورتها الأولية (مُلحق ٢) عرضت على ثلاثة عشر من الأساتذة المتخصصين في الإدارة التربوية كما هو موضح في مُلحق (٣) من أجل الحكم على مناسبة الصياغة ووضوح العبارات لغوياً، ومدى انتماء العبارات للمحور، وبعد التحكيم والاختار برأي المحكمين ظهرت الاستبانة بصورتها النهائية (مُلحق ٤)، وتكونت في صورتها النهائية من (٢٩) فقرة،

• صدق الانساق الداخلي:

للتحقق من صدق الانساق الداخلي للاستبانة، حُسبَ مُعامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرُّف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور. جدول (٢): تحليل الصدق بطريقة الانساق الداخلي

البُعد الأول: التُعديتة	البُعد الثاني: التُّحسين المستمر	البُعد الثالث: تنظيم موقع العمل بالمدرسة	البُعد الرابع: ستة سيجما
الفقرة الارتباط	الفقرة الارتباط	الفقرة الارتباط	الفقرة الارتباط
١	٦	١٣	٢٠
٢	٧	١٤	٢١
٣	٨	١٥	٢٢
٤	٩	١٦	٢٣
٥	١٠	١٧	٢٤
	١١	١٨	٢٥
	١٢	١٩	٢٦

♦♦ الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول (٢) أن قيم مُعامل ارتباط كل عبارة من عبارات مع الدرجة الكلية مُوجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الانساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

• ثبات أداة البحث:

تم التأكد من ثبات أداة البحث من خلال استخدام مُعامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α))، حيث تبين أنقيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبانة (٠.٩٨٣). وهي قيمة مُرتفعة تقرب من ١ مما يبين تمتع أداة البحث بدرجة ثبات مُرتفعة يمكن الاعتماد عليها.

• مقياس نصح أداة الإسبانه ومييار الحكه

لأغراض تفسير نتائج البحث، تمت الاستجابة على عبارات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتم الاعتماد على محكات لتحديد درجة الموافقة كما يظهر الجدول التالي

جدول (٣) معيار الحكم على النتائج.

المدى	من ١ إلى ١.٧٩	من ١.٨٠ إلى ٢.٥٩	من ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩	من ٣.٤٠ إلى ٤.١٩	من ٤.٢٠ إلى ٥
درجة الموافقة	مُنخفضة جداً	مُنخفضة	مُتوسطة	مُرتفعة	مُرتفعة جداً

• نتائج البحث :

• أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ما درجة نطبق الإدارة الرشيقة من وجهة نظر مديري ومُديرات مدارس التعليل العاج بالمدينة المنورة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على أبعاد محور دور الإدارة الرشيقة.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدور	الرتب
١	التعددية	٣.١١	١.٠٣	مُتوسط	٣
٢	التحسين المستمر	٣.٢٧	١.٠٠	مُتوسط	٢
٣	تنظيم موقع العمل بالمدرسة	٣.٣٨	٠.٩٣	مُتوسط	١
٤	لين ستة سيجما	٣.١١	١.٠٤	مُتوسط	٤
	المحور ككل	٣.٢٣	٠.٩٥	مُتوسط	

يتضح من جدول (٤) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول دور الإدارة الرشيقة في تقليص الهدر المدرسي، إذ بلغ المتوسط العام (٣.٢٣)، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة يجدون أن تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس تعليم المدينة بدرجة مُتوسطة؛ وهذا يدل على أن تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس تعليم المدينة المنورة جاء مُتوسطاً، ولم يصل على المستوى المأمول، ويمكن عزو هذه النتيجة لحدائث الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، كذلك ضعف إلمام بعض القادة بأدوات الإدارة الرشيقة وطرق توظيفها؛ وقصور التدريب لمديري ومُديرات المدارس في التعليم العام على أسلوب الإدارة الرشيقة.

وتتفق هذه النتيجة دراسة السليحات والشقران (٢٠٢١) التي وجدت أن تطبيق الإدارة الرشيقة جاء بدرجة مُتوسطة لدى مُدبرات مدارس العاصمة عمان، وكذلك دراسة الأسود والهمص (٢٠٢١)، حيث بينت أن مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة لدى مُدبري المدارس في غزة جاء بدرجة مُتوسطة، ويختلف هذا مع دراسة التويجري وآخرون (٢٠٢٣) التي أظهرت أن الإدارة الرشيقة لدى قائدات المدارس الابتدائية في محافظة عنيزة جاءت بدرجة كبيرة.

كما كانت المرتبة الأولى لبُعد تنظيم موقع العمل بالمدرسة، بأعلى مُتوسّط حسابي بلغ (٣.٣٨)، وجاء في المرتبة الثّانية التّحسين المستمرّ بمُتوسّط حسابي بلغ (٣.٢٧)، أما في المرتبة الثّالثة لبُعد التّعدديّة بمُتوسّط حسابي بلغ (٣.١١) وانحراف معياري (١.٠٣)، في حين البُعد لين ستة سيجما جاء في المرتبة الأخيرة وبمُتوسّط حسابي بلغ (٣.١١) وانحراف معياري (١.٠٤).

ولحساب المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من أبعاد الإدارة الرّشيقّة على حدة جاءت النّتائج كالتالي:

• البُعد الأوّل التعددية

جدول (٥) المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التّعدديّة، مُرتبة تنازلياً بحسب المُتوسّطات الحسابية.

الرقم	الفقرات	المُتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الدور	الرتبة
١	تعزز إدارة المدرسة إمكانات منسوبيها وقدراتهم بإعطائهم الفرصة.	٣.٢٨	١.١٩	مُتوسّط	١
٢	تحت إدارة المدرسة منسوبيها على توظيف مهاراتهم واستثمارها في تحقيق الأهداف.	٣.٢٨	١.١٨	مُتوسّط	١
٣	توفر إدارة المدرسة برامج تدريبية متنوعة لكل التخصصات داخل المدرسة.	٢.٨٥	١.٠٧	مُتوسّط	٤
٤	تعطي إدارة المدرسة الثّقة لمنسوبيها ذوي المهارات العالية في إنجاز أكثر من مهمة في الوقت ذاته.	٣.٢٥	١.٢١	مُتوسّط	٢
٥	تحرص إدارة المدرسة على التدوير الوظيفي لمنسوبيها وتبادل الخبرات في شغل المراكز الوظيفية التّدريبية.	٢.٩١	١.١٣	مُتوسّط	٣
	المستوى العام	٣.١١	١.٠٣	مُتوسّط	

يتضح من جدول (٥) المُتوسّط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البُعد الأوّل: التّعدديّة، إذ بلغ المُتوسّط العام للبُعد (٣.١١) مما يشير إلى ان أفراد العيّنة يرون أن تطبيق بعد التّعدديّة في مدارس التّعليم العام بالمدينة المنورة جاء بدرجة مُتوسّطة، وتعزى هذه النتيجة أن مدارس التّعليم العام بالمدينة المنورة لم تصل إلى الحد المأمول من استثمار مهارات منسوبيها وتوظيفها في تحقيق أهداف المدارس، وهذا يتفق مع دراسة مخامرة والحراشنة (٢٠٢٠) التي وجدت أن تطبيق أداة العاملين متعددي الوظائف في جامعة آل البيت جاءت بدرجة مُتوسّطة، وهذا ما يختلف مع دراسة الرميح والبرادي (٢٠٢١) التي أظهرت أن تطبيق أداة التّعدديّة جاء مُرتفعاً لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم.

وجاءت الفقرة (٢) ونصها "تحت إدارة المدرسة منسوبيها على توظيف مهاراتهم واستثمارها في تحقيق الأهداف" و"تعزز إدارة المدرسة إمكانات

منسوبيها وقدراتهم بإعطائهم الفرصة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٢٨)، بينما جاءت الفقرة (٣) ونصها "توفر إدارة المدرسة برامج تدريبية متنوعة لكل التخصصات داخل المدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٥).

• البُعد الثاني: التحسين المستمر.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بُعد التحسين المستمر.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدور	الرتبة
٦	تضع إدارة المدرسة منهجية محددة لتنظيم العمل بالمدرسة.	٣.٢٠	١.١٧	متوسط	٤
٧	تتابع إدارة المدرسة التحسينات لضمان استمرارها ضمن ثقافة المدرسة.	٣.٧٦	٠.٨٨	مرتفع	١
٨	تعمل إدارة المدرسة على تحقيق السرعة في إجراءات تحسين الأداء من قبل فرق العمل داخلها.	٣.١٩	١.١٣	متوسط	٥
٩	تعالج إدارة المدرسة المشكلات في الوقت المناسب لضمان عدم توقف العمل.	٣.٢٤	١.٢٠	متوسط	٣
١٠	تعمل إدارة المدرسة على توفير الصيانة الدورية لكافة المكونات المادية داخل المدرسة.	٣.٢٥	١.٢٠	متوسط	٢
١١	تتخلص إدارة المدرسة من الخطوات والإجراءات المكررة في العمليات الإدارية ودمجها في خطوة واحدة.	٣.١١	١.١٦	متوسط	٧
١٢	تسهم إدارة المدرسة في وضع حلول للإجراءات الروتينية لتحسين وتطوير العمل.	٣.١٧	١.١٦	متوسط	٦
	المستوى العام	٣.٢٧	١.٠٠	متوسط	

يتضح من جدول (٦) أن المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البُعد الثاني: التحسين المستمر، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد (٣.٢٧)، مما يشير إلى أن تطبيق التحسين المستمر في مدارس تعليم المدينة المنورة من وجهة نظر أفراد العينة جاء متوسطاً، وتُعزى هذه النتيجة لتمسك بعض إدارات المدارس بالإجراءات البيروقراطية، وهذا يتفق مع دراسة مخامرة والحراشنة (٢٠٢٠) التي أظهرت أن تطبيق أداة التحسين المستمر جاء بدرجة متوسطة في جامعة آل البيت، وهذا لا يتفق مع دراسة الرميح والبرادي (٢٠٢١)، حيث أظهرت أن تطبيق أداة التحسين المستمر جاء بدرجة مرتفعة في جامعة القصيم. وجاءت الفقرة (٧) ونصها "تتابع إدارة المدرسة التحسينات لضمان استمرارها ضمن ثقافة المدرسة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٧٦)، بينما جاءت الفقرة (١١) ونصها "تتخلص إدارة

المدرسة من الخطوات والإجراءات المكررة في العمليات الإدارية ودمجها في خطوة واحدة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.١١).

• البعد الثالث: تنظيم موقع العمل بالمدرسة.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تنظيم موقع العمل بالمدرسة.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدور	الرتبة
١٥	تحفز إدارة المدرسة على الانضباط الذاتي للحفاظ على تنظيم العمل.	٣.٩٢	٠.٨٩	مرتفع	١
١٦	ترتب إدارة المدرسة أماكن المكاتب بطريقة متقاربة لضمان سرعة إنجاز أي عمل داخلي.	٣.٧٥	٠.٩٧	مرتفع	٢
١٤	تسهل إدارة المدرسة في ترتيب الملفات والسجلات لتسهيل الحصول عليها عند الحاجة.	٣.٤٢	١.٢٣	مرتفع	٣
١٣	تضع إدارة المدرسة في وضع منهجية محددة لتنظيم العمل بالمدرسة.	٣.٢٤	١.١٥	متوسط	٤
١٧	تسمح إدارة المدرسة بالاتصالات الأفقية بين منسوبيها بطرق إلكترونية.	٣.١٧	١.١٥	متوسط	٥
١٨	توفر إدارة المدرسة خرائط مكانية واضحة لبيئة المدرسة وأماكنها لتقليل هدر الوقت المدرسي للزائرين.	٣.١٤	١.١٩	متوسط	٦
١٩	تضع إدارة المدرسة قواعد للعمل داخل الفصول بحيث يتم استثمار زمن الحصص.	٣.٠٤	١.١٣٦	متوسط	٧
	المستوى العام	٣.٣٨	٠.٩٣	متوسط	

يتضح من جدول (٧) أن المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البعد الثالث: تنظيم موقع العمل بالمدرسة، إذ بلغ المتوسط العام للبُعد (٣.٣٨)؛ وبدور متوسط، وتُعزى هذه النتيجة لضعف اهتمام إدارات المدارس بترتيب أماكن العمل بما يحقق راحة لمنسوبي المدرسة وفي الوقت ذاته يزيد من إنتاجيتهم؛ وهذا اتفق مع دراسة مخامرة والحراشنة (٢٠٢٠) التي وجدت أن تطبيق تنظيم موقع العمل (5s) في جامعة آل البيت جاء بدرجة متوسطة؛ وهذا مختلف عما جاء في دراسة الرميح والبرادي (٢٠٢١) التي وجدت أن تطبيق تنظيم موقع العمل (5s) جاء بدرجة مرتفعة في جامعة القصيم.

وجاءت الفقرة (١٥) ونصها "تحفز إدارة المدرسة على الانضباط الذاتي للحفاظ على تنظيم العمل." في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٩٢)، بينما جاءت الفقرة (١٩) ونصها "تضع إدارة المدرسة قواعد للعمل داخل الفصول بحيث يتم استثمار زمن الحصص" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٤).

• البُعد الرابع: لين سنة سيجما.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد لين ستة سيجما.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدور	الرتبة
٢٠	تحدد إدارة المدرسة أولوياتها التطويرية بناء على التطورات الحديثة في البيئة التعليمية.	٣.١٦	١.١٤	متوسط	٢
٢١	تحديد إدارة المخرجات النهائية للتعليم بغرض تحديد المدخلات بدقة.	٣.١٠	١.٠٨	متوسط	٤
٢٢	تعتمد إدارة المدرسة في تطوير خطتها على التجارب المدرسية المتميزة في التعليم.	٣.١٦	١.١٤	متوسط	٢
٢٣	تستعين إدارة المدرسة بخبراء القياس والتقييم والإحصاء في تصميم مقاييس أداء لضبط أداء العاملين في المدرسة.	٢.٨٢	١.٠٧	متوسط	٥
٢٤	تعمل إدارة المدرسة على دراسة أسباب تعثر الطلاب.	٣.٢٩	١.١٩	مرتفع	١
٢٥	تحلل إدارة المدرسة الفجوة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي لمُسوي المدرسة.	٣.١٦	١.١٧	متوسط	٢
٢٦	تضع إدارة المدرسة قاعدة بيانات تراكمية لتوثيق العمل وتحديد جوانب القصور فيه	٣.١٥	١.١٦	متوسط	٣
	المستوى العام	٣.١١	١.٠٤	متوسط	

يتضح من جدول (٨) أن المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البُعد الرابع: لين ستة سيجما، إذ بلغ المتوسط العام للبُعد (٣.١١)؛ مما يشير أن أفراد العينة يرون أن تطبيق لين ستة سيجما في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة جاء متوسطاً، وهذا يعزى لضعف مهارات بعض المديرين في تطبيق مقاييس الأداء وتحديد الفجوات في أداء مدارسهم بشفافية ومن ثم تحليلها.

وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المحور بين (2.82 - 3.29)، وجاءت الفقرة (٢٤) ونصها "تعمل إدارة المدرسة على دراسة أسباب تعثر الطلاب" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٢٩)، بينما جاءت الفقرة (٢٣) ونصها "تستعين إدارة المدرسة بخبراء القياس والتقييم والإحصاء في تصميم مقاييس أداء لضبط أداء العاملين في المدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٢).

• الإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقييمات عينة الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة الرشيقة تبعاً لمُفيزات [الجنس، المرحلة، الخبرة، الدوران الفرعية]؟

للإجابة عن السؤال تم تحليل البيانات، وتم مقارنة متوسط تقييمات عينة الدراسة باستخدام اختبار مان ويتني (Mann - Whitney Test)، كروسكال واليس (KruskalWallis)؛ للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى

للمتغيرات؛ (الجنس، المرحلة، الخبرة، الدورات التدريبية) وتمت الاستعانة بهذه الاختبارات لأن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي حيث فحصت اعتدالية توزيع البيانات على محوري الدراسة لاختبار الاختبار الإحصائي المناسب، وجدول (٩) التالي يبين نتائج اختبار كالمجروف سمير نوف (Kolmogorov - Smirnov)، حيث يستخدم الاختبار عند العينات الكبيرة.

جدول (٩) فحص اعتدالية التوزيعات لمحوري الدراسة.

المحاور	قيمة الإحصائي	درجات الحرية	مستوى الدلالة
محور تطبيق الإدارة الرشيقية	٠,٢٠٧	٢٥١	٠,٠٠٠

يظهر جدول (٩) أن توزيعات الاستجابات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتضح أن مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥) لذا اعتمد على الاختبارات اللامعلمية لإيجاد الفروق بين استجابات أفراد العينة التي جاءت كالتالي:

• الفروق بحسب متغير الجنس

للتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، تم استخدام الاختبار اللابارامتري مان ويتني (Mann - Whitney Test) لحساب دلالة الفروق لعينتين مستقلتين كما هو مبين:

جدول (١٠) نتائج اختبار "مان ويتني" (Mann - Whitney) بحسب متغير الجنس محور الإدارة الرشيقية.

الأبعاد	الجنس	متوسط الرقب	مجموع الرقب	قيمة ويتني	مان	قيمة Z	الدلالة الإحصائية
بعد التعددية	ذكر	٨٩,٤٢	١١٤٤٦,٠٠	٣١٩٠,٠٠٠	٨,٣٣٤ -	٠,٠٠٠	
	أنثى	١٦٤,٠٧	٢٠١٨٠,٠٠				
بعد التحسين المستمر	ذكر	٩٣,٠٨	١١٩١٤,٥٠	٣٦٥٨,٥٠٠	٧,٤١٦ -	٠,٠٠٠	
	أنثى	١٦٠,٢٦	١٩٧١١,٥٠				
بعد تنظيم موقع العمل بالمدرسة	ذكر	٨٩,٩٢	١١٥١٠,٠٠	٣٢٥٤,٠٠٠	٨,١٣٣ -	٠,٠٠٠	
	أنثى	١٦٣,٥٤	٢٠١١٦,٠٠				
بعد ستة سيجما	ذكر	٨٦,٢٨	١١٠٤٣,٥٠	٢٧٨٧,٥٠٠	٩,٠٥١ -	٠,٠٠٠	
	أنثى	١٦٧,٣٤	٢٠٥٨٢,٥٠				
محور الإدارة الرشيقية	ذكر	٨٩,٠٤	١١٣٩٧,٥٠	٣١٤١,٥٠٠	٨,٣٠٥ -	٠,٠٠٠	
	أنثى	١٦٤,٤٦	٢٠٢٢٨,٥٠				

يتضح من جدول (١٠)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات عينة الدراسة اتجاه تطبيق الإدارة الرشيقية في جميع الأبعاد والمحور ككل تبعاً لمتغير الجنس، إذ بلغت قيمة "مان ويتني" بشكل عام (٣١٤١,٥٠٠) بدلالة إحصائية بلغت (٠,٠٠٠)، وجاءت الفروق لصالح عينة الإناث، ويمكن عزو ذلك إلى أن المديرات أكثر اهتمام بتفاصيل المهام وطريقة أداء العمل، كما لديهن حرص على التدقيق في العمليات، وهذا يتفق مع

دراسة وهاها ومقداي (٢٠٢١)، التي بينت وجود فروق إحصائية من وجهة نظر المعلمين في تطبيق إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ الإدارة الرشيقة كانت الفروق لصالح الإناث، وهذا يختلف مع دراسة أوزنجيل ويلماز (Özgenel & Yılmaz, 2023) التي وجدت فروقا لصالح الذكور في تطبيق الإدارة الرشيقة، ويختلف أيضاً مع دراسة الرميح والبرادي (٢٠٢٣)، حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حول تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الابتدائي في عنيزة.

• الفروق بحسب مُنغير "المرحلة"

للتحقق من دلالة الفروق تبعاً لمتغير المرحلة (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، تم استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal - Wallis test)، كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (١١) نتائج اختبار "كروسكال والس" (Kruskal Wallis) بحسب مُنغير المرحلة.

الأبعاد	متوسط الرتب لمتغير المرحلة		قيمة مربع كاي	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
	ابتدائي	متوسط			
بعد التعددية	١٥٧.٦٠	٨١.٢٧	٦٧.٣٤١	٢	٠.٠٠٠
بعد التحسين المستمر	١٥٦.٥٠	٨٥.٨٧	٥٣.٦٨١	٢	٠.٠٠٠
بعد تنظيم موقع العمل بالمدرسة	١٦١.٢٧	٨٤.٩٩	٥٩.١٦٢	٢	٠.٠٠٠
بعد ستة سيجما	١٦٠.٥٧	٧٨.٠٠	٧٧.٧٣٠	٢	٠.٠٠٠
محور الإدارة الرشيقة	١٦٠.١٨	٨٢.٣٤	٦٣.٧٨٤	٢	٠.٠٠٠

يوضح جدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات عينة الدراسة اتجاه الإدارة الرشيقة في جميع الأبعاد تبعاً لمتغير المرحلة، إذ بلغت قيمة "مربع كاي" بشكل عام (٦٣.٧٨٤) بدلالة إحصائية بلغت (٠.٠٠٠). ولإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (١٢) المقارنات البعدية بطريقة (Scheffe).

الأبعاد	المرحلة	فرق المتوسطات	الدلالة الإحصائية	اتجاه الفروق
بعد التعددية	ابتدائي	١.١٢٣٣٤	٠.٠٠٠	ابتدائي
	ثانوي	١.٥٥٦٢	٠.٠٠٠	ثانوي
بعد التحسين المستمر	ابتدائي	١.٥٨٧٩	٠.٠٠٠	ابتدائي
	ثانوي	٠.٨٦٤٢٨	٠.٠٠٠	ثانوي
بعد تنظيم موقع العمل بالمدرسة	ابتدائي	٠.٩٩٤٣	٠.٠٠٠	ابتدائي
	ثانوي	٠.٦٣١٨٥	٠.٠٠٠	ثانوي
بعد ستة سيجما	ابتدائي	١.٢٢٥٣٩	٠.٠٠٠	ابتدائي
	ثانوي	١.١٠٥٥	٠.٠٠٠	ثانوي
المحور ككل	ابتدائي	١.٠٩٧٥٢	٠.٠٠٠	ابتدائي
	ثانوي	٠.٩٠٢١١	٠.٠٠٠	ثانوي

◆ دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من جدول (١٢) ما يلي:

◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عينة الدراسة (ابتدائي) وعينة الدراسة (متوسط)، وجاءت الفروق لصالح عينة الدراسة (ابتدائي) في جميع الأبعاد، ويعزى ذلك إلى أن المرحلة الابتدائية تطبق تعددية المهام فيمكن للمعلم المرحلة الابتدائية أن يدرس أكثر من تخصص طالما لم يصل إلى الحد الأعلى من النصاب التدريسي، إضافة إلى تنظيم موقع العمل فغالباً ما نجد ملصقات بصرية وإرشادات بالرسوم تدل الطلاب على الفصول وأماكن الخدمات.

◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عينة الدراسة (ثانوي) وعينة الدراسة (متوسط)، وجاءت الفروق لصالح عينة الدراسة (ثانوي) في جميع الأبعاد ومحور دور الإدارة الرشيقية في تقليص الهدر المدرسي ككل.

• الفروق بحسب مُنْغِير "الخبرة"

للتحقق من دلالة الفروق تبعاً لمتغير الخبرة (٥ سنوات فأقل، من ٦ إلى ١٠ سنوات، ١١ سنة فأكثر)، باستخدام اختبار كروسكال (Kruskal - Wallis test)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١٣) اختبار "كروسكال واليس" (KruskalWallis) بحسب مُنْغِير الخبرة محور الإدارة الرشيقية.

الأبعاد	متوسط الرتب لمتغير الخبرة		قيمة مربع كاي	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
	٥ سنوات فأقل	١٠ - ٦			
بُعد التَّهْدِيدِيَّة	١٣٦.٤٠	٩٦.٥٣	٢٥.٦١٨	٢	٠.٠٠٠
بُعد التَّحْسِينِ الْمُسْتَمِر	١٢٤.٣٣	٩٥.٠٧	٢٨.١١٩	٢	٠.٠٠٠
بُعد تنظيم موقع العمل بالمدرسة	١٢٤.٩٠	٩٨.٤٨	٢٢.١٩٦	٢	٠.٠٠٠
بُعد لِينِ سِتْرِيَّيْنِ	١٢١.٩٥	١٠٢.٠٥	١٧.٨٩٠	٢	٠.٠٠٠
محور الإدارة الرشيقية	١٢٢.٩٥	٩٥.٣٠	٢٧.٩٥١	٢	٠.٠٠٠

يوضح جدول (١٣)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات عينة الدراسة في جميع الأبعاد تبعاً لمتغير الخبرة، إذ بلغت قيمة "مربع كاي" بشكل عام (٢٧.٩٥١) بدلالة إحصائية بلغت (٠.٠٠٠). ولإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات بحسب الدورات طبق اختبار (Scheffe) كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (١٤) المقارنات البعدية بطريقة (Scheffe) محور الإدارة الرشيقية.

الأبعاد	الخبرة	فرق المتوسطات	الدلالات الإحصائية	اتجاه الفروق
بُعد التَّعدُّدية	١١ سنة فأكثر	٠.٧٣٣٤٧	٠.٠٠٠	١١ سنة فأكثر
بُعد التَّحسين المستمر	١١ سنة فأكثر	٠.٧١٩٦٢	٠.٠٠٠	١١ سنة فأكثر
بُعد تنظيم موقع العمل بالدرسة	١١ سنة فأكثر	٠.٥٩٤٥٢	٠.٠٠٠	١١ سنة فأكثر
بُعد ستّة سيجما	١١ سنة فأكثر	٠.٥٨١٨٧	٠.٠٠٠	١١ سنة فأكثر
المحور ككل	١١ سنة فأكثر	٠.٦٥١٢٧	٠.٠٠٠	١١ سنة فأكثر

◆ دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من جدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين عينة الدراسة (١١ سنة فأكثر) وعينة الدراسة (من ٦ إلى ١٠ سنوات)، وجاءت الفروق لصالح عينة الدراسة (١١ سنة فأكثر) في جميع أبعاد الإدارة الرشيقية، ويمكن عزو ذلك أن ذوي الخبرة الأكثر لديهم وعي أكبر في ممارسات الإدارة الرشيقية.

• الفروق نبعاً للمتغير "الدورات التدريبية".

استخدمت المقارنات البعدية بطريقة (Scheffe) في إيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (١٥) نتائج اختبار "كروسكال واليس" (Kruskal Wallis) بحسب متغير الدورات التدريبية

الأبعاد	لا يوجد دورات	متوسط التدرّيبية	متوسط الرتب لمتغير الدورات		قيمة مربع كاي	درجات الحرية	الدلالات الإحصائية
			من ١ إلى ٥ دورات	من ٦ إلى ١٠ دورات			
بُعد التَّعدُّدية	١٢٩.٦٩	١١٥.٩١	١٠٣.٨٨	١٥٤.٤٤	٢٠.٥٧٨	٣	٠.٠٠٠
بُعد التَّحسين المستمر	١٢٤.١٥	١١٨.٥٩	٩٩.٠٧	١٥٧.٧٩	٢٥.٤٣٢	٣	٠.٠٠٠
بُعد تنظيم موقع العمل بالدرسة	١٢٢.٨٠	١١٥.٩٣	٩٨.٦٣	١٦١.٤٠	٣٠.١٦٠	٣	٠.٠٠٠
بُعد ستّة سيجما	١٣٨.٩٣	١١٣.٣٩	١٠٠.٠٧	١٥٧.١٢	٢٧.٢٠٢	٣	٠.٠٠٠
محور الإدارة الرشيقية	١٢٧.٣٣	١١٦.٧٦	٩٧.٧٤	١٥٩.٧٣	٢٨.٦٠٨	٣	٠.٠٠٠

يوضح جدول (١٥)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة اتجاه تطبيق الإدارة الرشيقية في جميع الأبعاد تبعاً لمتغير الدورات التدريبية، إذ بلغت قيمة "مربع كاي" بشكل عام (٢٨.٦٠٨) بدلالة إحصائية بلغت (٠.٠٠٠).

ونظراً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات، وحيث إن الأسلوب المستخدم في التحليل للكشف عن وجود فروق كان أسلوب الإحصاء اللامعلمية (كروسكال واليس) عوضاً عن اختبار أنوفا للدراسات التي تأخذ منحى طبيعي، وبالتالي استُخدمت المقارنات البعدية بطريقة (Scheffe) في إيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (١٦) المقارنات البعدية بطريقة (Scheffe)

الأبعاد	الدورات التدريبية	فرق المتوسطات	الدلالة الإحصائية	اتجاه الفروق
بعد التعديمية	أكثر من ١٠ دورات	من ١ إلى ٥ دورات	٠.٦٠٨٤٤	أكثر من ١٠ دورات
بعد التحسين المستمر	أكثر من ١٠ دورات	من ٦ إلى ١٠ دورات	٠.٧٨٥٣١	أكثر من ١٠ دورات
بعد تنظيم موقع العمل بالمدرسة	أكثر من ١٠ دورات	من ١ إلى ٥ دورات	٠.٥٥٥٦٤	أكثر من ١٠ دورات
بعد ست سنوات	أكثر من ١٠ دورات	من ٦ إلى ١٠ دورات	٠.٨٣٣٦١	أكثر من ١٠ دورات
سيجما المحور	أكثر من ١٠ دورات	من ١ إلى ٥ دورات	٠.٥٨٥٢٣	أكثر من ١٠ دورات
ككل	أكثر من ١٠ دورات	من ٦ إلى ١٠ دورات	٠.٨١٨٥٧	أكثر من ١٠ دورات
	أكثر من ١٠ دورات	من ١ إلى ٥ دورات	٠.٦٦٧١٥	أكثر من ١٠ دورات
	أكثر من ١٠ دورات	من ٦ إلى ١٠ دورات	٠.٨٤٠٢٨	أكثر من ١٠ دورات
	أكثر من ١٠ دورات	من ١ إلى ٥ دورات	٠.٦٠٩٣١	أكثر من ١٠ دورات
	أكثر من ١٠ دورات	من ٦ إلى ١٠ دورات	٠.٨٢٢٠٧	أكثر من ١٠ دورات

◆ دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من جدول (١٦) ما يلي:

◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عينة الدراسة (أكثر من ١٠ دورات) وعينة الدراسة (من ١ إلى ٥ دورات)، وجاءت الفروق لصالح عينة الدراسة (أكثر من ١٠ دورات) في جميع الأبعاد محور تطبيق الإدارة الرشيقية في تقليص الهدر المدرسي ككل.

◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عينة الدراسة (أكثر من ١٠ دورات) وعينة الدراسة (من ٦ إلى ١٠ دورات)، وجاءت الفروق لصالح عينة الدراسة (أكثر من ١٠ دورات) في جميع الأبعاد، ويعزى ذلك إلى أن التدريب يصقل مهارات مديري ومديرات التعليم ويزيد من كفاءتهم في أداء أدوارهم الإدارية ويطور من قدراتهم ويمكنهم من تحسين العمل في وقت أقل.

• توصيات البحث:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها تُوصي الدراسة بالآتي:

◀ العمل على ترشيد الموارد المادية المتاحة في المدارس من قبل مديري ومديرات مدارس التعليم العام عن طريق التخطيط الجيد لاستخدامها،

والصرف من الميزانية وفق آليات واضحة، والتقييم المستمر لبُنود الصرف من الميزانية.

◀ نشر الوعي التربوي بأهمية الإدارة الرشيقية في تجويد العمل من قبل إدارة التدريب التربوي عن طريق التدريب على ممارسات الإدارة الرشيقية وعقد ورش عمل لتقليص الهدر.

◀ خفض مركزية اتخاذ القرار والاتجاه نحو اللامركزية من قبل إدارات التعليم والوزارة عن طريق تمكين مديري ومُديرات المدارس، واعطائهم مزيد من الصلاحيات حتى يتمكنوا من الاستفادة من إمكانات المدارس المادية كالتوسع في القاعات الدراسية والاستفادة من المساحات المهذرة في المدرسة، والتعاقد مع شركات صيانة وصرف الميزانية وفق احتياجات المدرسة.

• مقترحات البحث:

◀ دراسة علاقة الإدارة الرشيقية بمتغيرات أخرى كالميزة التنافسية والإبداع المؤسسي في مدارس التعليم العام.

◀ دراسة لبناء برنامج تدريبي يعنى بتدريب مديري ومُديرات مدارس التعليم العام على أدوات الإدارة الرشيقية.

• قائمة المراجع:

- ابن منظور. (٢٠٢١). معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي. <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D9%87%D8%AF%D8%B1>
- أبو الغنم، خالد محمد. (٢٠١٨). العلاقة بين نظم دعم القرارات والفاعلية الإدارية: دراسة حالة لشركة البوتاسيوم العربية المساهمة العامة. *المجلة العربية للإدارة*، ٣٨ (١)، ٤٥-٦٥.
- أبو طالب، صفاء علام محمد، شاهين، أميرة محمد محمود، وجمعة، فاطمة علي السعيد. (٢٠٢٠). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقية في مدارس التعليم الثانوي بمصر. *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس، ٣ (٢١)، ٤٥-٧٥.
- أحمد، كمال عبد الوهاب. (٢٠١٦). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. *مجلة الإدارة التربوية*، ٣ (٨)، ١٥-١١٦.
- الأسود، فايز علي، والهمص، رؤى عادل. (٢٠٢١). مستوى الإدارة الرشيقية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للتربية والعلوم*، ٤٠ (١)، ٢٧٧-٣٠٠.
- التوبجري، هيلمة، البريكان، سهاد، الخليفة، هند والريمحي، مرام. (٢٠٢٣). الإدارة الرشيقية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٧ (٤)، ١-٢٠.
- بوترة، بلال، وعمار، أشواق. (٢٠٢١). إدارة الجودة الشاملة في التعليم (مفاهيم - مؤشرات قياسها). *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، ٩ (١)، ٧-١٧.

- بولجراف، بختاوي، وعبد الغني، فؤاد. (٢٠١٦). التخطيط التربوي: مبرراته ومشكلاته. مجلة الحوار الثقافي، ٥ (١)، ٢٥٤ - ٢٥٧.
- الجنابي، سامي ذياب. (٢٠٢١). تحقيق المزايا التنافسية لشركة نפט الشمال من خلال أدوات الإدارة الرشيقية: دراسة تحليلية. مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٣ (١)، ٧٩-٩٨.
- الحراحشة، محمد، ومخامرة، آية. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت للقيادة الرشيقية لرسالة ماجستير. جامعة آل البيت. <http://search.mandumah.com/Record/1094817>
- الحمدان، أمل (٢٠٢٠). الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الجامعات السعودية أنموذجاً. مكتبة الرشد.
- درويش، محمود أحمد (٢٠١٨). مناهج البحث العلمي في العلوم الإنسانية. مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.
- رزقي، رزق (٢٠١٩). أثر الإدارة الرشيقية على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة محمد خيضر. الجزائر.
- ركاج، يحيى محمد، العبدلتي، سمر مشرف. (٢٠١٧، ديسمبر، ٦-٧). مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقية ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بغزة [ورقة عمل]، المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة وتعزيز البيئة الابداعية للتعليم التقني كليات فلسطين التقنية. فلسطين.
- الرميح، محمد، والبرادي، بدور. (٢٠٢٣). القيادة الرشيقية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (٢٩)، ١١٤-١٤٦.
- ريماي، صوفيا. (٢٠٢١). فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبنى على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٩ (١)، ٢٣٦-٢٦٢.
- الزامل، مها عثمان، والدوسري، هيا بخيت. (٢٠٢١). الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٩ (٤): ٧٦١ - ٧٧٨.
- الزعبي، علي عبد الله، والعضيف، جمال حسن. (٢٠١٥). إمكانية تطوير أنظمة معلومات محاسبية مختزلة lean six sigma في شركة شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان دراسة ميدانية من وجهة نظر المحاسبين والمبرمجين. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٧ (١٤)، ٣٢١ - ٣٤٤.
- الزهراني، مستورة عبد الله. (٢٠١٧). المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة. مجلة الإدارة التربوية، (١٦)، ٣٨٩ - ٣٩٨.
- الزبيدي، ناظم جواد عبد، ومنذور، فراس مظهر. (٢٠٢١). الإدارة الرشيقية ودورها في تحسين جودة الخدمة: بحث ميداني في مديرية بلدية المحاول. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١٣ (١): ٢٢٥ - ٢٥٠.
- ستي، روفيدة. (٢٠١٨). تأثير الإدارة الرشيقية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة مديرية التجارة لولاية عين الدفلى لرسالة ماجستير غير منشورة. جامعة جيلالي.

- السحباني، حسام سالم. (٢٠٢١). أثر التطوير الإداري في تعزيز ممارسة الإدارة الرشيقة لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، ١١، ١٩٩-٢٣٠.
- السليحات، سوسن، والشقران، رامي. (٢٠٢١). مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مُدبري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين. مجلة رماح للبحوث والدراسات (٥٧)، ٥١ - ٨٤.
- الطلاع، سليمان. (٢٠١٧، ديسمبر، ٦-٧). البيئة الإبداعية وعلاقتها بالإدارة الرشيقة في الكليات التقنية العاملة في قطاع غزة [ورقة عمل]. المؤتمر العلمي الثاني - الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني، غزة، فلسطين. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3085369
- عبادة، أمينة. (٢٠١٦). إدارة الجودة الشاملة كمدخل وتحسين جودة خدمات التعليم العالي. مجلة التنمية وإدارات الموارد البشرية: بحوث ودارسات، (٥)، ١١٠-١٣٨.
- عبد الرحمن، فؤاد، وعيدان، كريم. (٢٠١٩). متطلبات تنفيذ نظام الإنتاج في الوقت المحدد JIT وتأثيره في الميزات التنافسية بحث استطلاعي في مجموعة من شركات صناعة الأثاث الروسية. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٤٢، (١٢٠)، ٧٧-١٠٤.
- عبد العال، عنتر. (٢٠١٩). متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرقابة الاستراتيجية بالجامعات المصرية، جامعة سوهاج نموذجاً، المجلة التربوية بسوهاج، ٥٩، ٢٥٥-٣١٦.
- عبد الله، أسماء أبو بكر. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. المجلة التربوية، (٨٠)، ٦٣٥ - ٧٤٨.
- عبيدات، ذوقان، عبد الحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن. (٢٠٢٠). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، (ط١٩)، دار الفكر.
- العدوان، ياسر مناع، والخليفات، أسامة خالد أحمد. (٢٠٢١). أثر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على فاعلية شركة توزيع الكهرباء الأردنية المساهمة العامة: دراسة تحليلية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، ٢١ (١)، ٦٠ - ٧٣.
- العرابي، عكاشة، وبرايمي، أسية. (٢٠٢١). دور إدارة الموارد البشرية في تبني أدوات الإدارة الرشيقة: دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت. المجلة الدولية لأبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات ٢ (٤)، ٤٧ - ٧١.
- عضوم، حسام صبحي. (٢٠٢٠). أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية - دراسة ميدانية على منظمة قري الأطفال العالمية في سورية رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الافتراضية السورية.
- علي، هشام فوزي عباس. (٢٠٢١). دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية بجامعة قناة السويس، ١٢ (٢)، ٤٥ - ١٠٢.
- عمر، دعاء محمد سيد (٢٠٢٠). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكلية جامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغرندقة، جامعة جنوب الوادي، ٣ (١)، ٤٠ - ٨٧.

- الفتلاوي، ميثاق. (٢٠١٨). العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، بحث تحليلي لأراء عينته من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات، مجلة المثنى للعلوم التربوية، ٢٢ (٤٩)، ١١٢-١٣٤.
- القحطاني، منصور بن عوض (٢٠١٧). تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير - دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية، (١١)، ٢٢٥ - ٣١٠.
- القصير، علي عباس حمزة. (٢٠١٦). توظيف أدوات المحاسبة في ظل التصنيع الرشيق لقياس الأداء الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفةرسالة ماجستير غير منشورة. جامعة كربلاء.
- كرات، رقية محمد محمد أحمد (٢٠١٩). متطلبات ومُعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ٦ (١): ٣٧ - ٤٦.
- مزهر أسيل علي، سلطان، عباس فاضل (٢٠١٨). دور lean six sigma في تخفيض تكاليف الجودة دراسة حالة في مصنع إطارات الديوانية. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية كلية الإدارة والاقتصاد، ٨ (٤)، ٨٤ - ١٩٧.
- 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)، ٨٣ - ٩٥.
- مغاوري، هالة أمين (٢٠١٦). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. مجلة الإدارة التربوية، ٣ (١٠): ١٣٣ - ١٧٤.
- مقيم، صبري (٢٠٢٠). الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة الجزائر. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، جامعة زيان عاشور بالحفصة، ٢ (٥)، ٣٩ - ٥٦.
- هاها، حكمت، مقدادي، محمود (٢٠٢١). درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الإدارة الرشيقة وعلاقتها في بناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة. مجلة المنار، ٢٧ (٣)، ٨٨ - ١١٦.
- اليامي، هادية بنت علي (٢٠١٨). رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢ (٢٦) ٤٩-٣٢.
- هيئة تقويم التعليم. (٢٠٢٠). تقرير عن مشاركة المملكة في المسح الدولي للتعليم والتعلم TALIS 2018 استرجع ١٠-١٠-٢٠٢٣. <https://etec.gov.sa/ar/dat>
- هيئة تقويم التعليم. (٢٠١٩). تقرير تيمز ٢٠١٩ نظرة أولية في تحصيل طلبة الصفين الرابع والثاني المتوسط في الرياضيات والعلوم بالمملكة العربية السعودية في سياق دولي: هيئة تقويم التعليم. <https://etec.gov.sa/ar/Researchers/Research-Studies/Documents>
- وارث، عبد الرحمن، وجابت، أحمد. (٢٠١٦). دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة. مجلة العلوم الاقتصادية، ١٧ (٢)، ١٤٢ - ١٥٧.
- وزارة التعليم. (٢٠٢٣). الرؤية والرسالة والأهداف. استرجع ١٠-١٠-٢٠٢٣. https://moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/Pages/visionmission_goals.aspx
- وزارة التعليم. (٢٠٢٣). وثيقة الميزانية لعام ٢٠١٩. استرجع ١١-١٠-٢٠٢٣. <https://moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/Pages/budget.aspx>

- Cadedu, C, Parente,p and Poscia, A. (2015). "Application of Six Sigma Methodology to a School Project in Italy ", *European Journal of public Health*, .25 (3).143-144
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Lukman, N., & Ab Majid, M. N. (2020). Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility. *Journal of Small Business Strategy*, 30(3), 65-85.
- Krehbiel, Timothy C. and Miller, Dana P. (2018) "Should Agile be Part of Your Quality Management System? " *Journal of International Technology and Information Management*, 27.(١)DOI: <https://doi.org/10.58729/1941-6679.1342>
- Kozak, Y. (2013). *Barriers against Better Team Performance in Agile Software Projects* [Unpublished master's thesis]. Chalmers University of Technology.
- Mizrak, K. C. (2020). Agile Occupational Safety Management System Model and Evaluation of the Proposed Model in an Automotive Company. *International Journal of Management and Administration*, 4(8), 228-244. <https://doi.org/10.29064/ijma.726602>
- Moe, N. B. (2013). *Key challenges of improving agile teamwork. In H. Baumeister, & B. Weber (eds.).76-90.*
- Netland, T. H. (2015). "A Norwegian primary school is experimenting with the use of lean management principles to improve both learning and teaching." *Planet Lean, the Global Network Journal*, 1-7.
- Nylund , Jaakko(2013): *Improving Processes Through Lean - Management*, [Thesis of Business Administration], Helsinki Metropolia.
- Özgenel, M., & Yalçin, Elif. (2021). "The Effect of Agile Leadership on Teachers' Professional Development and Performance." *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 5(1), 1 - 23.
- Özgenel, M., & Yılmaz, F. (2023). "Agile Leadership as An Antecedent of School Effectiveness: A Relational Investigation on Teachers." *Journal of Education and Future*, 23(1), 27 - 40.
- Rauch, E., Damian, A., Holzner, P., & Matt, D. T. (2016). *Lean Hospitality-Application of Lean Management methods in the hotel sector. Procedia CIRP*, 41.

- Riezebos, J. (2016). "Lean schools." In *The Routledge Companion to Lean Management*, 435 - 448 .
- Schwab, K. (2019). The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum. WEF_The Global Competitiveness Report 2019.
- Simons, N.(2012). 'A public School Embarks on a Journey to Lean Six Sigma.' Performance .Innovation LLC.
- Tilfarlioğlu , F. Y., & Anwer, J. K. (2017). "Integration of Lean method English Language Teaching and Learning: A New Perspective". *Journal of Education and Training Studies*, 5.(٩)
- Wilson, V. (2014). "Research methods triangulation evidence - based library and information practice 11(1)." 66 - 68.
- Wipfler, H., & Vorbach, S. (2015). Agile Management for Organizational Change and Development. In F. E. P. Dievernich, K. O. Tokarski, & J. Gong (eds.), *Change Management and the Human Factor: Advances, Challenges and Contradictions in Organizational Development*. Springer International Publishing Switzerland. 191-207.
- World Bank. (2020). Human Capital Index: 2020 Saudi Arabia Human CapitalProject.https://databank.worldbank.org/data/download/hci/HCI_2pager_SAU

□

