

# البحث ١١

**متطلبات تطبيق الإدارة الرشيدة ومعوقاتها لتقليص الهدر المدرسي في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة .. دراسة نوعية**

**إعداد :**

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



## متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة ومعوقاتها لتقليص الهدر المدرسي في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة .. دراسة نوعية

د. عزيزة بنت محمد السهلي

حاصلة على الدكتوراه من قسم سياسات واقتصاديات التعليم  
كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة

### • المستخلص:

هدف البحث إلى تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة ومعوقاتها لتقليص الهدر المدرسي في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة ، اتبع البحث المنهج النوعي فاستخدم المقابلة الشخصية ، حيث أجريت مقابلة شبه مقيّنة مع (١٢) مشاركا القيادات التعليمية بإدارات التعليم العام بالمدينة المنورة . وأظهرت نتائج المقابلة أن متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المشاركين جاءت كما يلي: دعم الإدارة العليا، كذلك التغيير التنظيمي وأيضاً تدريب العاملين والتعاون وتكوين فريق العمل في حين تمثلت المعوقات كما يراها المشاركون في معوقات بشرية وكذلك معوقات تقنية ومادية، وأوصت البحث بنشر الوعي بأهمية الإدارة الرشيقة في تجويد العمل وتقليص الهدر المدرسي عن طريق التدريب على ممارسات الإدارة الرشيقة وعقد ورش عمل لتقليص الهدر  
الكلمات المفتاحية : متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة – معوقات تطبيق الإدارة الرشيقة – تقليص الهدر المدرسي – مدارس التعليم العام – المدينة المنورة – دراسة نوعية .

*Requirements for applying lean management and its obstacles to reduce school wastage in public education schools in Medina...a qualitative study*

Dr. Aziza bint Muhammad Al-Sahli

### Abstract:

The research aimed to determine the requirements for applying lean management and its obstacles to reduce school waste in public education schools in Medina. The research followed a qualitative approach and used a personal interview, where a semi-structured interview was conducted with (12) participants, educational leaders in public education departments in Medina. The results of the interview showed that the requirements for implementing lean management from the participants' point of view were as follows: support from senior management, organizational change, employee training, cooperation, and team formation, while the obstacles, as seen by the participants, were human obstacles as well as technical and material obstacles. The study recommended spreading awareness of the importance of lean management in improving work and reducing school waste through training on lean management practices and holding workshops to reduce waste.

**Keywords:** requirements for applying lean management - obstacles to applying lean management - reducing school wastage - public education schools - Medina - a qualitative study.

### • مقدمة :

تعود الإدارة الرشيقة في الأساس لنظرية إدارة الجودة الشاملة؛ فهي تقوم بالتحسين المستمر، وتحقيق رضا المستفيد، وتقليل الأخطاء، والمراجعة المستمرة لتدفق العمليات، وتقليل تكاليف الإنتاج وتخفيف الهدر (عبادة، ٢٠١٦)؛ وقد

أوضحت عدد من الدراسات أهمية هذه النظرية، كدراسة (السرطان، ٢٠٢١) التي وجدت أن إجراءات الإصلاحات الدورية في المؤسسات التعليمية تحقق جودة في الأداء، وقدرة تنافسية، وبيئت دراسة (بوترعة وعمار، ٢٠٢١) أن المؤسسة التعليمية تحقق استثماراً أمثل للموارد والطاقت البشرية وتضمن جودة الخدمة للمستفيدين والارتقاء بمستوى الأداء من خلال العمل بمبادئ الجودة الشاملة.

وطبقت عدد من المدارس الإدارة الرشيقة كنموذج إداري غير تقليدي لتقليص 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).

وتواجه المؤسسات التعليمية في المملكة مشكلة الهدر المدرسي، وذلك من ناحيتين الكمية والتنوعية؛ فالكمية تتمثل في أعداد الطلاب المتسربين والراسبين، فعند تتبع فوج مكون من (١٠٠٠) طالب من المرحلة المتوسطة، وجد بأن عدد الطلاب المتسربين والراسبين كان (٢٥٦) طالباً بنسبة (٢٦٪)، وهذا يكلف ميزانية الدولة ٥.٧ مليون ريال، وعند حساب إجمالي تكلفة التسرب في المرحلة المتوسطة فإن الخسارة الناجمة عنها تصل إلى ٢٤٩ مليون ريال (أخضر، ٢٠٢١).

وحرصاً من المسؤولين في الدولة لردم منابع الهدر المدرسي، جاءت رؤية ٢٠٣٠ بعبء من البرامج والمبادرات كمبادرة المجمعات التعليمية الهادفة إلى تخفيف الهدر التعليمي والتربوي والمالي والبشري (مكتب تحقيق الرؤية، ٢٠١٦).

وهكذا يتضح أن المؤسسات التعليمية في المملكة وفي مقدمتها مدارس التعليم العام تعاني الهدر المدرسي في كافة الموارد، وهذا ما لمستته الباحثة من خلال عملها كمعلمة وكوكيلة في مدارس التعليم بالمدينة المنورة، ومن خلال تنقلها بين عدد من المدارس وقفت على مختلف أنواع الهدر المادي، والبشري، وهدر الجهد والوقت، مما يعوق تحسين المنتج التعليمي بتلك المدارس. وبذلك تظهر الحاجة الملحة إلى تقييم طرق صرف الموارد وتوظيفها، وتحديد مواطن الهدر، والعمل على تحقيق عائد أعلى من الموارد المتاحة باستخدام أساليب إدارية لتصدي للهدر كالإدارة الرشيقة.

وعلى ما تقدم سعى البحث الحالي لدراسة نوعية تناولت متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة ومعوقاتا لتقليص الهدر المدرسي في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة.

#### • أسئلة البحث :

سعى البحث للإجابة عن السؤالين التاليين :

« ما متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة لتقليص الهدر المدرسي في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة؟

« ما معوقات تطبيق الإدارة الرشيقة لتقليص الهدر المدرسي في مدارس التّعليم العام بالمدينة المنورة؟

#### • أهداف البحث :

- « تعرف أراء مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة بشأن تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة لخفض الهدر التعليمي بتلك المدارس.
- « تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة لتقليص الهدر المدرسي في مدارس التّعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر الإدارة الخبراء
- « تحديد معوقات تطبيق الإدارة الرشيقة لتقليص الهدر المدرسي في مدارس التّعليم العام بالمدينة المنورة.

#### • أهمية الدراسة

- « يمكن أن تسهم نتائج الدّراسة في مساعدة مُديري مدارس التّعليم العام لتحديد متطلبات الإدارة الرّشّيقة، وتطبيق أدواتها كأسلوب إداري حديث.
- « قد تفيد الدّراسة الباحثين في الربط بين تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة، ومعالجة الهدر المدرسي.

#### • مصطلحات الدراسة:

##### • متطلبات الإدارة الرّشّيقة

نُعرف الإدارة الرشيقة إجرائياً في 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 التّعليم العام بالمدينة المنورة. وتتحدد متطلبات الإدارة الرشيقة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في عديد من المتطلبات من أهمها: دعم الإدارة العليا، والتغيير التنظيمي، وتدريب العاملين، والتعاون وتكوين فرق للعمل. التعددية وتتحدد أدوات تطبيق الإدارة الرشيقة في مهارات العاملين، التحسين المستمر، لين ٦ سجما، تنظيم موقع العمل .

##### • تقليص الهدر في مدارس التّعليم العام

يُعرف الهدر المدرسي إجرائياً بأنه: تلك الظاهرة في مدارس التّعليم العام، وينتج عنها خسارة في الموارد البشرية (الهدر البشري)، أو الموارد المادية (الهدر المالي)؛ أو زمن العملية التّعليمية (الهدر الزمني)؛ مما قد يسبب انخفاض الكفاءة في تلك المدارس، ويقلل من جودة أدائها. ويعرف تقليص الهدر المدرسي بالحد إلى أقصى درجة ممكنة من الفاقد

#### • حدود البحث:

- « الحدود الموضوعية: اقتصر على دور تطبيق أدوات الإدارة الرّشّيقة (التّعددية - التحسين المستمر - تنظيم موقع العمل - لين ستة سيجما) في تقليص الهدر المدرسي، وأيضاً الكشف عن أنماط الهدر المدرسي (البشري - المادي - الزمني) في مدارس التّعليم العام بالمدينة المنورة.

« الحدود البشرية: طبقت أداة المقابلة على عينة محدودة بلغت (١٢) مشاركا من مديرين ومشرفين وخبراء في الإدارة الرشيقة وخبراء في الإدارة التربوية، وذلك التنوع يفيد في أخذ وجهات نظر من خلفيات مختلفة حول الإدارة الرشيقة والهدر المدرسي.

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

« الحدود الزمانية: طبقت أدوات البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٤ هـ.

### • الإطار النظري :

#### • متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة

أن تطبيق الإدارة الرشيقة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود عديد من المتطلبات التي من أهمها: دعم الإدارة العليا، والتغيير التنظيمي، وتدريب العاملين، والتعاون وتكوين فرق للعمل. التعدادية ومهارات العاملين

#### • دعم الإدارة العليا

يتطلب تبني وتطبيق الإدارة الرشيقة إحداث تغيير شامل على مستوى المنظمة ككل في كيفية تنفيذ مختلف الأنشطة والممارسات؛ لذلك فإن نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة يتوقف على مدى الدعم الذي يتم تقديمه من المسؤولين في الإدارة العليا وما تقدمه من إمكانيات تسهم في نجاح هذا العمل الإداري (المطيري، ٢٠١٩).

وتذكر ستي (٢٠١٨) أن تطبيق الإدارة الرشيقة يستلزم دعم الإدارة العليا فهي المسؤولة عن توفير الإمكانيات المادية والبشرية والمالية لأجل إنجاح تطبيقها، ويستلزم هذا الدعم التخلي عن الأساليب الكلاسيكية والتقليدية لتسيير عمليات الإدارات المدرسية، والتوجه نحو الفلسفة الحديثة للإدارة الرشيقة. إضافة إلى أن هذا الدعم لا بد من أن يهتم باقتراحات وآراء العاملين والموظفين ومناقشة المشكلات معهم، والخروج بحل جماعي لها.

وبالنظر إلى ما تم استعراضه، يتبين أن وجود الدعم من قبل الإدارة العليا من المتطلبات الأساسية التي لا يمكن من دونها إنجاح تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات التربوية، حيث يرتبط بتهيئة البيئة التنظيمية لتصبح ملائمة لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة وتعميمه تنظيمياً؛ كما تظهر أهمية دعم الإدارة العليا في تعقيد ممارسات تطبيق الإدارة الرشيقة، كذلك يوفر الدعم التنظيم والتماسك في تبني وتفعيل تلك الممارسات.

#### • التغيير التنظيمي في المدرسة

تبني نمط من القيادة مثل الإدارة الرشيقة يمثل تحولاً كبيراً في أي منظمة معاصرة، وبشكل خاص المؤسسات التربوية المعتمدة على أساليب القيادة

التقليدية؛ لذلك فمن المتطلبات الطبيعية لتبني أسلوب الإدارة الرشيقة إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ولا سيما المدارس (الزهراني، ٢٠١٧).

وينبغي لأي مؤسسة تعليمية، وخاصة المدارس، إذا أرادت تحقيق تغيير تنظيمي حقيقي داخلها، أن تتبنى الإدارة الرشيقة كونهما قادرة على تفعيل التغيير التنظيمي عن طريق تمييز القيادة المتمثلة في قدرة القائد على استثمار الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية، لتساعد المدرسة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة، وأيضاً تمييز المرؤوسين، حيث تساعد درجة اتصاف أعضاء المدرسة بالحماس في تأدية مهامهم بامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم، بالإضافة إلى تشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق أهداف للمدرسة (ستي، ٢٠١٨).

ويعتمد نجاح تبني الإدارة الرشيقة في المؤسسات التعليمية بوجه عام على التغيير في عقليات الأفراد، وينطوي ذلك على تعزيز مشاعر الثقة والمرونة والتحفيز وتغيير الثقافة التنظيمية، وغير ذلك؛ ومن خلاله يمكن تعزيز القابلية للتغيير في المؤسسة، وبالتالي إمكانية إدخال ممارسات الإدارة الرشيقة إليها (Wipfler & Vorbach, 2015).

واستناداً إلى ذلك يمكن استنتاج أنه لكي يتم تبني وتطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات التعليمية على المدير التربوي أن يتسم بالانفتاح على التغيير والتجديد وأن ينقل هذا التوجه إلى مرؤوسيه حتى يتم تعميم تبني وتطبيق منهج الإدارة الرشيقة.

#### • تدريب العاملين

يتطلب أسلوب الإدارة الرشيقة الاعتماد على عمال ومسؤولين ذوي كفاءة كبيرة، تمكنهم من اكتشاف الأخطاء في حينها، وكذلك التقليل قدر الإمكان من فرص هدر الموارد، من خلال برامج تدريبية متخصصة للقضاء على الهدر، وذلك من أجل توفير الوقت، ومن أجل شرح مختلف أشكال الهدر داخل المؤسسات التعليمية، ومدى خطورتها وكيفية معالجتها (عضوم، ٢٠٢٠).

يتبين من خلال ما سبق بأن توفير التدريب الملائم والكافي من المقومات الأساسية لنجاح تبني وتطبيق ممارسات الإدارة الرشيقة في المؤسسات التربوية المعاصرة، ومن أهمها المدارس.

#### • التعاون وتكوين فرق العمل:

يتطلب تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات التعليمية مشاركة مختلف الأفراد في صنع القرارات المرتبطة بهم أو بمستقبل مؤسساتهم التعليمية، فوجود تفاعل ديناميكي متبادل بينهم وبين القيادات التعليمية يزيد من فعاليتهم، ويرفع

من معنوياتهم، ويضمن الوصول إلى قرار سليم، كما أن إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد العاملين في المستويات التنفيذية، كتفويض السلطة وإعطائهم فرصة اتخاذ القرار، ودعم اللامركزية، يضمن سرعة الاستجابة للتغيرات الحادثة، ومواجهة التحديات بفعالية، إضافة إلى سرعة إنجاز مختلف الأعمال المطلوبة منهم بطريقة أكثر مرونة (مغاوري، ٢٠١٦).

ويرى أحمد (٢٠١٦) أن من الإجراءات المساعدة على التعاون وتكوين فرق العمل: نشر ثقافة التعاون والعمل الجماعي، والعمل على الحد من الصراعات بين الموظفين والعاملين في المدرسة، إضافة إلى تجنب أي مشكلات أو صراعات قد تنشأ داخل المدرسة.

إلا أن تفعيل التعاون والعمل الجماعي في ظل تطبيق الإدارة الرشيقة أمر يتسم بالتحدي؛ فيفضل عديد من الأفراد تحقيق الأهداف الفردية على تحقيق أهداف فرق العمل؛ مما يؤدي إلى صعوبات في تعزيز التفاعل بين أفراد فرق العمل، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تفويض التعاون والتشارك وبالتالي العمل الجماعي وإمكانية تحسين كفاءة وجودة العمل (Moe, 2013).

وعليه، فإن العمل الجماعي يعد مطلباً للتطبيق الفعال للإدارة الرشيقة، حيث إن إحداث التحسين المستمر على مستوى المؤسسة التعليمية يتطلب تكاتف جهود العاملين والبعد عن إنفراد شخص ما باتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

#### • مَعَوِّقَاتُ تَطْبِيقِ الْإِدَارَةِ الرَّشِيقَةِ:

تتسم الإدارة الرشيقة بالمرونة واللامركزية والابتكارية؛ وقد تؤدي تلك المزايا في حد ذاتها إلى نشوء تحديات في تطبيقها؛ وذلك لأن التحول من نمط قيادي تقليدي نحو نمط رشيق يمثل تحولاً كبيراً في المنظمة يحتاج إلى اتخاذ عديد من القرارات ومواجهة العديد من المواقف الجديدة وغير المألوفة وبصورة مستمرة؛ لذلك فإن تطبيق الإدارة الرشيقة تقابله مَعَوِّقَاتُ مادية وتقنية وبشرية؛ وفيما يلي يتم تناول عدد من أبرز مَعَوِّقَاتِ تطبيق الإدارة الرشيقة في مختلف السياقات التنظيمية، بما في ذلك المؤسسات التعليمية.

#### • مَعَوِّقَاتُ مَادِيَّة:

يعتمد تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة على توافر الموارد المادية، فإن جزءاً كبيراً من مَعَوِّقَاتِ تطبيق هذا الأسلوب تتمحور حول عدم كفاية الموارد الضرورية الواجب توافرها لدعم تطبيق هذا الأسلوب القيادي (Narkhede et al, 2020).

وتتضمن المَعَوِّقَاتُ المادية كما ذكرها بن سديرة (٢٠١٣) اهتمام الإدارة بالمكاسب السريعة والأنية أكثر من الاهتمام بالتخطيط للمستقبل، كذلك ضعف الموارد المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيقة، ونقص الحوافز المادية التي تشجع على استمرار الكفاءات البشرية المؤهلة للقيام بعمليات الإدارة الرشيقة،



وأيضاً ضعف التمويل اللازم للدورات التدريبية في مجال الإدارة الرشيقة لمنسوبي الإدارة، إضافة لذلك غياب نظام معلومات يساعد على تطبيق الإدارة الرشيقة.

وعليه فإن ضعف البنية التحتية في المدارس، ونقص الإمكانيات المادية اللازمة لتطوير الأجهزة والوسائل التنفيذية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيقة داخل المدارس الممكن أن يعوق تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة بصورة فعالة؛ لذا من الضروري توفير الموارد الكافية لتحويل المؤسسات التعليمية إلى مؤسسات رشيقة قادرة على التكيف مع متطلبات وتحديات العمل التربوي.

#### • معوقات تقنية:

يعوق تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم العام ضعف التقنية المتمثلة في نقص كفاءة الأجهزة التقنية، سواء الإدارية أو الفنية، كذلك ضعف التنظيم الجيد والتوزيع المناسب لها، بالإضافة لنقص في خدمات شبكة الإنترنت (بولجراف وعبد الغني، ٢٠١٦).

ويذكر رزقي (٢٠١٩) عدداً من المعوقات التقنية يتمثل في: توفير مستوى منخفض من الأمن والسلامة للموظفين، وعدم توفير الأجهزة والتقنيات اللازمة داخل المدارس، بالإضافة إلى ضعف كفاءة البرامج المستخدمة، كما أن ضعف التقيد بالمعايير العالمية ما يعكس نقص في جودة الخدمات المقدمة سواء التقنية أو غير التقنية منها، كما أن ثقافة الإدارة الرشيقة ضعيفة في أغلب المدارس.

#### • معوقات بشرية:

تمتاز الإدارة الرشيقة بتنظيم العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، ونظراً لهذه الطبيعة الخاصة فإن تطبيق هذا الأسلوب معرض لمواجهة العديد من المعوقات المتعلقة بالجانب البشري؛ وتندرج هذه المعوقات تحت عدة فئات: معوقات مرتبطة بالثقافة التنظيمية والدعم التنظيمي، ومعوقات الاتصال والسيطرة، كذلك معوقات مرتبطة بفرق العمل والتعلم، وأيضاً معوقات خاصة بالتعامل مع العملاء، وأخرى متعلقة بالممارسات القيادية إضافة للمعوقات الشخصية (Kozak, 2013).

وتتمثل المعوقات البشرية للإدارة الرشيقة في المؤسسات التعليمية عند الزامل والدوسري (٢٠٢١) في نقص المهارة اللازمة لبناء استراتيجيات رشيقة وهادفة لدى القيادات المدرسية، كذلك ضعف التكيف السريع مع المتغيرات البيئية عند القيادات المدرسية، وأيضاً وجود مناخ العمل المدرسي غير مشجع على المبادرة والابتكار، بالإضافة إلى ضعف التفاعل والاستجابة السريعة للمتطلبات الداخلية والخارجية للمدارس، كما أن تقليدية ونمطية أعضاء المؤسسات التعليمية يعوق تطبيق الإدارة الرشيقة. ويضيف أحمد (٢٠١٦) أن من المعوقات البشرية: الاستخفاف بالجانب الإداري من المسؤولين، كذلك غموض بعض القرارات

الإدارية واتخاذ القرارات بصورة فردية، بالإضافة لتغير بعض القرارات بتغير المسؤول، كما أن من المعوقات صعوبة التواصل بين الأعضاء وإدارة المدرسة، أيضاً الروتين والتمسك بنص اللوائح، وضعف المهارات الإدارية لدى بعض الموظفين بالمدراس.

ويرى القحطاني (٢٠١٧) أن أهم المعوقات البشرية تتمثل في مقاومة بعض الجهات التنفيذية للتحويل نحو الإدارة الرشيقة، وصعوبة اقتناع القيادات العليا والعاملين في الإدارة بتطبيق الإدارة الرشيقة، كذلك ضعف إمكانات العاملين، وقلّة رغبة عديد من العاملين في التغيير، وشعورهم بالخوف بسبب التغيير في منهجية ومتطلبات العمل الإداري.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن المعوقات البشرية من أكثر المعوقات تعقيداً في ممارسات الإدارة الرشيقة؛ وذلك لأنها تظهر نتيجة طبيعة التفاعلات بين الأفراد، ويمكن تصنيف المعوقات البشرية في المؤسسات التربوية إلى معوقات مرتبطة بالنمط الإداري للمؤسسة وما يندرج تحته من ضعف مهارات المدير وقناعته التقليدية وضعف إدارته لفرق العمل واستفراجه بالقرار، كذلك معوقات تتصل بثقافة المنظمة وما يرافقها من بيروقراطية ونمطية في أداء العمل ومقاومة للتغيير، إضافة لذلك معوقات ترتبط بالعاملين في المنظمة تظهر في ضعف مهاراتهم وقناعاتهم تجاه التغيير، وهناك معوقات الاتصال الإداري، حيث ضعف الاتصال وغموض الرسائل والتوجيهات.

#### • منهجية البحث :

##### • منهج البحث :

اتبع البحث المنهج النوعي باعتباره المناسب لموضوع البحث ، وهو منهج يركز على النتائج الكيفية أكثر من الجوانب الكمية ، ويعتمد على تحليل عميق لأراء وأفكار عينة البحث التي تكون غالباً محدودة جداً .

##### • مجتمع البحث :

جميع القيادات التعليمية بإدارة التعليم العام بالمدينة المنورة .

##### • عينة البحث :

تمثلت عينة البحث في عينة مختارة قوامها (١٢) مُشاركاً القيادات التعليمية بإدارات التعليم العام بالمدينة المنورة، حيث اعتمد البحث المنهج النوعي الذي يتطلب عينة محدودة من المشاركين ليتمكن تحليل نتائج إجاباتهم عن أسئلة أداة المقابلة الشخصية بدقة وعمق.

##### • أداة البحث : المقابلة

تُعدُّ المقابلة أداة مهمة للحصول على المعلومات من المصادر البشرية، وتُمكن الباحثين من التواصل مع الأفراد المشاركين، وفهم تعبيرات الوجه ومدى انفعال

الأفراد وتأثرهم بالمعلومات (عبيدات وآخرون، ٢٠٢٠). واستخدمت المقابلات شبه المقننة مع جميع المشاركين وهذا الأسلوب من المقابلات يسمح للباحث أن يفهم الظاهرة كما يراها المشاركون ويمكنه من التعرف على وجهة نظرهم (العبد الكريم، ٢٠٢٠).

ويحدد الهدف الرئيس من المقابلة في دعم أداة الاستبانة للوصول لفهم أشمل لأنماط الهدر المدرسي وأثر الإدارة الرشيقة عليه، وكذلك في المساعدة على بناء التصور المقترح من خلال تحديد أهم متطلبات ومعوقات التصور المقترح، وتوضيح أهم الإجراءات والمقترحات لتقليص الهدر بناءً على فهمهم للإدارة الرشيقة.

وأعد لذلك دليل المقابلة ملحق (٧)، والمتكون من جزأين: الجزء الأول خاص للبيانات الشخصية لأفراد عينة البحث تحدد خصائص العينة من حيث المهنة ومن حيث الجنس ومن حيث سنوات الخبرة، أما الجزء الثاني فتناول هدف البحث والأسئلة الرئيسية التي تدور حولها المقابلة وقد وضعت أسئلة مقابلة شبه مقننة بحيث يترك لأفراد العينة فرصة للتعبير عن أنفسهم ضمن السؤال المحدد.

#### • إجراءات المقابلة:

- صُممت المقابلة وفقاً لعدد من الإجراءات يمكن إجمالها في الخطوات التالية:
- ◀ إعداد دليل المقابلة في الصورة الأولية، واحتوى الدليل على عنوان البحث وأهداف البحث، والهدف من المقابلة، وتعهد بسرية البيانات، ونص الموافقة على المشاركة في البحث وبيانات المشاركين في البحث.
- ◀ مرحلة المراجعة والتعديل، وإعادة صياغة بعض الأسئلة بخصوص السؤال المتعلق بالعوامل والمعوقات، ورافق عمليات المراجعة والتحليل استشارة متخصصين في الإدارة الرشيقة والبحث النوعي.
- ◀ طبقت الأداة على زميلتين (تدقيق أقران)، وتم الاستفادة من بعض المقترحات لتطوير الأداة، وإجراء بعض التعديلات اللغوية وتعديل بعض الأسئلة، واستمرت عملية التحليل والمراجعة.
- ◀ نفذت مقابلة تجريبية على مشاركتين لهما خصائص المشاركين الأصليين.
- ◀ تنفيذ المقابلة على المشاركين حسب الوقت المناسب لهم.
- ◀ فرغت المقابلات وعرضت على المشاركين فيما يعرف بتدقيق المشاركين.

وجُمعت البيانات وفقاً للإجراءات التالية:

- ◀ الحصول على خطاب تسهيل مهمة من وكالة الجامعة للدراسات العليا بتطبيق أداة البحث.
- ◀ مخاطبة إدارة التخطيط والتطوير بتعليم المدينة.
- ◀ التواصل مع أفراد العينة، وإجراء المقابلات بحسب الظروف المكانية والزمانية المناسبة لكل فرد مع توضيح الهدف من المقابلة وسرية المعلومات، تراوحت مدة المقابلة بين (٣٠) دقيقة و(٤٥) دقيقة.

• مصداقية المقابلة وثباتها:

يقصد بالصدق النوعي مدى التحقق من سلامة النتائج ويمكن التأكد من صدق أداة البحث النوعية من خلال توظيف التعددية في جمع البيانات، وأيضاً اطلاع المشاركين للتحقق من البيانات، كما أن الاستعانة بالأقران يضيف صدق على البحث النوعية، أما الثبات النوعي فيقصد به مدى اتفاق الأسلوب المتبع مع أساليب الباحثين النوعيين الآخرين وللتأكد من ذلك تعرض إجراءات أداة البحث بشكل مفصل، ومراجعة الترميزات أكثر من مرة (كريسول، ٢٠١٤ / ٢٠١٩).

وقد تم التأكد من صدق أداة المقابلة وثباتها من خلال عدد من الإجراءات كالتالي:

«التعددية: وتظهر في جمع البيانات من أكثر من مصدر فتبوعت مصادر البيانات النوعية، حيث تمت مقابلة خبراء في الإدارة التربوية ومتخصص في الإدارة الرشيقة كما تمت مقابلة مديري ومديرات مدارس التعليم العام ومشرفين تربويين.

«تدقيق المشاركين: اطلاع المشاركين على المقابلات بعد تفريغها لتأكد من صحة التفريغ، وأنها تعبر عن آرائهم.

«تدقيق الأقران: حيث عرضت المقابلة على زميلتين لهما خصائص مماثلة لخصائص العينة، وتم تطبيق المقابلة تجريبياً عليهما، تعديل المقابلة بناءً على الملاحظات التي ظهرت في المقابلة التجريبية، بالإضافة على عرض النتائج بعد التوصل إليها ومناقشتها معهما.

«العرض التفصيلي للإجراءات: عرضت البحث إجراءات المقابلة تفصيلياً لتأكد من الأسلوب المتبع يتفق مع أساليب الباحثين النوعيين الآخرين.

• نتائج البحث :

• تحليل البيانات النوعية:

تم تحليل إجابات المشاركين في البحث بعد أن فرغت إجاباتهم، تم قراءتها عدة مرات، لتبدأ عملية الترميز الأولى، ثم بناء ثيمات موضوعية من تلك الترميزات، كما تم ترميز أسماء المشاركين حفاظاً على الخصوصية، وذلك بذكر الحرفين الأول والثاني على الصفة الوظيفية وذلك لتميز بين خبير الإدارة الرشيقة وبين خبير الإدارة، ومديرة المدرسة، ومشرفة إدارة مدرسية والحرف الثالث يدل على اسم المشترك. وبناءً على تحليل المقابلة صنفت البيانات إلى الموضوعات التالية: أنماط الهدر المدرسي، دور الإدارة الرشيقة في تقليص الهدر المدرسي، متطلبات ومعوّقات الإدارة الرشيقة.

• أنماط الهدر المدرسي:

بناءً على إجابات المشاركين تبين اتفاق الجميع على وجود هدر مدرسي؛ وظهرت من خلال إجاباتهم أنماط للهدر البشري والهدر المادي والهدر الزمني، ويمكن توضيحها كالتالي:

• نمط الهدر البشري:

يمكن تصنيف الهدر البشري تبعاً لآراء معظم المشاركين إلى هدر ناتج عن تسرب ورسوب الطلاب فيذكر (م.إ/هـ) "الهدر البشري كرسوب وتسرب الطلاب"، ويؤكد ذلك المشارك (م.د/ب) بقوله "هدر في رسوب وتسرب الطلاب"، وهذا يتفق مع دراسة علي (٢٠٢٠) التي بينت وجود هدر بشري ناتج عن تسرب ورسوب الطلاب في مدارس التعليم الثانوي، ودراسة شعيبات وآخرون (٢٠١٩) التي أوضحت وجود رسوب وتسرب يسبب هدر .

كما يجد بعض المشاركين بأن الهدر البشري يظهر في ضعف إمكانات الموظفين، فيقول (م.إ/ح) بنبرة غضب "ضعف الكادر الإداري في القيام بعملهم عشان ما عندهم الخبرة الإدارية" وبعبارة مباشرة علق (م.د/ب) قائلاً: "الهدر البشري في إمكانات الموظفين"، بينما اعتقد قلة من المشاركين أن هناك هدر في استثمار طاقات الكادر الإداري ناتج عن سوء التوزيع، حيث علق (خ.إ/ع) باستياء قائلاً: "هدر في الطاقات البشرية في الكادر الإداري"، وأضافت (م.إ/س) "تكتل العنصر البشري من دون تنظيم وبعشوائية"، بينما تجد أن هناك عدم توازن في توزيع الكادر البشري فتقول (م.د/ش) "هدر في توزيع الكوادر التعليمية والإدارية بحيث يتكدس في بعض المدارس إداريات ومعلمات في تخصصات معينة؛ ونقص شديد في مدرسة ثانية، يعني سوء في التوزيع وهذا يسبب هدر في المدرسة".

كما أظهرت استجابات غالبية المشاركين وجود هدر في الموارد المادية وأكد (م.د/ب) على ذلك بثقة فقال: "طبعاً يوجد هدر مادي"، ويعتقد قلة منهم أن الهدر المادي يتمثل في هدر المستلزمات المدرسية، فيؤكد ذلك (م.إ/هـ) بقوله "فيه الهدر المادي والمادي، زي هدر الورق وهدر التجهيزات"، ويضيف (م.د/و) بانزعاج "هدر المستلزمات الورقية والقرطاسية" كذلك هدر مادي ناتج عن إهمال صيانة الأجهزة وتخزينها بدلا من الاستفادة منها ونقلها للمدارس الأخرى فيقول (م.د/ش) بنبرة حزن "حرام، ما في صيانة؛ الأجهزة مصروف عليها مبالغ هائلة كالسبورات الذكية (التفاعلية)"، كما يعد الهدر في تلف التجهيزات المدرسية دون استخدامها، فيذكر (خ.إ/ص) بانزعاج "كثير من التجهيزات تتلف رغم أنه يمكن يستفيدوا منها من خلال التبادل بين المدارس".

فيما ذكر تُدرة من المشاركين الهدر في الاستفادة من المباني ومرافقها فيقول (خ.إ/ع) "هدر في الموارد المادية مثل ضعف استثمار المرافق أو الساحات بما يخدم العملية التعليمية، هدر في تفعيل وتوظيف الموارد المتاحة مثل الأجهزة والمعامل".

وأيضاً اتضح من استجابات غالبية المشاركين وجود الهدر الزمني في وقت اليوم الدراسي؛ فمنهم من يرى أن الهدر الزمني يظهر في ضعف الاستفادة من حصص الانتظار فيذكر (م.د/و) "غياب تفعيل حصص الانتظار ويضيع على الطالب كثيراً من زمن اليوم الدراسي يمكن أن يستفيد منه"، ويؤكد على ذلك المشارك (خ.إ/ص) قائلاً "حصص الانتظار تضيع من دون فائدة"، فحين يرى بعض

المشاركين أن الهدر يظهر في حصص النشاط، فيقول (م.د/ب) بنبرة ملل: "أن هناك هدراً كبيراً في وقت اليوم الدراسي وزمن حصة النشاط"، ويضيف (خ.إ/ص) قائلاً "فيه ساعة للنشاط ما أحد يستفيد منها مجرد زيادة وقت على الفاضي، وهدر لوقت الجدول المدرسي".

بينما يرى قلة من المشاركين أن الهدر الزمني ينتج عن الأعمال المتراكمة فيقول (م.د/ش) بنبرة غضب "الكادر الإداري يراكم الأعمال بسبب ضعف إداراتهم للوقت، وهذا يعد هدراً زمنياً لأنهم يضيعون وقتاً كبيراً في إنجاز العمل المتراكم"،

وبالنظر إلى إجابات جميع المشاركين يمكن استنتاج أن هناك هدراً تعاني منه المدارس وهو ما لمسهُ الأفراد المشاركون واتفقوا عليه، وكان الاختلاف في نظرتهم للهدر البشري فمنهم من وجد رسوب وتسرب الطلبة هو هدر بشري ومنهم من وجد هدر إمكانات البشرية يدخل ضمن الهدر البشري؛ ومنهم من كانت نظرتهم تجمع بينهما، كذلك وجد أن هناك اتفاقاً لغالبية المشاركين على هدر في الموارد المادية وكذلك وجد قلة منهم هدر في الزمن اليوم الدراسي سواء كان في الحصة أو الجدول المدرسي أو هدر في زمن إنجاز العمل الإداري.

#### • دور الإدارة الرشيقية في تقليص الهدر المدرسي:

#### • الإلمام بهذا المفهوم ودوره في تقليص الهدر المدرسي:

يظهر المشاركون وعياً عالياً بالإدارة الرشيقية ومفهومها، ويمكن تحديد وجهات نظرهم بهذا الخصوص وبناءً على إجاباتهم كما يلي:

تعتبر الإدارة الرشيقية منهج إداري حديث، يحسن من العمل الإداري، وهذا ما أكده معظم المشاركون فيعبر (م.إ/هـ) عن ذلك بقوله: "هي نموذج إداري حديث يهتم بتقليل الهدر وتحسين العمليات الإدارية" ومنهم من يجد أنها فلسفة إدارية كما ذكر المشاركون (خ.ش/ر) قائلاً: "الإدارة الرشيقية هي فلسفة تعتمد على التفكير الرشيق، وهي منهج إداري حديث"، ويرى بعض المشاركون أنها إدارة تعنى بتحقيق الأهداف بأقل الجهود وفي زمن قياسي فيقول المشاركون (خ.ش/ف): "أنها إدارة تركز على تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمات في أقل جهد ووقت ومال".

ويعتقد قلة من المشاركين أن الإدارة الرشيقية تعنى برضا المستفيدين، حيث عبر عن ذلك (خ.ش/ر) بقوله: "أنها منهج إداري حديث تعمل على زيادة رضا المستفيدين من الإدارة"، في حين يجد ثدرة منهم بأن الإدارة الرشيقية تهتم بإدارة الوقت والسرعة ويوضح ذلك المشاركون (م.د/ش) قائلاً: "مصطلح جديد يعبر عن سرعة الإنجاز، وإدارة الوقت والجهود، فالرشاقة من التخفيف والسرعة"، فيما يرى معظم المشاركون أن الإدارة الرشيقية تقلص الهدر فيذكر (خ.إ/ت) بأن "الإدارة الرشيقية تحاول القضاء على الهدر المالي والبشري والزمني بأفضل الوسائل المتاحة"، وأكد على ذلك (م.إ/ح) فقال: "هي إدارة تشمل الهدر بكافة أنواعه والتقليل منه سواء الهدر البشري أو المالي أو الزمني"، واتفق معهما المشاركون (خ.إ/ع) فيذكر أن "التخلص من العمليات التي تسبب هدراً في الوقت والجهد

والتكلفة". ونستنتج مما سبق أن الإدارة الرشيقة مفهوم حديث في الإدارة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، كما أن الإدارة الرشيقة تحقق الأهداف الإدارية لتقلل الهدر بجميع أنواعه في المدارس؛ وهذا يساعد في تحسين العملية التعليمية مستقبلاً من خلال أدواتها؛ وهذا يتفق مع دراسة أبو طالب (٢٠٢٠) التي وجدت أن للإدارة الرشيقة دوراً في تقليص الهدر، كما أيدت ذلك النتائج الكمية التي أظهرت أن هناك أثراً سلبياً للإدارة الرشيقة على الهدر مما يعني أن كل ما زاد تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة قل الهدر.

#### • أثر الإدارة الرشيقة على الهدر المدرسي:

يتضح من إجابات المشاركين أن الإدارة الرشيقة يمكنها تقليل الهدر المدرسي بعدد من الأدوات منها: التعددية، تنظيم موقع العمل، ومهارات العاملين، التحسين المستمر، كالتالي:

#### • التعددية ومهارات العاملين:

يُعد استثمار مهارات العاملين وإمكاناتهم من الوسائل المقللة للهدر، والمعينة على تفعيل الإدارة الرشيقة وهذا ما أظهره معظم المشاركين وعبر ذلك (م.إ/س) بقوله: "أن يكون الموظف عنده كل المهارات والمعلومات التي تساعد في تفعيل الإدارة الرشيقة"، وبحسب آراء بعض المشاركين لكي تتم الاستفادة من مهارات العاملين بأكثر من مهمة يتم أولاً التعرف على إمكانات الكوادر البشرية، ومن ثم توظيفها التوظيف المناسب، وهذا ما ذكره (خ.إ/ع) بقوله: "التعرف على إمكانات الكوادر البشرية وتوظيفها".

واعتقد نُدرة منهم أن توظيف ذوي المهارات ممن يصلون مهاراتهم بالتخصص له أهمية في تقليل الهدر فبين ذلك (خ.إ/ت) بقوله: "توظيف من لديهم مهارات".

ويجد قلة من المشاركين أهمية تعدد مهام المعلمين من خلال الاستفادة من التخصصات المختلفة للقيام بمهام متنوعة فتذكر (م.د/ش) بحماس: "تدريب معلمات تخصص الحاسب في كل مدرسة على صيانة الاجهزة الحديثة بدال ما نحتاج نطلب صيانة خارجية وتتأخر أو ندفع مبالغ لصيانة"، فيما يرى نُدرة منهم ضرورة استقطاب واستثمار مهارات العاملين وإمكاناتهم وتدريبهم والإفادة منها في تقليص الهدر المدرسي فبينت ذلك (م.د/ش) قائلة: "استقطاب المعلمات الكفو والسعي للاستفادة من قدراتهن وتدريبهن".

وبناءً على ما سبق عرضه يظهر غالبية المشاركين أن أداة التعددية ومهارات العاملين لها دور في تقليص الهدر إذ إن الاستفادة من المنسويين ذوي المهارة والتعرف على إمكاناتهم وتدريبهم وتوظيف مهاراتهم في تحسين العمل، وهذا يتفق مع نتائج تجربة مدارس ديس موينس (Des Moines.2015). التي طبقت أداة تعددية المهام ونتج عن ذلك إزالة العمليات المكررة وخفض تكاليف العمالة والمخزون من خلال الاستفادة من مهارات الموظفين الموجودين دون الاستعانة بموظفين جدد.

• التَّحْسِينُ الْمُسْتَمِرُّ:

التَّحْسِينُ الْمُسْتَمِرُّ هُوَ إِحْدَى أَدْوَاتِ الْإِدَارَةِ الرَّشِيْقَةِ، وَيَقْصِدُ إِدْخَالَ تَحْسِينَاتٍ مُسْتَمِرَّةٍ وَصَغِيرَةٍ عَلَى الْخِدْمَاتِ وَالْعَمَلِيَّاتِ بِصُورَةٍ مُسْتَمِرَّةٍ، وَظَهَرَ هَذَا فِي مَعْظَمِ إِجَابَاتِ الْمَشَارِكِينَ؛ فَيَجِدُ مَعْظَمُ الْمَشَارِكِينَ أَهْمِيَّةَ التَّرْكِيزِ الْعَمَلِيَّاتِ وَتَطْوِيرِهَا وَإِجْرَاءِ التَّحْسِينَاتِ الْمُسْتَمِرَّةِ لِتَقْلِيلِ الْهَدْرِ، فَيُشِيرُ الْمَشَارِكُ (خ.إ/ص) مُؤَكِّدًا عَلَى ذَلِكَ "التَّرْكِيزُ عَلَى الْعَمَلِيَّاتِ وَتَحْسِينِهَا وَمُنَاقَشَةُ التَّطَوُّرَاتِ فِيهَا وَالِاسْتِمْرَارِيَّةُ" فِي الْوَقْتِ الَّذِي يَرَى قَلَّةً مِنَ الْمَشَارِكِينَ بِأَهْمِيَّةِ إِدْخَالَ تَحْسِينَاتٍ صَغِيرَةٍ فَيَقُولُ (م.إ/هـ) "هِيَ أَحَدُ أَسَالِيْبِ الْإِدَارَةِ الْمَعْتَمَدَةِ عَلَى تَحْقِيقِ تَغْيِيرَاتٍ صَغِيرَةٍ وَمْتَدْرَجَةٍ فِي الْعَمَلِيَّاتِ مِنْ أَجْلِ تَحْقِيقِ وَتَحْسِينِ الْمَخْرَجَاتِ".

بَيْنَمَا يَرَى غَالِبِيَّتَهُمْ تَبْسِيطَ الْعَمَلِيَّاتِ وَالْعَمَلِ عَلَى تَذَلِيلِ الْعَقَبَاتِ الَّتِي تَعْوِقُ الْعَمَلَ، وَهَذَا مَا ذَكَرَهُ (م.د/ب) "السَّهُولَةُ وَالْبَسَاطَةُ فِي وَضْعِ الْحُلُوفِ الَّتِي تَلَامَسُ الْوَاقِعَ وَتَحْسِنُ الْأَدَاءَ وَتَطْوُرُهُ"، وَفِي ذَاتِ السِّيَاقِ يَضِيفُ الْمَشَارِكُ (خ.إ/ع) "تَبْسِيطُ الْعَمَلِيَّاتِ وَتَجْرِزَتِهَا وَالتَّدْخُلُ السَّرِيعُ لِلْمَعَالِجَةِ، وَالتَّصْحِيْحُ الْمُسْتَمِرُّ".

وَيَمُرُّ التَّحْسِينُ الْمُسْتَمِرُّ بَعْدَهُ خَطَوَاتٍ بَدَأَ بِالتَّخْطِيطِ وَتَحْدِيدِ الْمَشْكَلَاتِ وَالتَّنْفِيزِ وَالمَتَابَعَةِ وَتَقْيِيمِ النُّتَاجِ، وَهَذَا مَا بَيَّنَّتْهُ آرَاءُ مَعْظَمِ الْمَشَارِكِينَ، حَيْثُ قَالَ (م.د/ت): "التَّخْطِيطُ يَشْمَلُ وَضْعَ خَطَّةٍ يَشْتَرِكُ فِيهَا جَمِيعُ الْعَامِلِينَ لِلْوَصُولِ إِلَى أَهْدَافٍ مُعَيَّنَةٍ"، وَأَكَّدَ عَلَى ذَلِكَ الْمَشَارِكُ (م.إ/س) الَّذِي رَكَّزَ عَلَى تَحْدِيدِ الْأَوَّلِيَّاتِ أَثْنَاءَ التَّخْطِيطِ فَقَالَ: "وَضْعَ خَطَّةٍ تَشْغِيلِيَّةٍ مُسَبِّقَةٍ وَتَحْدِيدِ الْأَوَّلِيَّاتِ"، وَمِنْهُمْ مَنْ أَكَّدَ عَلَى أَهْمِيَّةِ التَّغْيِيرِ وَالتَّخْطِيطِ فَقَالَ (خ.ش/ف) بِنَبْرَةٍ تَأْكِيدُ: "التَّخْطِيطُ الْإِسْتِرَاطِيْجِي وَالْقُدْرَةُ عَلَى التَّغْيِيرِ مُهِمَّةٌ"، وَيَضِيفُ (م.إ/ح): "التَّخْطِيطُ الْإِسْتِرَاطِيْجِي وَالمَبَادِرَةُ وَالْحَزْمُ".

وَيَجِدُ نَصْفُ الْمَشَارِكِينَ أَنَّ المَتَابَعَةَ مُهِمَّةٌ فِي تَحْقِيقِ التَّحْسِينَاتِ الْمُسْتَمِرَّةِ، وَبِالتَّالِي الْقَضَاءُ عَلَى الْهَدْرِ فَيُؤَكِّدُ (م.إ/ح) عَلَى أَهْمِيَّةِ تَفْعِيلِ المَتَابَعَةِ بِقَوْلِهِ: "المَتَابَعَةُ الدَّقِيقَةُ لِلْقَضَاءِ عَلَى الْهَدْرِ"، وَتُشِيرُ (م.د/س) لِأَهْمِيَّةِ المَتَابَعَةِ وَتَكْلِيفِ مَوْظِفٍ مُخَصَّصٍ لِتَبَاعِ الْعَمَلِ فَتَقُولُ "لَازِمٌ مُسَاعَدَةُ إِدَارِيَّي خَاصَّ بِالمَتَابَعَةِ"، كَمَا يَعْتَقِدُ نُدْرَةٌ مِنَ الْمَشَارِكِينَ أَنَّ تَفْعِيلَ الْإِدَارَةِ الرَّشِيْقَةِ فِي مَدَارِسِ التَّعْلِيمِ الْعَامِّ يَحْتَاجُ إِلَى تَعْرِيفِ الْعَامِلِينَ بِمَفْهُومِ التَّحْسِينِ الْمُسْتَمِرِّ وَتَدْرِيْبِهِمْ عَلَيْهِ بِاعْتِبَارِهَا أَدَاةً مُهِمَّةً تَعَيَّنَ عَلَى تَقْلِيصِ الْهَدْرِ الْمُدْرَسِيِّ، وَيُؤَكِّدُ عَلَى ذَلِكَ (خ.ش/ف) قَائِلًا: "تَدْرِيْبُ الْأَفْرَادِ عَلَى فِلْسَفَةِ التَّحْسِينِ الْمُسْتَمِرِّ".

وَيُمْكِنُ الْقَوْلُ إِنَّ التَّحْسِينِ الْمُسْتَمِرَّ أَدَاةً مُهِمَّةً فِي تَقْلِيصِ الْهَدْرِ الْمُدْرَسِيِّ بَدَأً مِنْ التَّخْطِيطِ وَالتَّرْكِيزِ عَلَى الْعَمَلِيَّاتِ وَالاِهْتِمَامِ بِالمُسْتَفِيدِ بِاعْتِبَارِهِ شَرِيْكَ فِي الْعَمَلِيَّةِ التَّعْلِيمِيَّةِ.

• لِيْنِ سِتَّةِ سِيْجَمَا:

تُعَدُّ أَدَاةً مُهِمَّةً مِنْ أَدْوَاتِ الْإِدَارَةِ الرَّشِيْقَةِ تَعْنِي بِتَقْلِيلِ الْهَدْرِ وَتَحْقِيقِ رِضَا الْمُسْتَفِيدِ عَنْ طَرِيقِ الْحَدِّ مِنْ انْحِرَافَاتِ الْأَدَاءِ مِنْ خِلَالِ بِنَاءِ قَوَاعِدِ بَيِّنَاتٍ لَجْمَعِ



المعلومات وتحديد معايير الأداء وقياسه، وبالتالي معرفة مدى انحراف الأداء، وأظهرت استجابات غالبية المشاركين أهمية جمع معلومات وتكوين قواعد بيانات للمدارس في تقليص الهدر، فمنهم من يرى تكوين قواعد خاصة بالنتائج لتحقيق تنافسية المدارس كما ذكر (م.د/و) الذي قال بحماس: "تكريم المدارس المميزة وفق نتائج طلابها ونشر ذلك وجمعه في قواعد بيانات عشان تتنافس المدارس"، من جهة أخرى منهم رأى تكوين قواعد بيانات خاصة بانتظام الطلاب كما أوضح (م.د/ح) بقوله: "لازم نهتم بجمع معلومات عن الحضور والغياب وزمن الحصة ومستوى الطلاب حتى نتخلص من الهدر البشري".

كما أن تكوين قواعد بيانات خاصة بالميزانية وتفعيل سجلاتها يساعد في تقليص الهدر المالي، وهذا ما أكدته قلة من المشاركين، وفي هذا الصدد قال (خ.د/ت): "مهم جداً تفعيل سجلات الميزانية لتقنين الصرف".

في الوقت الذي يجد فيه بعض المشاركين بأهمية قياس الأداء وفقاً لمعايير معينة، وذلك لتحديد الانحرافات عن هذه المعايير، وسرعة تلافي الأخطاء، حتى يتمكن القائمين على الإدارة من بناء خطط تمكنهم من تحقيق أهدافهم فيقول (م.د/ح): "لازم تضع إدارة التعليم معايير لقياس الأداء المدرسي"، ويضيف (م.د/ب): "ضروري قياس نتائج التحصيل الدراسي وتحديد عوامل القوة والضعف عشان نقدر نحدد الأخطاء اللي وقعنا فيها".

يظهر من خلال ما سبق بأن تطبيق لئس ستة سيجما يسهم في تقليل الهدر المدرسي ومن خلاله تقل الانحرافات عن المعايير الموضوعية ويسهم جمع المعلومات والبيانات الصحيحة من السجلات وكذلك الاعتماد على تكوين قواعد بيانات بالاعتماد على التخزين السحابي.

#### • تنظيم موقع العمل (5S):

تنظيم موقع العمل أداة مهمة لتقليل زمن أداء المهام، وكذلك يؤدي إلى تقليل الجهد الزائد مما يساعد في تقليص الهدر البشري، كما أنه عند تنظيم موقع العمل وتطبيق أداة (5S) فإن ذلك يساعد في تخفيض تكديس الأجهزة والمواد والأوراق في المدارس؛ فقد أكد معظم المشاركين على تحديد التجهيزات بدقة، والاهتمام بصيانة هذه التجهيزات فذكر المشاركون (خ.ش/ف): "من المهم تحديد المتطلبات بدقة من أجهزة وأثاث وغيره، والصيانة الدورية لمرافق المدرسة"، يؤكد على ذلك (م.د/ش) فيقول "يجب مراقبة الصيانة واستهلاك الماء والكهرباء ومتابعة ذلك دورياً"، ويضيف (م.د/و) متحمساً قائلاً: "من الأفضل تكليف شركات ومؤسسات بأموال الصيانة والتجهيزات ليكون مكان العمل مهياً".

ويجد ندرة من المشاركين بأهمية تنظيم موقع العمل من خلال الجرد فيقول (م.د/ش): "إجراء جرد في نهاية السنة لمعرفة التالف وترجيح الزائد، وزيادة الناقص، وتنظيم المستودعات والاستفادة من نتائج الجرد في التخطيط للسنة المقبلة"، فيما يعتقد ندرة منهم بضرورة تنظيم موقع العمل من خلال استثمار

المرافق والمساحات فيقول المشارك (م.د/و): "لازم نستغل المرافق الخاصة بالمدرسة، حرام مساحات كبيرة ما نستفيد منها، ولازم نرتبها حتى لا يكون هدراً"، وكذلك يرى نُدرة من المشاركين أن تفعيل الإدارة الرشيقة يتطلب تنظيم موقع العمل، ومنهم (م.د/ش) الذي يقول: "من وجهة نظري أن أبرز المتطلبات تكمن في تنظيم العمل".

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن أداة تنظيم موقع العمل لها دور كبير في تقليص الهدر وتحسين العمل وتوفير الوقت والجهد، وهذا يتفق مع تجربة مدرسة سبائس العالمية التي طبقت أداة تنظيم موقع العمل وأدت إلى تقليل الهدر في الزمن وجعلت المدرسة بيئة جاذبة، كما طبقت في مدرسة بيرلاند وجعلت المدرسة بيئة منظمة ووفرت جهداً ووقتاً كما ساعدت في مدارس ديس موينس في تنظيم المخازن والمستودعات موفرة تكاليف التخزين.

• **إجابة السؤال الأول والذي ينص على " ما متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة لتقليص الهدر المدرسي في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة؟"**  
أسهمت إجابات المشتركين في تحديد المتطلبات وجهة نظرهم تساعد على تقليل الهدر عن طريق تطبيق

#### • دعم الإدارة العليا:

القيادة العليا يقصد بها المسؤولين عن دعم العملية التعليمية، ورفع مستوى كفاءتها، وتقليل الهدر فيها، وهم إما أن يكونوا مشرفين تربويين أو قائدي مدارس أو مسؤولين في الإدارة التعليمية العليا للتعليم العام، لذا فإن وجود الدعم من قبلهم وإيمانهم بأهمية تفعيل الإدارة الرشيقة مطلب مهم لتفعيلها واتخاذ الإجراءات المناسبة لتقليص الهدر، فاتفق معظم المشاركين على أهمية دعم الإدارة الرشيقة؛ وفي هذا الصدد قال (م.إ/ه): "تفعيل الإدارة الرشيقة يحتاج دعم الإدارة العليا والمدير بمفاهيم الإدارة الرشيقة"، ويضيف (خ.إ/ت) بنبرة حماس: "لا بد من وجود دعم من قبل إدارة التعليم والوزارة"، ويرى المشارك (خ.إ/ع) "وجود الإدارة الداعمة مهم للإدارة الرشيقة".

بينما يرى نُدرة منهم بأن الصلاحيات التي تمتلكها الإدارة العليا لها قوة تساعد في تنفيذ الإدارة الرشيقة، وهذا ما أكده (م.إ/ت) قائلاً: "قوة الصلاحيات تساعد على تنفيذ الإدارة الرشيقة وتقليص الهدر"، ويعتقد قلة منهم أنه لكي يتوفر الدعم من الإدارة العليا لأبد من إيمان الإدارة بأهمية تقليل الهدر (خ.إ/ت): "إدارة تؤمن بأهمية استثمار الموارد والقضاء على الهدر"، كما يرى نُدرة منهم أهمية وعي الإدارة العليا بمفاهيم الإدارة الرشيقة فيقول (م.إ/ه) "إن تفعيل الإدارة الرشيقة يتطلب وعي الإدارة العليا والمدير بمفاهيم الإدارة الرشيقة"، كما يجد نُدرة منهم أن من متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة تأهيل القيادات بالأساليب الحديثة وهذا ما بينه (م.إ/س) بقوله: "لا بد من تأهيل المسؤولين عن التعليم وفق رؤية ٢٠٣٠".

وبناءً على ما سبق يظهر وعي العينة بأهمية إيمان الإدارة العليا بأساليب وأدوات الإدارة الرشيقة، تقديم الدعم اللازم لتفعيلها في المدارس وبدون هذا الدعم لن تتمكن إدارات المدارس من تفعيل دورها بسبب البيروقراطية المقيدة لمرونة العمل، وهذا ما أكدته آراء المشاركين واتفق مع دراسة كرات (٢٠١٩) التي بينت نتائجها أن من متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة هو دعم الإدارة العليا وجاء ذلك بنسبة موافقة كبيرة.

#### • التغيير التنظيمي :

يُعد تفعيل الإدارة الرشيقة تحولاً في المدارس، مما يتطلب إحداث تغييرات تنظيمية للوصول لمخرجات جيدة عند أداء العملية التعليمية من وجهة نظر معظم المشاركين؛ فمنهم من يجد الابتعاد عن التقليدية والأنظمة الجامدة مطلب مهم في تفعيل الإدارة الرشيقة كما ذكر المشاركون (خ.إ/ص) بقوله: "لا بد من التغيير ووضع أنظمة جيدة بعيدة عن البيروقراطية". كما يعتقد غالبيتهم أن سرعة تغيير الأنظمة مهم لتطبيق الإدارة الرشيقة، فيقول (م.د/ب) مؤكداً: "السرعة في عملية التغيير وتحسن الأداء وتطويره"، ينجح التغيير لا بد أن ينطلق من الداخل، وهذا ما أكدته المشاركون (م.د/و-) قائلاً: "التغيير لازم يبدأ من داخل المدارس، وعمل إجراءات جديدة تقلل مشكلة الهدر المدرسي"، وأسند ذلك لقدرة المدرسة على التغيير، فأضاف "لا بد أن تمتلك المدارس القدرة على التغيير".

ويجد قلة من المشاركين أن ضرورة وضع سياسات جديدة تحتاج إلى القيام بتغييرات تنظيمية كتحديد المسؤوليات بدقة، وهذا ما ذكره المشاركون (م.د/ب) "مهم وضع سياسات جديدة داخل المدارس وعمل بعض الإجراءات عشان تقلل من الهدر المدرسي".

وبالنظر إلى ما ذكر نجد أن المدارس ما زالت تعاني من البيروقراطية وضعف التفويض ومركزية الأنظمة مما يستدعي إحداث تغييرات تنظيمية، وذلك لمواكبة التغيرات السريعة ومن ضمن هذه التغييرات تفعيل الإدارة الرشيقة.

#### • تدريب العاملين:

استثمار الموارد الموجودة هو أحد متطلبات الإدارة الرشيقة، ومن هذه الموارد الكادر البشري الذي يُعد أثمن موارد ومدخلات أي نظام تربوي، فكان استثمارها ورعايتها بالتدريب والتكوين مهماً لتفعيل الإدارة الرشيقة، وهذا ما أكدته معظم من المشاركين في المقابلة فيقول (م.إ/س) "الاهتمام بالكادر البشري وتدريبهم شيء مهم"، ويضيف (خ.ش/ر): "تدريب الأفراد على فلسفة التحسين المستمر"، وهي أحد أدوات الإدارة الرشيقة.

ويجد قلة من المشاركين أن تدريب القيادات مطلب مهم لتفعيل الإدارة الرشيقة وهذا ما أكدته المشاركون (خ.إ/ص) الذي قال: "تكليف مديري ووكلاء

المدارس والموجهين المؤهلين تدريبهم جيداً لإدارة العملية التعلّمية"، وتضيف (م. د/ش) مؤكدة "تدريب المديرات على الإدارة الرشيقة"

فيما يجد نُدرّة منهم أهمّية تدريب الهيئة الإدارية فيقول (م.د/و) الذي أكد على ذلك بقوله: "لازم يتم تدريب الهيئة الإدارية"، بينما يرى نُدرّة منهم أهمّية تدريب المعلمين فيشير إلى ذلك (خ.إ/ص) قائلاً: "تاهيل وتدريب المعلمين" في حين يرى نُدرّة منهم أهمّية استثمار الكفاءات واستقطابها فيقول (م.د/ش): "تفعيل الإدارة الرشيقة يتطلب استقطاب المعلمات الكفؤة ومحاولة استثمار قدراتها وتدريبهن للحصول على أعلى مستوى للمتخرجات".

وتأسيساً على ما سبق يظهر أن تطبيق الإدارة الرشيقة يتطلب تدريب العاملين على أدوات الإدارة الرشيقة واستقطاب الكفاءات لتدريب العاملين في المدارس، ولا يُكتفى التّدريب من دون تمكين وإعطاء الثقة لكي يقوم كل فرد بدوره.

#### • التعاون وتكوين فرق العمل:

يُعدّ تكوين فريق العمل من أهم متطلبات الإدارة الرشيقة ونجاحها في أي منظمة، ولتحقيق أهداف المنظمة يحتاج إلى التعاون بين أعضاء الفريق والثقة المتبادلة وهذا ما بيّنته استجابات المشاركين فمنهم من أكد أهمّية اختيار فريق العمل من قبل مدير المدرسة كما عبر المشاركون (م.د/ت) بقوله: "إشراك مديري المدارس في اختيار فريق العمل الإداري من وكيل ومرشد".

في حين يعتقد قلة منهم أهمّية مهارات المدير في قيادة فرق العمل، وذلك ما أكده (خ.إ/ص): "لا بد أن يمتلك المدير مهارة إدارة فريق العمل" ويجد بعضهم بأهمّية مهارات المدير والعاملين معه فيقول (خ/ش/ر) مؤكداً "مهم أن يكون لدى المدير وفريق العمل مهارات كمهارة التواصل والإقناع والتفاوض".

كما يرى معظم المشاركون ضرورة التعاون بين أفراد فرق العمل فيقول (م.د/ت): "وجود التعاون والثقة المتبادلة فيما بينهم"، ويشاركه الرأي المشاركون (م.د/و) ويؤكد أهمّية تعاون الهيئة الإدارية والتعلّمية مع مدير المدرسة بقوله: "وتعاونهم مع مدير المدرسة لتقليل الهدر".

وبناءً على ذلك يمكن القول بأن فرق العمل مهمة لتفعيل الإدارة الرشيقة المتوفرة لدى العاملين في المدرسة، وهي تقوم على التعاون والتنسيق بين الأعضاء عن طريق التواصل والشفافية بينهم وتتطلب جهداً أكبر لتحقيقها؛ لكونها تتطلب تضامناً عدة جهود بالمدرسة.

• إجابة السؤال الثاني الذي ينص على "ما معوقات تطبيق الإدارة الرشيقة لتقليص الهدر المدرسي في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة؟"

بعد تحليل استجابات المشاركين وآرائهم، تم التوصل إلى أهم المعوقات التي تؤثر على تطبيق الإدارة الرشيقة وكانت كالتالي:

• **مُعَوَّقات بشرية:**

تُعدُّ المُعَوَّقات البشرية من أكثر المُعَوَّقات تحدياً في تطبيق الإدارة الرُّشيقية، وذلك لارتباطها الوثيق بالعوامل البشرية، وما يتصل بها من ثقافة تنظيمية والعلاقات بين العاملين والاتصال فيما بينهم، وأظهرت إجابات المشاركين وجود مُعَوَّقات بشرية في مدارس التَّعليم العام فيرى قلة منهم من المُعَوَّقات استثمار الطاقات البشرية المشارك (خ.إ/ع) فقال: "هَدْر في استثمار الطاقات البشرية بين الكادر الإداري والتَّعليمي"، ويجد قلة من المشاركين أن من المُعَوَّقات البشرية ضعف التَّاهيل ونقص الكفاءة لدى مُدير المدرسة، وهذا ما ذكره (خ.إ/ص) فقال: "تكليف مُديري مدارس ووكلاء غير مؤهلين، وترك المؤهلين بسبب التخصص"، ويتفق معه في الرأي (م.د/و-) فيقول "عدم التَّاهيل المهني للمُدير واكتفاء المدير بالعمل الروتيني المرتبط بالأعمال اليومية وما يطلب من معاملات".

بينما ركز نُدره منهم على كفاءة الكادر الإداري، وهذا ما ذكره (م.إ/ح) بقوله: "ضعف الكادر الإداري في إنجاز المطلوب بسبب نقص الخبرة الإدارية"، ويؤكد بعضهم أهمية التَّاهيل والإسناد الجيد كما أوضح المشارك (م.إ/س) بقوله: "تخالط المسؤوليات وعدم الإسناد الجيد وعدم التَّاهيل المناسب"، ويرى قلة منهم ضعف قيام العاملين بأدوارهم المسندة إليهم فيقول المشارك (خ.ش/ر) بضيق: "ضعف دور التوجيه والإرشاد الطلابي في تحسين العملية التَّعليمية".

فيما يجد بعض المشاركين أن هناك مُعَوَّقات بشرية تتعلق بالثقافة التنظيمية والاهتمام بالأمر الإدارية الروتينية على حساب العمل فيقول (خ.إ/ص): "للأسف اهتمام الإدارة العليا بالأمر الإدارية على حساب الأمور الفنية".

وقلة منهم يجدون أن المُعَوَّقات البشرية تتضح في الابتعاد عن الدور القيادي للمُدير ومسؤوليته تجاه تطوير مدرسته وتغييرها فيذكر (خ.إ/ص) بحزن قائلاً "انشغال مُدير المدرسة في أمور الصيانة والتجهيزات والميزانية وغيرها على حساب دوره القيادي"، وهذا يتفق مع رأي (م.د/و) فيقول "اكتفاء المدير بالعمل الروتيني المرتبط بالأعمال اليومية وما يطلب من معاملات"، وتضيف (م.د/ش) بملل شديد فتقول "دائماً وانا الإجراءات الادارية الروتينية الطويلة، وتعبير البرامج والخطط والقرارات بعد ما نمشي وقت طويل في تطبيقها وهذا يهدر الوقت والجهود".

من جهة أخرى يرى معظم المشاركين أن ضعف دعم الإدارة العليا والبيروقراطية من أهم مُعَوَّقات تطبيق الإدارة الرُّشيقية فيشير لذلك (م.ه/إ) بقوله: "اعتراض القيادة العليا وعدم وعي الموظفين والمدير بوجود بيروقراطية تعيق العمل والركون لعدم التغيير"، وهذا ما يتفق مع رأي (خ.ش/ف) الذي يضيف ويقول: "البيروقراطية، وقلة الصلاحيات الممنوحة، عدم تقبل إدارة المدرسة للتغيير".

وإضافة لكل ذلك تظهر المقاومة التنظيمية والصراعات كأحد المعوقات البشرية، وهذا ما بينه (خ.ش/ر) وهو خبير في الإدارة الرشيقة بأن "مقاومة الأفراد، فتبني هذا النظام الجديد دون تدريبهم ومساعدتهم على إدراك المفاهيم الأساسية وتحفيزهم ودعمهم سيولد مقاومة شديدة قد تؤدي للإحباط وزرع جو يملؤه النفور والاختلافات بين جميع المستويات الإدارية في المنشأة".

واستناداً لما سبق أوضح المشاركون أهم العوامل البشرية التي تعوق تطبيق الإدارة الرشيقة كسوء تنظيم الموارد البشرية ومنها ما يتعلق بثقافة المدرسة والدعم التنظيمي والصراعات والمقاومة التنظيمية وهذا يتفق مع ما ذكرته كرات (٢٠١٩) بوجود معوقات بشرية في تطبيق الإدارة الرشيقة.

#### • معوقات مادية:

يعوق تطبيق الإدارة الرشيقة نقص الموارد المادية وهذا ما ظهر في آراء المشاركين، حيث يجد معظمهم أن من المعوقات المادية ما يرتبط بضعف التوجيه المالي ووجود ثقافة استهلاكية لدى منسوبي المدرسة، وهذا ما ذكره (م.إ/س) الذي قال: "عدم التوجيه المالي بشكل جيد"، كما أن الثقافة الاستهلاكية لدى الطالب والمعلم بحاجة لتوعية كما ذكر المشاركون (م.إ/ح) بقوله: "التوعية لدى الطلاب والكادر التعليمي الاهتمام بإطعام الإضاءة أثناء الخروج، وكذلك اهتمام المعلم بتوعية الطلاب بأهمية المحافظة على الممتلكات ومنع الهدر المالي".

ويجد ندرة منهم أن ضعف البنية التحتية في بعض المدارس يعد معوقاً مادياً فيذكر (م.إ/هـ) مؤكداً: "نقص التجهيزات"، ويعتقد قلة منهم أن ضعف إدارة المرافق والتجهيزات يعد معوقاً مادياً مثل ما ذكر (خ.ش/ف) بقوله: "عدم الاستخدام الأمثل لمرافق المدرسة وتجهيزاتها".

بينما يجد قلة منهم أن ضعف إدارة التجهيزات وعدم الاهتمام بصيانتها يعد معوقاً مادياً وتضيف (م.د/ش) فتقول: "دفع مبالغ هائلة لتجهيزات كالسبورات الذكية (التفاعلية) مع عدم الاهتمام بصيانتها"، كما أشارت إلى أن هناك ميلاً لتكديس الأوراق، فتضيف بغضب قائلة "ما زال هناك من يطالب بالأوراق".

#### • معوقات تقنية:

يُقصَد بالمعوقات التقنية ضعف الاستفادة من التقنية الحديثة والأجهزة والشبكات المعلوماتية مما يعوق إدارة المدرسة عن تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة، وهذا ما ظهر من استجابات معظم المشاركين كالمشارك (خ.إ/ص) الذي يقول "ضعف الاهتمام بالتقنية".

ويجد قلة منهم أن المعوقات التقنية تزيد من الهدر لذا هناك حاجة للاهتمام أكثر بالتقنية وأن ضعفها يعوق تطبيق الإدارة الرشيقة فيشير لذلك المشاركون (م.د/و). قائلاً: "أن استخدام التقنية يقلل من الهدر في المدرسة ويغني عن استخدام

الورق ويتطلب ذلك متابعة مستمرة وصيانة على أجهزة الحاسوب". ويضيف بحماس قائلاً: "الاهتمام بالتخزين السحابي والتواصل الإلكتروني لتقليل استخدام الورق والتصوير وما يترتب عليه من حبر وصيانة"، ويؤكد على ذلك (خ.ش/ر) قائلاً: "استخدام التقنية لعرض الجهود وتبني الاحتفالات باستخدام الواقع المعزز والواقع الافتراضي".

بينما يرى معظمهم أهمية الصيانة لتحقيق الإدارة الرشيقة وضمان عدم إعاقة تطبيقها، وهذا ما ذكرته المشاركة (م.د/ش) فقالت: "عدم توفر الصيانة لأجهزة دفع عليها مبالغ هائلة كالسبورات الذكية (التفاعلية)"، وتضيف بنبرة غضب "كثير من التجهيزات والتقنيات تروح للتالف رغم إمكانية الاستفادة منها من خلال التبادل بين المدارس"، ويؤكد على ذلك (خ.ش/ف) فيقول: "التأخر في صيانة الأجهزة خصوصاً إذا كانت حديثة، أو عدم استخدامها باستخدام الأمثل".

ومن المَعوّقات التقنية التي ظهرت في آراء قلة من المشاركين ضعف جودة البيانات والمعلومات التي قد تؤثر على التخطيط والعمل فيقول المشارك (خ.ش/ت) في هذا الصدد: "تهاون الإدارة في تفعيل سجلات المدرسة (المالية - البشرية)"، ويضيف (م.د/ب) مؤكداً على ذلك بقوله: "ضعف جودة المعلومات".

ويتضح من العرض السابق وجود مَعوّقات تقنية تؤثر على تطبيق الإدارة الرشيقة منها ما تعلق بأعطال الأجهزة وتأخر صيانتها أو ضعف استخدامها، وهناك مَعوّقات تتعلق باستخدام التقنية والشبكات الافتراضية، وهناك ما يرتبط بجودة المعلومات والبيانات.

#### • قائمة المراجع:

- أبو حمدي، إلهام، والسعود، راتب. (٢٠٢٠). إجراءات إدارية مقترحة لتقليل هدر الوقت وفقاً لنموذج كايزن في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن رسالتة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية.
- 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، جامعة عين شمس، ٣ (٢١)، ٤٥-٧٥.
- أحمد، كمال عبد الوهاب. (٢٠١٦). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. مجلة الإدارة التربوية، ٣ (٨)، ١٥-١١٦.
- أخضري، منصور عبدالله. (٢٠٢١). تعويض الفاقد التعليمي السبل والمخرجات. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، (٤)، ١٤٥-١٦٨.
- بغدادي، خديجة. (٢٠١٨، أغسطس، ٢٦-٢٨). الهدر المدرسي: الأسباب والعلاج [ورقة عمل]. الملتقى الدولي السادس: قضايا التربية والتعليم في الوطن العربي - تحديات وحلول، مركز فاعلون للبحث في الأنثروبولوجيا والعلوم الإنسانية والاجتماعية، المهدية، تونس.
- البلشي، محمد عبد السلام. (٢٠٢٢). دور قيادة التغيير بالمدرسة الثانوية العامة في القضاء على هدر العمليات بها باستخدام مدخل Lean Management: دراسة نوعية. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، ٥ (٣)، ١٣٢ - ١٧٨.

- التويجري، هيلته، البريكان، سهاد، الخليفة، هند والرميحي، مرام، (٢٠٢٣)، الإدارة الرشيقية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٧(٤)، ١-٢٠.
- بوترعة، 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.
- الجعبري، إيمان جمال. (٢٠٢٠). متطلبات مواجهة الهدر في الإنفاق التعليم الابتدائي في مصر. *مجلة كلية التربية في جامعة دمياط*، (٧٥)، ٣٦٢-٣٩٠.
- الحمدان، أمل. (٢٠٢٠). الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الجامعات السعودية نموذجاً. مكتبة الرشد.
- ركاج، يحيى محمد، العبادلة، 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 كلية 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.
- 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.
- السليحات، سوسن، والشقران، رامي. (٢٠٢١). مستوى تطبيق القيادة الرشيقية لدى مديري 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 الرشيقية 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](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3085369)
- عبد الله، أسماء أبو بكر. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. *المجلة التربوية*، (٨٠)، ٦٣٥-٧٤٨.
- عضوم، حسام صبحي. (٢٠٢٠). أثر الإدارة الرشيقية في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية - دراسة ميدانية على منظمة قري الأطفال العالمية في سورية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الافتراضية السورية.
- كرات، رقية محمد محمد أحمد (٢٠١٩). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقية بجامعة الملك خالد. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، ٦(١): ٣٧-٤٦.
- هاها، حكمت، مقداي، محمود (٢٠٢١). درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الإدارة الرشيقية وعلاقتها في بناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة. *مجلة المنار*، ٢٧(٣)، ٨٨-١١٦.



- Ab Aziz, W.A.W and others (2015), "Implementation of 5S Practices a 3K Elite schools in Terengganu. *Academia Journal*, 4(1), 62-68.
- 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
- Cervone, H (2015). Information organization and the Lean apprh to service, OCLC Systems & Services, *International digital library perspectives*, 31(4). 158-162.
- 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., & Yalçın, 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.
- 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 Capital Project. [https://databank.worldbank.org/data/download/hci/HCI\\_2pager\\_SAU](https://databank.worldbank.org/data/download/hci/HCI_2pager_SAU)

