



جامعة المنصورة
كلية التربية



دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان

إعداد

أ/ عزيزة أبكر أحمد بكري

باحثة دكتوراه تخصص الاداره والاشراف
التربوي، قسم القيادة والسياسات التربوية،
كلية التربية، جامعة الملك خالد

د/ أمل محمد حسن البدوي

استاذ الادارة والتخطيط التربوي المشارك
بجامعة الملك خالد

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٦ – إبريل ٢٠٢٤

دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان

د / أمل محمد حسن البوي

أ / عزيزة أبكر أحمد بكري

باحثة دكتوراه تخصص الاداره والاشراف التربوي،
قسم القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية،
جامعة الملك خالد

استاذ الادارة والتخطيط التربوي المشارك
بجامعة الملك خالد

مستخلص البحث:

هدف البحث إلى التعرف عن دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للبحث طبقت على عينة من المديرين والإداريين بإدارة تعليم بمنطقة جازان بلغت (٢٦٠) عضواً، وأسفر نتائجه عن موافقة أفراد عينة البحث حول دور الإدارة الرشيقة في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الثقافة التنظيمية) في إدارة التعليم بمنطقة جازان بدرجة موافقة (كبيرة)؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور الإدارة الرشيقة في تحقيق أبعاده (تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الثقافة التنظيمية) في إدارة التعليم بمنطقة جازان تعزى لمتغير (الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة). وتم التوصل إلى عدد من الإجراءات المقترحة لتطوير دور الإدارة الرشيقة في تحقيق بعد تميز القيادة للتميز التنظيمي، منها مشاركة القيادات العاملين في وضع حلول ابتكارية للمشكلات القائمة، وتحليل الوضع الراهن للإدارة ووضع الخطط المستقبلية لتحقيق التميز التنظيمي لها، ومن الإجراءات المقترحة لتطوير دور الإدارة الرشيقة في تحقيق بعد تميز المرؤوسين للتميز التنظيمي، عقد البرامج التدريبية وورش العمل لجميع العاملين على تطبيق الإدارة الرشيقة، وتحسين جودة العلاقة التبادلية للمرؤوسين مع قادتهم وتقدير هذه الجهود بما ينعكس على الأداء الإجمالي للتميز التنظيمي، ومراعاة احتياجات العاملين الاسرية والاجتماعية؛ ومن الإجراءات المقترحة لتطوير دور الإدارة الرشيقة في تحقيق بعد تميز ثقافة المؤسسة التنظيمية للتميز التنظيمي منح العاملين الشعور بالثقة بتوزيع المهام عليهم بحسب قدراتهم وتفويض الصلاحيات لهم؛ وتبني الإدارة لثقافة التميز والعمل على نشرها وتعزيزها بين قائدا المدارس عن طريق دورات وورشات عمل، وبناء العلاقات الإنسانية، وتقديم الدعم المادي والحوافز للعاملين من أجل تحقيق أهداف الإدارة، والعمل كفريق بهدف معالجة نقاط الضعف وتطوير النقاط الإيجابية لتحقيق التميز.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقة، التميز التنظيمي، تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية.

Abstract

The goal of the research is to identify the role of lean management in achieving organizational excellence in the education administration in the Jazan region. The descriptive approach and the questionnaire were used as a research tool. It was applied to a sample of directors and administrators in the Jazan region Education Department amounting to (260) members. Its results resulted in the agreement of the research sample members about the role of lean management. In achieving the dimensions of organizational excellence (leadership excellence, subordinate excellence, and organizational culture excellence) in the education administration in the Jazan region with a (large) degree of approval. There are no statistically significant differences between the responses of the research sample members regarding the role of agile management in achieving its dimensions

(leadership excellence, subordinate excellence, and organizational culture excellence) in the education administration in the Jazan region due to the variable (current job and years of experience). A number of proposed procedures were reached to develop the role of agile management in achieving the leadership dimension of organizational excellence, including the participation of working leaders in developing innovative solutions to existing problems, analyzing the current situation of management and developing future plans to achieve organizational excellence for it; Among the proposed procedures for developing the role of agile management in achieving the dimension of organizational excellence among subordinates is holding training programs and workshops for all employees on applying agile management, improving the quality of the exchange relationship of subordinates with their leaders and appreciating these efforts in a way that is reflected in the overall performance of organizational excellence, and taking into account the family and social needs of employees. ; Among the proposed measures to develop the role of agile management in achieving the organizational culture dimension of organizational excellence is to give employees a sense of confidence by distributing tasks to them according to their abilities and delegating powers to them. The administration adopts a culture of excellence and works to spread and enhance it among school leaders through courses and workshops, building human relations, providing financial support and incentives to employees in order to achieve the administration's goals, and working as a team with the aim of addressing weaknesses and developing positive points to achieve excellence.

Keywords: agile management, organizational excellence, leadership excellence, subordinate excellence, organizational culture excellence

مقدمة البحث

يشهد العالم اليوم تقدم علمي وتكنولوجي، صاحبه تطورات اقتصادية واجتماعية وتنافسية كبيرة، ألفت بظلالها على كافة بقاع العالم، وتسببت في تنامي المؤسسات وازدياد أعمالها وتنوع خدماتها وتشابك علاقاتها؛ فظهرت الحاجة للاستجابة لتلك التطورات من خلال تطوير المؤسسات وتحسين أدائها، وذلك لتأثرها بالتطورات العالمية والتغيرات البيئية. ولذلك ظهرت العديد من الأنماط والأساليب الإدارية المستحدثة، التي صممت لتواكب تغيرات العصر، ومنها أسلوب الإدارة الرشيقة التي اتجهت المؤسسات التعليمية نحو تطبيق مبادئها، فهي تعتمد في جوهرها على السعي نحو مواكبة التطورات، والتأقلم الفعال مع الظروف المتغيرة باستمرار، وتحقيق الاهداف المرجوة بكفاءة وفعالية، وتقديم خدمات على درجة مرتفعة من التنافسية. وتتضمن الإدارة الرشيقة مجموعة من الأبعاد التي تعد بمثابة مقياساً لمستوى ممارستها (Felipe, Roldan & Rodriguez, 2017: 2345) حيث أشار بارك (Park 2011) إلى أن الإدارة الرشيقة تتكون من القدرة على توقع التغيرات الحالية والمستقبلية، والقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات والتكيف معها، واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وتنفيذ المهام وإحداث التغيير في أقل وقت وبأقل تكلفة وجهد ممكن.

لذلك أصبحت ممارسة الإدارة الرشيقة ضرورة وأمرًا لا مفر منه، لضمان تحقيق التطوير والتغيير والتنافسية (Young, 2013) وتكمن أهميتها فيما تؤديه من أدوار جوهرية تسهم في تحسين مستوى الأداء، وتحقيق الأهداف، وتقديم الخدمات التربوية بأعلى كفاءة وبأقل جهد ووقت ممكن، وذلك من خلال العمل على تنمية القادة، وتعزيز قدراتهم على حل المشكلات، وتوقع المخاطر والفرص البيئية، وسرعة اتخاذ القرارات التشاركية المناسبة وتنفيذها، واستثمار الفرص، ومواجهة التحديات، وتوفير جو من الابتكار والتعلم المشترك، وتشجيع التعاون بين العاملين، وتحقيق الأداء الكفء الفعال. (Moshki & Teimouri, 2013: 63). (Harraf et al., 2015: 2)

وتؤكد نتائج دراسة (Alhadid, 2016) على أن ممارسة الإدارة الرشيقة تؤدي دورًا مهمًا في تحقيق التميز للمؤسسات من خلال تحقيق بعد القيادة وبعد المرؤوسين وبعد الثقافة التنظيمية، وما توفره من تلبية احتياجات وتوقعات كافة أطراف المؤسسة، وتقديم خدمات متنوعة وعلى درجة مرتفعة من التنافسية، ومن خلال ما تتمتع به من مرونة وكفاءة عالية وسعي دائم نحو توفير جو من التعلم والإبداع والابتكار والتعاون والتميز والتطوير المستدام؛ حيث تساعد الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز داخل المؤسسة على كافة المستويات، وقد أشار دراسة (العمرات، ٢٠٢٠) إلى أن التميز التنظيمي باعتباره أحد المداخل الحديثة لدراسة المؤسسات المعاصرة يمثل أحد أنواع التطوير الإداري الذي يعمل على رفع مستوى أداء المؤسسات، وتحقيق الأهداف والإنجاز، حيث أن تلك المؤسسات تعمل على تحقيق أهدافها، عبر الاهتمام بتطبيق مبادئ وأساليب إدارية متقدمة لتحقيق التميز والقدرة على التنافس؛ وتشير دراسة (عمر، ٢٠٢٠) إلى أن المؤسسات التعليمية تعد كغيرها من المؤسسات التي تسعى نحو الاستمرارية، والبقاء، والتميز وإنتاج كوادر علمية قادرة على مواجهة التطورات والتغيرات العالمية، وهي في سبيلها نحو تحقيق تلك الأهداف تعمل جاهدة على تطوير آلياتها ومواردها للالتحاق بركب التنافسية، وتسعى نحو الالتزام بتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة.

وبناءً على ما تقدم يمكن القول بأن ممارسة الإدارة الرشيقة في إدارة التعليم تمثل أحد التوجهات المعاصرة والمهمة بهدف تحسين أداء المؤسسات ورفع كفاءتها واستمراريتها وتقليل الهدر وتحقيق التميز وضمان التنافسية على كافة المستويات، وتقديم مخرجات تتوافق مع متطلبات سوق العمل.

مشكلة البحث

تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيق التميز التنظيمي، وتقديم خدمات تتمتع بالتنافسية وتلبية توقعات المستفيدين؛ حيث أن التميز التنظيمي يعد أحد الأساليب المهمة لدخول المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية، ويعمل كل قسم داخل المؤسسة بشكل خاص على توجيه إمكانياته التنظيمية ووسائله وموارده المالية وموارده البشرية نحو التحسين المستمر للأداء والمخرجات، بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية ككل. (الشهراني، ٢٠١٧)؛ وبالرغم من ذلك تعاني المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية من ضعف التميز التنظيمي، حيث تشير دراسة (الداود، ٢٠٢٠) إلى ضعف التميز في أداء مدارس التعليم العام للمرحلة الثانوية بمنطقة الرياض، وأشارت إلى صعوبات تعيق تميز القيادة والإدارة المدرسية، وضعف تميز الثقافة التنظيمية، وضعف تميز المرؤوسين، وهو ما أكدته دراسة (الغامدي، ٢٠١٨) والتي أشارت إلى ضعف التميز التنظيمي الخاص بجانب الإدارة والقيادة بمدارس المرحلة المتوسطة. وتشير دراسة (السالم، ٢٠١٥) إلى أنه على الرغم من حرص وزارة التعليم على تحقيق التميز التنظيمي، إلا أنه لم يصل إلى التميز المنشود داخل إدارات التعليم، وأشارت إلى وجود معوقات في إدارات التعليم تعوق عملية التميز التنظيمي، وهو ما أكدته دراسة

(الرفاعي، ٢٠٢١) من ضعف التميز التنظيمي بوزارة التعليم والمؤسسات التابعة لها، وخاصة في جوانب التميز القيادي، وتميز المرؤوسين، والثقافة التنظيمية، ويتمشى هذا مع ما توصلت إليه دراسة (الفحيلة، ٢٠١٩) والتي أشارت إلى ضعف تحقق التميز التنظيمي داخل إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وحددت جوانب الضعف في ضعف التميز القيادي، وضعف تميز المرؤوسين، وضعف الثقافة التنظيمية داخل إدارات التعليم.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسات والبحوث السابقة، اتضح وجود حاجة لرصد دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي بإدارة التعليم بمنطقة جازان، بما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفعالية.

أسئلة البحث

في ضوء ما تقدم تجسدت مشكلة البحث بصورة رئيسية في الإجابة عن السؤال الرئيس

التالي:

ما دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ماهية الإدارة الرشيقة وأهميتها وأهدافها وأبعادها ومتطلباتها، وماهية التميز التنظيمي وأهميته وأهدافه وأبعاده ومتطلباته؟

٢. ما دور الإدارة الرشيقة في تحقيق بعد تميز القيادة للتميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

٣. ما دور الإدارة الرشيقة في تحقيق تميز المرؤوسين للتميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

٤. ما دور الإدارة الرشيقة في تحقيق بعد تميز الثقافة التنظيمية للتميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي (تميز القيادة_ تميز المرؤوسين-تميز الثقافة التنظيمية) في

إدارة التعليم بمنطقة جازان تعزى لمتغيرات (الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)؟

٦. ما الإجراءات المقترحة لتطوير دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان؟

رابعاً: أهداف البحث:

هدف البحث تعرف دور الإدارة الرشيقة في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي في إدارة التعليم

بمنطقة جازان، وتقديم إجراءات مقترحة لتطويره.

أهمية البحث: تتمثل الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث في الآتي:

- يعد التميز التنظيمي أحد الموضوعات التي تهتم بها المؤسسات الطموحة الراغبة في مواكبة التحديات المعاصرة والوصول إلى قيمة تنافسية تتوافق مع التوجهات المعاصرة نحو ضرورة تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة وتطوير أساليبها، بما يسهم في رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها في مواجهة التحديات الراهنة بأقل جهد وتكلفة.

- توجيه الاهتمام بشكل أكبر بمتغيري الإدارة الرشيقة والتميز التنظيمي؛ لما لهما من دور مهم ومحوري في تحقيق النجاح للمنظمات التعليمية، وبقيائها في ظل التنافسية المعاصرة، حيث يعزز البحث رصيماً من المعرفة في تلك المؤسسات، التي تتأثر دوماً بالتغيرات البيئية والتقدم

المعرفي والتكنولوجي، وتحتاج أن تطور من قدرات العاملين بها على إدراك تلك المفاهيم والسعي نحو تفعيل مبادئ الإدارة الحديثة لمواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية.

- تقديم مقترحات إجرائية تساعد في تطوير أداء القادة والعاملين في إدارة التعليم، وتدريبهم على تطبيق مبادئ وأساليب الإدارة الرشيقة، بما يسهم في توفير جو من الابتكار والإبداع، ويحقق التنافسية في ضوء تطلعات الوطن وخطته المستقبلية.

- مساعدة متخذي القرار في تعرف دور الإدارة الرشيقة ومستوى التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان، والتوصل إلى بعض المقترحات التي تستهدف تحقيق الأهداف التربوية المرجوة بكفاءة وفعالية ودرجة عالية من التنافسية.

حدود البحث

اقتصرت الحدود الموضوعية للبحث الحالي على دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي (تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، والثقافة التنظيمية) في إدارة التعليم بمنطقة جازان، وتمثلت الحدود البشرية: في جميع العاملين في إدارة التعليم بمنطقة جازان، وتمثلت الحدود المكانية: في إدارة التعليم بمنطقة جازان، والحدود الزمانية في العام الدراسي ١٤٤٤ هـ.

مصطلحات البحث: تتمثل مصطلحات البحث الحالي فيما يلي:

١. الإدارة الرشيقة:

تعرف الإدارة الرشيقة بأنها قدرة المدراء بالمؤسسات على الحد من هدر الأفكار والعلاقات غير المنتجة، واتخاذ الأنماط والقرارات الإدارية الصحيحة المرنة والسريعة؛ لتفادي الوقوع في مشكلات، في ضوء بيئة مليئة بالتغيرات الدائمة وغير المتوقعة، وتشجيع الممارسات التعاونية بين العاملين، لتحقيق الأهداف بأسرع الطرق وأقل التكاليف لتحقيق التميز التنظيمي. (السليحات، والشقران، ٢٠٢١)، وتعرف بأنها قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية شديدة الاضطراب، فهي لا تقتصر فقط على مجرد الاستجابة السريعة للتغيرات، بل تتعدى ذلك إلى قدرة المؤسسة على العمل الاستباقي واغتنام الفرص والقدرة على الابتكار وتحقيق التنافسية. (Carmen et al., 2016: 2)

وتعرف الإدارة الرشيقة إجرائياً: بأنها قدرة المكاتب التعليمية بإدارة تعليم جازان على الاستجابة السريعة للتطورات والتغيرات المتلاحقة، بأقل جهد ووقت وتكلفة، من خلال اتخاذ القرارات الإدارية المرنة، واغتنام الفرص، ومواجهة التحديات، وتشجيع التعاون بين العاملين، وتوفير جو من الإبداع والابتكار؛ لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة بكفاءة وفعالية.

٢. التميز التنظيمي:

يعرف التميز التنظيمي بأنه تفوق المؤسسة وتطورها في كافة الجوانب التنظيمية، وارتفاع احتمالية النجاح التنظيمي على المدى البعيد، من خلال الاعتماد على منهج عقلائي شامل يستهدف التغيير والتحسين، بهدف الوصول إلى أداء تنظيمي مرتفع، بأقل جهد وتكلفة وفي أقل وقت ممكن.

(Pourtaher & Dehaghan, 2014)

كما يشير التميز التنظيمي إلى التفوق والإبداع في أداء المؤسسة على غيرها من المؤسسات المنافسة عن طريق تقديم أنجح الممارسات وأفضلها في أعمالها ومهامها، من خلال تشكيل سياسات إدارية، تركز على العاملين فيها لتحقيق غاياتها المرجوة. (السليحات، والشقران، ٢٠٢١)

ويعرف التميز التنظيمي إجرائياً: بأنه قدرة المكاتب التعليمية بإدارة تعليم جازان على الارتقاء بأدائها الإداري إلى حد الإتقان والتميز، من خلال تلبية احتياجات وتوقعات أطراف العملية

التعليمية، وتحقيق أفضل النتائج الممكنة والأهداف التربوية المرجوة، في أقل وقت ممكن وبأقل جهد وتكلفة، وتتمثل في (تميز القيادة والإدارة، وتميز المرؤوسين، وتميز الثقافة التنظيمية).

الإطار النظري للبحث:

المحور الأول: الإدارة الرشيقة

أولاً: مفهوم الإدارة الرشيقة:

تعرف بأنها أحد الأساليب الإدارية الحديثة، التي تتطلب تفكيراً استراتيجياً وعقلية مبتكرة، وتعمل على تحقيق النجاح للمؤسسات، وذلك من خلال دورها في رفع قدرة المؤسسات على توقع التغيرات البيئية المحيطة، والاستجابة بمرونة وسرعة لها، والتكيف معها، بما يحقق الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة، ويعزز من قدرتها التنافسية. (Thordis, 2016).

وتعرف بأنها أسلوب إداري قائم على سياسة التحسين والتطوير المستدامة، وتحقيق الجودة الشاملة، والمشاركة بين جميع العاملين، وحسن استغلال الوقت والجهد والتكلفة، وتجنب الأخطاء. (ركاج والعبادلة، ٢٠١٧)

وتعرف بأنها نظام إداري متكامل يهدف إلى تعظيم القيمة المضافة لكل نشاط من أنشطة المؤسسة، من خلال الحرص والالتزام بالتخلص من الهدر والاختناق للعمليات. (أبو طالب، ٢٠٢٠)، بينما أشار إليها (عضوم، ٢٠٢١) باعتبارها قدرة المؤسسة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة، وسرعة تعديل أسلوب العمل بما يتناسب مع متطلبات التغيير، وسرعة الاستجابة للتحديات والفرص المتاحة، والتخلص من الأنشطة التي لا تمثل قيمة مضافة للعمل، والتركيز على القيم والمرونة والسعي نحو الأفضل، من خلال تشجيع العمل التعاوني وحسن استخدام المعرفة والبيانات، لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

ثانياً: أهداف الإدارة الرشيقة:

تتمثل أهداف الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء وتحقيق الجودة الشاملة، من خلال تحقيق المشاركة بين جميع العاملين على كافة المستويات، واستثمار الوقت المخصص للعمل بالتناسق مع الجهد المطلوب، والعمل على تلافي الأخطاء، وممارسة سياسة التطوير والتحسين المستمر. (منصور، ٢٠٢١). و الحد من الهدر، وتحقيق أداء ومخرجات أفضل، مع التخلص من كافة المهام والأنشطة التي لا تمثل قيمة مضافة للعمل أو العملاء، وتحسين العمليات مع إمكانية إعادة تصميم العاملين لها، وتسهيل عمليات أداء الأنشطة الإدارية والتعليمية للتخلص من الهدر الناتج عن الإجراءات الإدارية المعقدة، وتحفيز العاملين على التعلم الذاتي، والابتكار في حل المشكلات التي تعيق عملية التعلم، والوصول إلى نتائج يمكن قياسها وتقييمها وتحسينها بشكل مستمر، بالإضافة إلى تطوير المؤسسات بشكل منهجي مما يحقق آثار إيجابية على العملية التعليمية. (أبو طالب، ٢٠٢٠).

ثالثاً: أهمية الإدارة الرشيقة:

تساعد المؤسسات على إعادة تكوين مواردها، وحسن استغلالها في أداء الأنشطة ذات العائد المرتفع، والتي تخلق قيمة مستدامة وفقاً للعوامل البيئية الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى تعزيز قدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيرات المتلاحقة، والاستفادة من الفرص الجديدة لصالح المؤسسة، وتلبية احتياجات المستفيدين من المؤسسة، والتعامل المرن مع الآخرين، والتكيف والتعامل الفعال مع ضغوط العمل والمواقف الصعبة. (عمر، ٢٠٢٠).

وتعزيز قدرة المؤسسات على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب من خلال تحديد البدائل غير المناسبة والتي لا تضيف قيمة ومن ثم استبعادها، وإزالة العقبات وتقليل الهدر في الوقت والجهد والتكلفة بما يحقق الكفاءة والفعالية في الأداء، وتعزيز القيمة التنافسية لمخرجات العمل،

وتحسين مستوى الربح مع خفض التكلفة، وتكوين ثقافة حل المشكلات بسرعة ومرونة، وحسن استغلال كافة الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية للمنظمة، بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، والقدرة على التعلم والتكيف في ظل بيئة مليئة بالتغيرات المتلاحقة، لمواجهة التحديات، والاعتماد على الهياكل التنظيمية المرنة بدلاً من الهياكل التنظيمية التقليدية التي تعرقل الأداء، وتوفير المناخ المناسب للاكتشاف والتجربة والتعلم والابتكار، وتشجيع العمل التعاوني والتعلم المشترك، وتوقع التحديات والمخاطر، والعمل على تلافيتها قبل وقوعها بالفعل، وسرعة اتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذها، تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، مع العمل على تطويره وتحسينه بشكل مستمر. (Nascimento et al., 2017)

رابعاً: مبادئ الإدارة الرشيدة:

ترتكز الإدارة الرشيدة في تحقيق أهدافها على عدة مبادئ أساسية وهي: استمرار المؤسسة في التعلم والعمل على اكتشاف أسباب المشكلات ومعالجتها من أجل تحقيق التحسين المستمر، واحترام الشركاء وتحفيزهم على التعلم والسعي دوماً نحو التحسين والتطوير، والاهتمام بالعملاء، وتلبية احتياجاتهم، والعمل على تقديم المنتجات القيمة لهم وفي وقت مبكر، وإعداد أشخاص قياديين قادرين على نشر وترسيخ ثقافة المؤسسة وفلسفتها، وتحقيق البساطة والتواصل المباشر مع العاملين، وعلى دراية كافية بكافة العمليات التي تتم داخل المؤسسة، وتشكيل فرق عمل متخصصة في تحقيق الجودة وفقاً لثقافة المؤسسة وفلسفتها، ودعم العاملين وتشجيعهم على الابتكار والتجريب وتبادل المعلومات، والثقة بهم لإنجاز المهام بكفاءة، وترسيخ مبدأ العمل الميداني، للتعرف على ما يحدث بالفعل وفهمه بشكل صحيح، ووضوح القواعد والأساليب أمام جميع العاملين، مما يجعل الأخطاء واضحة، واتخاذ القرارات الإدارية بناءً على استراتيجيات واضحة وفلسفة طويلة المدى، والتأني في اتخاذ القرارات وبالتوافق مع كافة الأطراف الفاعلة في المؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار كافة العوامل والتغيرات المحيطة، والاعتماد على الأساليب التكنولوجية التي تمت تجربتها والتأكد من فعاليتها في الإنتاج، بهدف تلافي الأخطاء وإهدار الموارد المالية والجهد والوقت. (عضوم ٢٠٢١).

خامساً: أبعاد الإدارة الرشيدة:

يمكن قياس مدى تطبيق المؤسسة للإدارة الرشيدة، من خلال قياس أبعادها التي أشارت إليها) قنديل (٢٠٢٠، (Hussein et al, 2021) كما يلي: الاستجابة: وتتمثل في قدرة المؤسسة على تحديد التغيرات، وتوقعها، وإدراكها، ومواجهتها بسرعة وسهولة، والاستفادة منها، واقتناص الفرص المتاحة، بما يزيد من إنتاجية المؤسسة ويعظم من قيمتها التنافسية؛ والمرونة: وتشير إلى القدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة، وأداء المهام الوظيفية، بقدر كبير من الحرية، داخل إطار النظام والمسئوليات والواجبات الوظيفية دون أي إخلال، والاعتماد على الحلول الأيسر دون تجاوزات، أو تقصير، أو إهمال بالواجبات الوظيفية، أو إحداث أي فوضى إدارية تؤثر سلباً على أداء المؤسسة بالكامل؛ والسرعة: تعرف بأنها قدرة المؤسسة على إنجاز مهامها وأعمالها، وتقديم خدماتها خلال فترة زمنية محددة مسبقاً وفي أقصر وقت ممكن، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات المناسبة دون تسرع أو مماطلة، وسرعة البدء في العمل وإيجاد الحلول البديلة لصالح المؤسسة، بما يمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، المتوقعة وغير المتوقعة، وحسن استثمار الفرص، ومواجهة التحديات، وابتكار حلول مختلفة للمشكلات.

سادساً: متطلبات تطبيق الإدارة الرشيدة:

تتمثل في دعم الإدارة العليا: من خلال تغيير النظام الإداري في المؤسسة من البيروقراطية إلى الديمقراطية واللامركزية التي تمنح الفرصة للابتكار والإبداع، مع الالتزام بتوفير كافة الموارد

المالية والبشرية والتنظيمية والوقت اللازم للتطبيق؛ وتحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين: من خلال إرساء مبدأ التسيير التشاركي، ودعم اقتراحات العاملين، ومناقشة المشكلات معهم والخروج بحل جماعي مناسب لها، وتقسيم المهام بما يشجعهم على الابتكار والتفكير في كيفية تقليل الهدر وتحسين الأداء؛ وتأهيل وتدريب العاملين: من خلال تشجيعهم على استخدام طرق وأساليب مختلفة في أداء العمل، تمكنهم من اكتشاف الأخطاء في وقتها، وتقليل الهدر، وتجنب ضياع الفرص، وتوفير الوقت، وذلك من خلال تقديم برامج تدريب متعددة المهارات، ومطابقة للآليات التي تتبعها المؤسسة للقضاء على الهدر(المطيري، ٢٠١٩).

وأضافت (عمر، ٢٠٢٠) مجموعة من المتطلبات منها الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات؛ حيث تعد التكنولوجيا أحد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات البيئية وحسن استغلال الفرص المتاحة، بالإضافة إلى ما تقدمه التكنولوجيا من خيارات مرنة تسهل عمليات الاستشعار والاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة، وتزيد من نسبة التعاون والمشاركة وتبادل المعلومات وتحقيق التوافق بين المستويات التنظيمية المختلفة؛ ومشاركة جميع أفراد المؤسسة في تحديد الاستراتيجية الخاصة بها إذ يجب أن تتعاون القيادات مع جميع العاملين بالمؤسسة في وضع استراتيجيتها، وإتاحة الفرصة أمامهم لاستيعابها والسعي نحو تحقيقها، وتقييم الأداء في ضوءها باستمرار؛ وتشجيع المناخ الداعم للتجربة والابتكار: حيث أن تبني المؤسسة لثقافة الابتكار ونشرها، يعد أمراً مهماً لتحقيق التغير والنجاح بالمؤسسات، وتشجيع العاملين على تكوين فرق عمل مستقلة تحقق أهداف المؤسسة، وتلبية احتياجاتهم لتحقيق رضاهم الوظيفي، مما يؤثر إيجاباً على سرعة إنجاز العمل.

المبحث الثاني: التميز التنظيمي

أصبح التميز التنظيمي حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية، ففي ظل التغيرات الحالية، لم تعد المؤسسات تسعى نحو تحقيق الأداء وحسب، وإنما تسعى نحو التميز فيه من أجل تحقيق التنافسية، وضمان البقاء، والاستمرار.

أولاً: مفهوم التميز التنظيمي:

عرف التميز التنظيمي بأنه قدرة المؤسسات على إدارة وحسن استثمار مواردها المتاحة بشكل عقلاني، والتي من أهمها الهيكل التنظيمي والقيادة والموارد البشرية والموارد المالية والإمكانيات التنظيمية، بالإضافة إلى قدرتها على تحفيز العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، بهدف تحقيق أهدافها وتحسين مستوى أدائها وتحقيق التفوق على المنافسين وحل مشكلاتها بفعالية وكفاءة. (الفضة، عقباوي، ٢٠٢٠).

كما يعرف بأنه حالة من حالات الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تعمل على تحقيق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها من العمليات داخل المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء وجميع المستفيدين داخل المؤسسة. (سليم، ٢٠٢٠).

ثانياً: أهداف التميز التنظيمي:

تتمثل في التفوق على المنافسين، من خلال تحقيق الجودة الشاملة والكفاءة والإبداع وسرعة الاستجابة للعملاء، وحسن استغلال الموارد المالية والبشرية والتنظيمية، مما يؤدي إلى خفض الهدر والتكلفة، وتحسين الجودة، والتركيز فقط على أداء المهام والأنشطة التي تمثل قيمة أعلى مضافة للعمل؛ مما يؤدي إلى إنجاز المهام بأقل تكلفة وجهد ووقت، وتحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين، وبقاء المؤسسة واستمراريتها وتعظيم قيمتها ومكانتها على مختلف المستويات، والتحسين المستمر للخدمات المقدمة، وتطوير نظم إدارة الأداء، بما يمكن المؤسسة من

تحقيق ميزات تنافسية، والوصول السريع إلى العملاء، وتحقيق فوائد متوازنة لأصحاب المصالح، وتنمية العلاقات معهم وإدارتها وتوظيفها؛ مما يؤدي إلى تعظيم فرص المؤسسة في تحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية. (عطية، ٢٠١٧).

وأضافت (الشهراني، ٢٠١٧) أن التميز التنظيمي يهتم بربط استراتيجيات المؤسسة في مختلف المستويات التنظيمية لرفع كفاءة المؤسسة وتحقيق نتائج إيجابية ملموسة، والمساهمة في إدارة التغيير التنظيمي، والانتقال بالمؤسسات إلى حال أفضل، وتحقيق أهداف المؤسسات، ورسم أفضل الخطط لتحقيقها بأقل الجهود والتكلفة والوقت، وحسن استغلال الفرص المتاحة للتحسين والتطوير على مستوى الأفراد والمؤسسة ككل، وتحقيق التواصل التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات والمستويات، ما يحقق التوافق التنظيمي ويحسن الأداء، وتحسين آليات حل المشكلات التنظيمية والتعامل مع التحديات الداخلية والخارجية التي قد تتعرض لها المؤسسة، وتكوين بيئة تشجع على الابتكار والإبداع، وتحسين نمط الحياة الوظيفية والمجتمعية، مما يسهم في رفع أداء الأفراد داخل المؤسسة.

ثالثاً: أهمية التميز التنظيمي:

تكمن أهمية التميز التنظيمي في توجه المؤسسة نحو التركيز على العملاء، وتطوير العاملين وتنمية قدراتهم ومشاركتهم، وتحقيق النتائج الباهرة التي تحقق الميزة التنافسية، والتحسين والتطوير المستمر، وتحقيق الأهداف، وكذلك تحقيق الإنتاجية التنظيمية، والتنمؤ بها. (قنديل، ٢٠٢٠).

ووفقاً لما ذكره (Pourtaher & Dehaghan 2014) فإن الأهمية التي يتمتع بها التميز التنظيمي، تنطلق مما يتضمنه ذلك المفهوم من إيمان المؤسسة التعليمية ووعيتها الكامل بأهمية التغيير والارتقاء والتطوير والتحسين المستمر لبرامجها وخدماتها التعليمية، بحيث ترقى إلى مستوى متلقي الخدمة وتوقعاتهم وتلبي احتياجاتهم وتحقق رضاهم، فضلاً عن التزامها بتطبيق معايير الجودة الشاملة في مختلف عملياتها وأنشطتها ومستوياتها التنظيمية المختلفة، وسعيها الدائم نحو توفير فرص التعلم المستمر لأفراد المؤسسة، وتوسيع نطاق الخبرات البعيدة عن العمل، وتطوير رؤيتها المستقبلية ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية بما يتناسب مع تغيرات المجتمع ومستجداته على كافة المستويات، وكذلك التزامها بتحقيق الإبداع والابتكار الإداري، وطرح أفكار جديدة غير تقليدية؛ الأمر الذي يؤثر إيجاباً على تحقيق المزايا التنافسية والمستويات غير العادية من الأداء، وتعظيم قيمة المؤسسة التعليمية، ومكانتها على كافة المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.

رابعاً: أبعاد التميز التنظيمي:

يتحقق التميز التنظيمي من خلال أبعاده التي من أبرزها ما ذكره كل من (عبد الوهاب، ٢٠١٦) و(سليم، ٢٠٢٠) وهم تميز الهيكل التنظيمي: يتمثل الهيكل التنظيمي في عملية تحديد الأعمال والمهام الرئيسية وتقسيمها وكيفية توزيعها على العاملين، وتوضيح المسؤوليات بدقة، وتفويض السلطات، وتكوين العلاقات بين كافة المستويات التنظيمية، بهدف تبادل المعلومات والأفكار وإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية، مما يسهم في إيجاد بيئة عمل مناسبة، قادرة على تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة، بعيداً عن الازدواجية وتداخل الوظائف والمهام، وتميز الاستراتيجية؛ حيث أن كل منظمة تسعى نحو تحقيق التميز، ولا بد أن تعتمد في ذلك على استراتيجية واضحة ومتميزة ومدعمة بالخطط والسياسات والبرامج تقوم باتباعها وتحويلها إلى خطط وبرامج وإجراءات وخطوات واقعية قابلة للتنفيذ، من أجل تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها المستقبلية، وتميز القيادة: تتمتع القيادة العليا بتأثير كبير على تحقيق الأهداف والتميز التنظيمي، وذلك من خلال قدرتها على مواجهة التحديات وحل المشكلات، وتبني سياسة الباب المقروح ودعم الاتصال المباشر مع الجميع

وتبادل المعلومات على كافة المستويات التنظيمية، وتوجيه العاملين والتأثير في أفكارهم وسلوكياتهم، وتشجيعهم على التعاون والمشاركة والابتكار والتجديد والمنافسة، وتميز المرؤوسين: على الرغم من الاعتماد على الأساليب الكمية الحديثة في اتخاذ القرارات والأداء وتحقيق النجاح، إلا أن العامل البشري يعد أهم عنصر في المؤسسة، حيث أنه لا توجد منظمة بدون أفراد، ولا يوجد قرار بدون من يتخذه، ويتمثل تميز العنصر البشري في تطوير مهارات وقدرات المرؤوسين على التعلم والابتكار واستحداث أفكار وطرق جديدة لأداء المهام وحلول مختلفة للمشكلات، مع الحرص على مما يعزز من تحقيق الأهداف الكلية والتميز للمؤسسة، تميز الخدمة: يتمثل في تفرد المؤسسة بتقديم منتج أو خدمة محددة لا مثيل لها بين المنتجات المتاحة، وتقديم خدمات تلبي احتياجات المستفيدين وتحقق رضاهم، بما يضمن عدم لجوئهم للتعامل مع المنافسين الآخرين، مع العمل دائماً على تصحيح الأخطاء وتحسين الخدمات المقدمة.

خامساً: متطلبات التميز التنظيمي:

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التميز في أدائها ونتائجها، فإن هناك مجموعة من المتطلبات يجب توفيرها، ومنها: نشر الثقافة التنظيمية، وتشجيع العاملين على التعلم والابتكار واستحداث أفكار وأساليب لتطوير الأداء وحل المشكلات، وتحفيز العاملين على بذل الجهود وتحقيق مستويات أداء متقدمة، مع المتابعة وتقييم الأداء باستمرار، والالتزام بنشر مفاهيم التميز التنظيمي، والعمل على تحقيقه على كافة المستويات التنظيمية، وحسن استغلال الفرص والموارد المتاحة، وتحديد الأولويات، وتحقيق النجاحات المتتالية والاستمرارية في جميع الظروف المتغيرة. (الجهني، ٢٠٢٢).

كما اتفقت دراسة (عطية، ٢٠١٧) ودراسة (سليم، ٢٠٢٠) حول مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي ومنها التوجه الاستراتيجي: من الضروري أن يشترك جميع العاملين بالمؤسسة، في وضع خطط تطوير استراتيجي للمنظمة في ضوء رؤيتها ورسالتها، والعمل على تبنيها وإدراكها وتنفيذها، مع الحرص على تحقيق التناسق والتكامل بين كافة المستويات التنظيمية، والقيادة الرشيدة: حيث أن القادة الداعمين للتميز يتبنون سلوكيات توضح قيم المؤسسة وأهدافها، وتشجع العاملين على الابتكار وتبادل المعرفة وتحسين الأداء باستمرار، والإدارة بالحقائق: أي تلبية احتياجات العملاء، وإدارة العمليات وفقاً للحقائق الفعلية لتصميم العمليات، وتحسينها في ضوء التغذية الراجعة من كل من العمليات والعملاء، والتعلم والتحسين المستمر: يمثلان أحد العناصر الحاسمة في تحقيق التميز التنظيمي، لما لهما من أثر في التوجه نحو مشاركة المعلومات، والتشجيع على الابتكار والتجريب، تطوير المؤسسات: يتحقق من خلال وضع المؤسسة لاستراتيجية تبادل وتشارك المنفعة على المدى الطويل مع الشركاء الخارجيين بما فيهم العملاء والموردين ومنظمات التعليم الأخرى، والاهتمام بالعملاء: من خلال فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين، وتطوير الخدمات المقدمة في ضوء تلك الاحتياجات، وتطوير مهارات العاملين: وتشجيعهم على التعاون والمشاركة والابتكار واستحداث أفكار جديدة وتطوير حلول للمشكلات، والأداء في ضوء استراتيجية المؤسسة، والعمل على تقييم ذلك الأداء وتحسينه باستمرار في ضوء معايير واضحة للجميع، تحقيق التوازن بين احتياجات المستفيدين: بما فيهم العاملين والعملاء والموردين والشركاء والمجتمع ككل، بما يضمن تحقيق النتائج والقيمة لهم جميعاً، والمسئولية الاجتماعية: حيث ينبغي أن تتحمل المؤسسة المسئولية الاجتماعية وتتولى بالسلوك الأخلاقي وسلوكيات المواطنة الصالحة على المدى الطويل.

سادسا: معوقات التميز التنظيمي:

تتعدد التحديات أو العقبات التي تواجه تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات التعليمية، وقد تناولت العديد من الدراسات مثل دراسة (عبد الوهاب، ٢٠١٦) ودراسة (السليحات والشقران، ٢٠٢١)، ودراسة (الرفاعي، ٢٠٢١) ودراسة (الجهني، ٢٠٢٢) تلك المعوقات كما يلي: معوقات تنظيمية: تتمثل في قلة وجود هياكل تنظيمية مرنة تناسب مع متطلبات الأداء، وغياب التناسق بين كافة المستويات التنظيمية، وجمود اللوائح والسياسات والقوانين التي تنظم العمل بالمؤسسة، وضعف مستوى الكفايات الإدارية لدى البعض من مدراء المؤسسات، واختيارهم وفقا للأقدمية بدلا من الكفاءة، وقلة تشجيع المناخ الإداري على الابتكار وتثبيط الأفكار الجديدة الإبداعية، وضعف توافر الدعم المقدم من الإدارة العليا لثقافة التميز، وغياب الثقافة التنظيمية التي تشجع على تحقيق التميز، وضعف نظام التقويم الذاتي لكافة جوانب الأداء بالمؤسسة، وضعف الاهتمام بمبدأ المحاسبية والشفافية داخل المؤسسة، وتمسك الإدارة بالأساليب البيروقراطية التقليدية؛ معوقات مادية: تتمثل فيما يلي: نقص الموارد المالية اللازمة لتحقيق التميز، سوء استغلال وتوزيع الموارد المالية داخل المؤسسة، قصور الإمكانيات التنظيمية كالمباني والمرافق والمعامل والأجهزة وشبكات الاتصال؛ ومعوقات تقنية: تتمثل في ضعف الاعتماد على التكنولوجيا في عملية التعلم، وغياب الدعم التقني أو التكنولوجي بالمؤسسة، ووجود بعض الأخطاء خلال تصميم التجهيزات التقنية، وقلة وجود نظام معلومات متكامل بالمؤسسة لدعم عمليات اتخاذ القرار، وصعوبة تبادل المعلومات والمعرفة على كافة المستويات التنظيمية، وضعف استراتيجية أمن المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة، ووجود نقص في كوادر أمن المعلومات المدربين والمؤهلين تأهيلا جيدا، ومعوقات بشرية: تتمثل في قلة توافر القيادات التي تتمتع بالكفاءة المهنية، وضعف قدرة المدراء على التعلم المستمر، والابتكار، واستخدام المعلومات، وتطوير حلول غير تقليدية للمشكلات، واتخاذ إجراءات فعالة لمواجهة الظروف البيئية المتغيرة، وغياب المعايير الموضوعية لاختيار العاملين، وضعف قدرات العاملين بالمؤسسة ومهاراتهم، وضعف برامج التدريب المهني المقدمة لهم، وقلة الحوافز المقدمة للعاملين، سواء كانت مادية أو معنوية، وغياب قدرة العاملين على الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، اهتمام الإدارة بالتواصل مع العاملين والعملاء وتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين، ومقاومة العاملين للتغيير، وغياب تحمل المسؤولية، وضعف الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين بالمؤسسة.

البحوث والدراسات السابقة

تم تصنيف الدراسات وفق ترتيب زمني من الأحدث الى الأقدم ووُزعت على محورين هما: الإدارة الرشيقة، والتميز التنظيمي، ثم التعليق على تلك البحوث والدراسات من حيث أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بينها ووجه الاستفادة منها.

المحور الأول: دراسات تناولت الإدارة الرشيقة:

هدفت دراسة علي (٢٠٢١) التعرف على الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيقة في الشركة، وأثرها على تحسين الأداء فيها. ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من كل موظفي الشركة (رؤساء الأقسام ومدراء إداريين وعاملين)، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن عملية إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية وتقليل الفاقد والهدر عبر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة تساهم بنسبة ٦٣،١١% في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة، وبينت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وتحسين الأداء

المؤسسي، حيث أنه كلما دعمت وتبنت الشركة تطبيق هذه المبادئ كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء المؤسسي فيها.

دراسة أبو طالب (٢٠٢٠) التي هدفت إلى استخدام الإدارة الرشيقة للتغلب على الهدر الذي تواجهه مدارس الثانوي العام بمصر؛ واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدة نتائج منها تعظيم قيمة نواتج التعلم من خلال تقليص الإدارة الرشيقة لنسبة الهدر بها، كما أن استخدام الإدارة الرشيقة يساعد على السرعة والدقة في العمل في وقت واحد، وأوصت الدراسة بمراعاة احتياجات العميل (الطالب- المعلم- الآباء) للحصول على قيمة نواتج التعلم والتغلب على الهدر، وتدريب القيادات التعليمية والإدارية داخل المدرسة على أسلوب الإدارة الرشيقة من خلال إجراء جلسات عصف ذهني وحلقات نقاشية على تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة لجميع العاملين، مع مشاركة الطلاب والمعلمين في تطبيق أسلوب التحليل الإحصائي الكمي لتحويل الهدر إلى أرقام يسهل التعامل معها، وتسهيل معالجتها.

وتناولت دراسة كرتات (٢٠١٩) متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، وكذلك التحديات التي تواجه تطبيقها، مع تقديم بعض الحلول والتوصيات التي تساعد في مواجهة تلك التحديات والتغلب عليها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من ١٠١ من رئيسات الأقسام والمديرات الإداريات بجامعة الملك خالد، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دعم الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الرشيقة يعد أحد أكثر متطلبات تطبيقها أهمية، بالإضافة إلى أن تطبيق الإدارة الرشيقة قد تحقق بمستوى مرتفع إلى حد ما في جامعة الملك خالد، مع وجود بعض التحديات التي تواجه تطبيق تلك الإدارة، ومن أهمها: تنوع وتجديد الوسائل والأساليب المتبعة لتطوير الموارد البشرية بالجامعة.

وهدف دراسة المطيري (٢٠١٩) إلى الكشف عن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي، وذلك من خلال إعداد استبانة مكونة من (٢٥) فقرة موزعة على خمس مجالات للكشف عن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري. وتكونت عينة الدراسة من (١٣٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، اختيروا بالطريقة العشوائية. وأظهرت النتائج أن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت ككل، جاء متوسطاً؛ وجاء بالمرتبة الأولى مجال "حل المشكلات"، بدرجة متوسطة، بينما جاء بالمرتبة الأخيرة مجال "القابلية للتغيير"، بدرجة متوسطة، وبينت النتائج عدم وجود فروق في دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العلمية.

وتناولت دراسة (El Talla et al., 2017) البيئة الإبداعية وعلاقتها بالإدارة الرشيقة في الكليات التقنية العاملة في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من ٢٨٩ من موظفي الكليات التقنية بقطاع غزة، وأظهرت نتائج الدراسة تمتع الكليات التقنية بمستوى مرتفع من البيئة الإبداعية، كما أن الكليات التقنية قد حققت مستوى مرتفع من الإدارة الرشيقة، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين أبعاد البيئة الإبداعية والإدارة الرشيقة في الكليات التقنية الخالية من الهدر بقطاع غزة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز البيئة الإبداعية من خلال العمل على تلبية الاصاله والمرونة والطلاقة والحساسية للمشكلات، وكذلك الاهتمام بتحقيق الإدارة الرشيقة لما لها من دور في تطوير التعليم الفني واستدامته وتقليل الهدر والتكاليف، بالإضافة إلى

دورها في تحسين الخدمة وتلبية احتياجات العملاء وتعظيم القدرة الربحية والتنافسية بما يتناسب مع إمكانيات تلك الكليات.

المحور الثاني: دراسات تناولت التميز التنظيمي:

تناولت دراسة (Hussein et al., 2021) الرشاقة التنظيمية و تأثيرها على التميز التنظيمي في مؤسسات الرعاية الصحية في دولة الإمارات العربية المتحدة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الباحثون استبيانين كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بمتغيري البحث، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات الرشاقة التنظيمية التي تعتمد بشكل أساسي على المرونة وتوقع التغيرات وسرعة الاستجابة لها، تؤثر تأثيراً إيجابياً كبيراً على التميز التنظيمي بمؤسسات الرعاية الصحية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وقد أكدت الدراسة وأوصت بضرورة دعم الإدارة العليا لمبادرات الرشاقة التنظيمية، حيث أن إدارة المؤسسات بهذا الأسلوب الإداري المعاصر، تعد ضماناً كافياً لتحقيق الاستمرار والبقاء في ظل بيئات العمل المضطربة، كما أوصت بأهمية استثمار وسائل التكنولوجيا وأدواتها والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية، للتمكن من تطبيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات المختلفة.

واستهدفت دراسة (الداوود، ٢٠٢٠) التعرف على واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض للمرحلة الثانوية للبنين في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة من وجهة نظر قادة المدارس، والتعرف على الصعوبات التي تواجههم في تحقيق التميز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة البحث من ٣٨٦ قائداً تربوياً، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام للمرحلة الثانوية بمنطقة الرياض متحقق بدرجة كبيرة، مع وجود صعوبات تعيق عمل إدارة المدرسة، منها كثرة الأعباء على قادة المدارس، وارتفاع أسعار الدورات التدريبية في مجالات التميز، حيث أوضح أفراد الدراسة على أن هذه المعوقات متحققة بدرجة عالية جداً، وأيضاً ضعف الدافعية للتقديم على جوائز التميز، وعدم تبني إدارة الجودة وقياس الأداء بالوزارة للتقديم على مثل هذه الجوائز، وأوصت الدراسة بالعمل على توفير الموارد المادية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي، وتبني منظومة التحفيز الملائمة للقادة والعاملين بما يساهم في زيادة دافعيتهم نحو تبني برامج التميز وتطبيقها على أرض الواقع، وضرورة تفعيل إدارة التميز في إدارات التعليم لتساعد المدارس التي ترغب في التقديم على الجوائز وتسهل لها الإجراءات، وتشرف على الدراسة الذاتية للمدرسة، وتقوم بالزيارة الخارجية لتقييم عمل المدرسة وفق آلية تقنية تساهم في تطوير المدارس.

وسعت دراسة (قنديل، ٢٠٢٠) التعرف على أثر الرشاقة التنظيمية على التميز النظمي في ظل وجود المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتمثلت عينة الدراسة في (٢٧٣) من مديري شركات الاتصال العاملة في الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تمثلت في: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، المرونة، السرعة) على التميز التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية أقل من أو يساوي ٠,٠٥ من وجهة نظر مديري شركات الاتصال العاملة في الأردن، بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية في تحسين تأثير الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، المرونة، السرعة) على التميز التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية أقل من أو يساوي ٠,٠٥ من وجهة نظر مديري شركات الاتصال العاملة في الأردن. وقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على الرشاقة التنظيمية في تلك المؤسسات باعتبارها أحد المفاهيم الضرورية والممارسات الأولية التي يجب أن يتمتع بها جميع المدراء، وكذلك العمل على تطوير أبعاد الرشاقة التنظيمي (الاستجابة،

المرونة، السرعة) لدى مدراء تلك المؤسسات، بما يمنحهم المزيد من الدعم والتعاون من الإدارات العليا والقدرة على مواكبة التغيرات المعاصرة.

واستهدفت دراسة (الغامدي، ٢٠١٨) التعرف على واقع تحقيق التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من ٣٤٥ معلمة من معلمات مدارس منطقة الباحة، وقد أظهرت نتائج البحث أن التميز التنظيمي قد تحقق بمدارس منطقة الباحة بنسبة كبيرة وفقاً لآراء أفراد العينة، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابات أفراد عينة البحث على استبانة التميز التنظيمي تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية لصالح المرحلة المتوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الدراسات العليا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

بينما استهدفت دراسة (Pourtaher & Dehaghan, 2014) التعرف على أثر الالتزام التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة بوساج للعلوم الطبية بإيران، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة للبحث، وتكونت عينة البحث من ٢٩٤ فرداً من العاملين بالجامعة على اختلاف وظائفهم وفئاتهم، وقد أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الالتزام التنظيمي والتميز التنظيمي، حيث أن التزام العاملين بالمؤسسة بمهامهم وواجباتهم والاهتمام بأدائها على أكمل وجه، ينعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين، ومن ثم تمييز المؤسسة، فتميز المؤسسة يأتي من تميز أداء العاملين بها.

ثانياً: التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت معظم البحوث والدراسات السابقة مع البحث الحالي في تناول الإدارة الرشيقة في المجال التعليمي مثل دراسة (أبو طالب ٢٠٢٠، عمر ٢٠٢٠، كراتات ٢٠١٩، المطيري ٢٠١٩، EI Talla et a., 2017). كما اتفقت معظم البحوث والدراسات السابقة في تناول التميز التنظيمي في المجال التعليمي مثل دراسة الشهراني (٢٠١٧)، الغامدي (٢٠١٨)، الداود (٢٠٢٠)، (Hussein et al, 2021).

واختلف البحث الحالي في تناوله دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في مكاتب التعليم بمنطقة جازان؛ في ربط هذين المتغيرين ببعضهما، بينما معظم الدراسات ربطت أحد المتغيرين بمتغيرات أخرى، و اختلف البحث الحالي في مجتمع البحث والعينة المستخدمة وحجمها، حيث تنوعت ما بين أعضاء هيئة التدريس والعمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام والمدراء والإداريين وموظفي الجامعة والمعلمين والمعلمات ومدراء المدارس والقادة التربويين وموظفي ومدراء الشركات. بينما تمثلت عينة البحث في العاملين بمكاتب التعليم بمنطقة جازان.

ثالثاً: الدراسة الميدانية:

١. منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي؛ لملائمته لطبيعة البحث؛ وهو أحد الطرق العلمية لجمع البيانات، والذي يقوم على استفتاء جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منه، بهدف وصف مشكلة البحث، من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، ولا يقف الأمر عند حد وصف المشكلة، بل يتعدى ذلك إلى تحليل النتائج وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية تسهم في فهم مشكلة البحث.

٢. مجتمع وعينة البحث:

تم تحديد عينة البحث من مديري ومساعدى المديرين والإداريين بإدارة التعليم بمنطقة جازان؛ وتم تحديد أعداد عينة البحث بطريقة عشوائية بعد تطبيق معادلة هيربرت أركن، حيث

مجتمع البحث (٨١٣) مدير/ة، مساعد مدير، واداري/ة العام الدراسي (١٤٤٤)؛ وبتطبيق المعادلة اتضح أنه يجب أن لا تقل عينة البحث عن (٢٦٠) عضواً من مجتمع البحث.

٣. أداة البحث: استخدمت الاستبانة كاداة للبحث .

٤. صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث: ويقصد به مدى تحقيق الأداة للغرض الذي أعدت من أجله، فتقاس ما وضعت لقياسه فقط، وللتأكد من صدق بنود الاستبانة، تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) عضواً من مجتمع البحث من خارج العينة الفعلية؛ وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (١) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه من محاور أداة البحث

المحور	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	١	٠,٩٣	٠,٠٠٠	٧	٠,٨٢	٠,٠١
	٢	٠,٨٢	٠,٠٠٠	٨	٠,٩٥	٠,٠١
	٣	٠,٧٨	٠,٠٠٠	٩	٠,٦٨	٠,٠١
	٤	٠,٩١	٠,٠٠٠	١٠	٠,٧١	٠,٠١
	٥	٠,٨٥	٠,٠٠٠	١١	٠,٨١	٠,٠١
	٦	٠,٦٩	٠,٠٠٠	١٢	٠,٧٧	٠,٠١
الثاني	١	٠,٦٣	٠,٠٠٠	٥	٠,٨٥	٠,٠١
	٢	٠,٨٢	٠,٠٠٠	٦	٠,٩١	٠,٠١
	٣	٠,٦١	٠,٠٠٠	٧	٠,٩٢	٠,٠١
	٤	٠,٨٤	٠,٠٠٠	٨	٠,٦٢	٠,٠١
الثالث	١	٠,٨٩	٠,٠٠٠	٧	٠,٨١	٠,٠١
	٢	٠,٧٨	٠,٠٠٠	٨	٠,٧١	٠,٠١
	٣	٠,٦٧	٠,٠٠٠	٩	٠,٨٥	٠,٠١
	٤	٠,٧٧	٠,٠٠٠	١٠	٠,٧٤	٠,٠١
	٥	٠,٨٢	٠,٠٠٠	١١	٠,٦٥	٠,٠١
	٦	٠,٧٨	٠,٠٠٠	١٢	٠,٧٤	٠,٠١

يتضح من جدول (١) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه من محاور أداة البحث تراوحت بين (٠,٦٢)، (٠,٩٥)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي؛ كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور، والدرجة الكلية للاستبانة ككل، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٢) معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	٠,٩٠	٠,٠١
الثاني	٠,٨٧	٠,٠١
الثالث	٠,٨٨	٠,٠١

يتضح من جدول (٢) أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (٠,٨٧)، (٠,٩٠)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أن المحاور الثلاث دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يؤكد أن الاستبانة بجميع أبعادها تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

وتم حساب ثبات أداة البحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات أجزاء الاستبانة، وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٣) معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا
الأول	١٢	٠,٩٢
الثاني	٨	٠,٩١
الثالث	١٢	٠,٩٢
الاستبانة ككل	٣٢	٠,٩٢

وهذا يدل على أن الاستبانة بكل محاورها لها قيمة ثبات عالية، وفي ضوء دلالات الصدق والثبات يمكن القول: إن الاستبانة تتمتع بخصائص سيكومترية جيدة، مما يدعم الثقة باستخدام نتائج هذه الأداة.

نتائج البحث ومناقشتها:

إجابة السؤال الثاني: الذي نص على " ما دور الإدارة الرشيقة في تحقيق بعد تميز القيادة للتميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟" و تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات أفراد عينة البحث وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٤): يوضح استجابات أفراد عينة البحث حول دور الإدارة الرشيقة في تحقيق بعد تميز

القيادة للتميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تفويض صلاحيات واسعة للعاملين لرفع مستوى التميز في العمل.	٢,٠٠	٠,٦٥	١٢	متوسطة
٢	تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد من خلال تكوين فرق العمل.	٢,١٤	٠,٦٩	٩	متوسطة
٣	تدعم القيادة الكوادر المتميزة من العاملين من خلال الاهتمام بأرائهم ومقترحاتهم لتعزيز قدراتها التنافسية.	٢,١٢	٠,٥٨	١٠	متوسطة
٤	تنمي رأس المال البشري من خلال دعم الابداع والابتكار والتطوير المعتمد على التقنية.	٢,٠٧	٠,٦٧	١١	متوسطة
٥	تستخدم أساليب تحفيزية متنوعة للعاملين المتميزين.	٢,٣٦	٠,٥٩	٤	كبيرة
٦	تتنبأ بالصراعات داخل ادارة التعليم ومحاولة تجنبها.	٢,٣١	٠,٥٢	٥	متوسطة
٧	تدير الصراعات داخل الإدارة ببطئ لتجنب آثارها على العمل.	٢,٢٥	٠,٥٩	٨	متوسطة
٨	تتواصل مع جميع المنسويين للمشاركة في صنع واتخاذ القرار.	٢,٣٠	٠,٦٢	٧	متوسطة
٩	إيصال رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها لجميع العاملين.	٢,٣٢	٠,٦٨	٦	متوسطة
١٠	تطوير أنظمة العمل باستمرار من خلال الأساليب التقنية الحديثة لتمييز الأداء المؤسسي.	٢,٤٠	٠,٧١	٣	كبيرة
١١	تمارس المرونة في إجراءات العمل لتنمية الابداع لدى العاملين.	٢,٤٨	٠,٨٦	١	كبيرة
١٢	وضع نظام رقابي وقائي لمنع حدوث الأخطاء وعدم تكرارها في حال حدوثها	٢,٤٣	٠,٦٩	٢	كبيرة
	المحور ككل	٢,٣٢	٠,٦٣	-	متوسطة

يتضح من الجدول (٤) جاءت استجابات عينة البحث حول دور بعد تمييز القيادة للإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان بدرجة "متوسطة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٢)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٣)؛ وجاءت استجابات عينة البحث حول عبارات المحور الأول على النحو التالي:

- جاءت العبارة (١١) التي نصت على " تمارس المرونة في إجراءات العمل لتنمية الابداع لدى العاملين" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٨)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٦)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن المرونة في القيادة المؤسسات تسهم في اسراع وإنجاز العمل وتحقيق الرضا بين جميع العاملين من منسوبي الإدارة من مديري واداري مما يسهم في انجاح العمل وقيام كل فرد في الإدارة بأداء مهامه بسرعة وإخلاص نتيجة لثقته في تجاوب المدير معه في تطبيق الإجراءات التي تسهم في انجاز العمل بجودة عالية؛ كما تعمل المرونة على إيجاد نوع من الثقة لدى العاملين في المدير ومن ثم يساعدهم ذلك على الابداع في العمل بشكل جيد ويحثهم على تنفيذ إجراءات العمل بطرق غير تقليدية .

- جاءت العبارة (١٢) التي نصت على " وضع القيادة نظام رقابي وقائي لمنع حدوث الأخطاء وعدم تكرارها في حال حدوثها " في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٣)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٩)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن اتباع المدير منهجية الوقالية في أداء العمل من خلال تقديم الارشادات التعليمية التي تعمل على تقليل نسبة الأخطاء في تنفيذ العمل من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات الدورية مع جميع منسوبي الإدارة وإيجاد نوع من الثقة بين المدير والعاملين في جميع الإدارات يسهم في تحقيق الابداع لديهم وتجعلهم يقدمون الأفكار الإبداعية والابتكارية لتنفيذ المهام دون خوف من المدير أو التحدث معه حول افكار إبداعية لتطوير أداء العاملين بالإدارة

- جاءت العبارة (٤) التي نصت على " تنمي رأس المال البشري من خلال دعم الابداع والابتكار والتطوير المعتمد على التقنية" في المرتبة الحادية عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٠٧)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٧)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن رأس المال البشري والذي يتمثل في الإداريين والاداريات يعد من العناصر المهمة في تطوير وتطور الإدارة ويمكن تنميته من خلال وضع خطط استراتيجية وتنفيذية أو تشغيلية لجميع الإداريين والاداريات في الإدارة للاستثمار فيهم الامر الذي يسهم بشكل مباشر في دعم الابتكار لديهم وتشجيعهم على تقديم الأفكار الإبداعية واستخدام الطرق الحديثة في تنفيذ المهام وخاصة الوسائل التقنية الحديثة سواء شبكات الانترنت أو البرامج المعتمدة عليها في تنفيذ إجراءات العمل داخل الإدارة وبالرغم من أهمية الموارد البشرية الا ان الاستجابات جاءت في المرتبة قبل الأخيرة وقد يرجع ذلك إلى قلة فهم العاملين عن أساليب تنمية رأس المال البشري وآليات الاستثمار فيه بشكل واضح.

- جاءت العبارة (١) التي نصت على " تفوض صلاحيات واسعة للعاملين لرفع مستوى التميز في العمل" في المرتبة الثانية عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٠٠)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٥)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن تفويض الصلاحيات مهم للغاية في انجاز المهام وتقليل الأعباء عن مدير الإدارة وإيجاد نوع من الثقة لدى العاملين في انفسهم وقدرتهم على أداء المهام والاحترام المتبادل بين المدير والعاملين الامر الذي يسهم في إيجاد نوع من الابداع في تنفيذ المهام وإيجاد نوع من الثقة لديهم مما يؤدي لإيجاد الرغبة عن البحث عن الأساليب الإبداعية التي يمكن ان يستخدمها العاملين في تنفيذ المهام وعرضها على المديرين لتطبيق في العمل داخل الإدارة .

إجابة السؤال الثالث: الذي نص على " ما دور بعد تميز المرؤوسين للإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان من وجهة نظر عينة البحث؟؛ للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات أفراد عينة البحث ، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٥): يوضح استجابات أفراد عينة البحث حول دور بعد تميز المرؤوسين للإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١٣.	مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار وحل المشكلات داخل إدارة التعليم تزيد ثقتهم في أنفسهم وتنعكس على الأداء.	٢,٤٧	٠,٥٩	٢	كبيرة
١٤.	استخدام العاملين الأساليب التقنية الحديثة في أداء المهام بما يسهم في سرعة الأداء وتميزه.	٢,٤٣	٠,٨٥	٣	كبيرة
١٥.	تطبيق العاملين استراتيجيات إدارة الوقت وتنظيمه واستثماره بكفاءة.	٢,٣٦	٠,٦٤	٥	كبيرة
١٦.	امتلاك العاملين المهارات والقدرات الإبداعية تمكنهم من مواجهة تحديات العمل.	٢,٤٢	٠,٦٣	٤	كبيرة
١٧.	استخدام قنوات تواصل متنوعة تساعد العاملين في تقديم استراتيجيات وخبرات جديدة لتطوير العمل وتميزه.	٢,٣٥	٠,٥٥	٧	كبيرة
١٨.	وجود خطة لتنمية المهنية التقنية للعاملين تسهم في تميزهم وتطوير أدائهم.	٢,٢٩	٠,٦١	٨	متوسط
١٩.	مشاركة العاملين في صياغة وضع الخطة الاستراتيجية للإدارة يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة.	٢,٤٩	٠,٦٤	١	كبيرة
٢٠.	وجود علاقات إنسانية بين الإدارة والعاملين تسهم في ابداء الرأي والنقد البناء	٢,٣٩	٠,٦٧	٦	كبيرة
	الاستبانة ككل	٢,٣٧	٠,٥٩	-	كبيرة

يتضح من الجدول (٥) جاءت استجابات عينة البحث حول دور بعد تميز المرؤوسين للإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان بدرجة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٧)، وانحراف معياري بلغ (٠,٥٩)، وجاءت استجاباتهم حول عبارات المحور الثاني على النحو التالي:

- جاءت العبارة (١٩) التي نصت على " تحديد مشاركة العاملين في صياغة وضع الخطة الاستراتيجية للإدارة يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٩)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٤)، وقد يرجع ذلك إلى أن عملية مشاركة العاملين في وضع الخطط المتعلقة بتنفيذ إجراءات العمل الإداري والتعليمي يعمل على إيجاد نوع من الرضا لديهم عن أداء المدير ويسهم في ضمان مشاركة الجميع في تنفيذ الخطة في الوقت المحدد وبكفاءة وجودة ، وكذلك يعمل على ثقة العاملين في القرارات التي تتخذ من قبل المدير وكذلك إيجاد نوع من الاحترام المتبادل بين المدير وجميع العاملين في الإدارة بشكل عام؛ كل هذه الأمور تسهم في تحقيق الابداع لدى العاملين في الإدارة من حيث التنافس بين الجميع في تقديم أفضل الابداعات والأفكار الإبداعية لإنجاز المهام بسرعة كبيرة .

- جاءت العبارة (١٣) التي نصت على " مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار وحل المشكلات داخل إدارة التعليم تزيد ثقتهم في أنفسهم وتنعكس على الأداء" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٧)، وانحراف معياري بلغ (٠,٥٩)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها وحل المشكلات الإدارية والتعليمية يسهم في إيجاد حلول ابتكارية تقدم من قبل العاملين الأمر الذي يسهم في ثقة العاملين في الإمكانيات البشرية والمهارات التقنية والذاتية وان لديهم القدرة على إيجاد طرق وأساليب ابداعية داخل الإدارة بما يسهم في تقدمها وإنجاز المهام في الوقت المحدد لها.

- جاءت العبارة (١٧) التي نصت على " استخدام قنوات تواصل متنوعة تساعد العاملين في تقديم استراتيجيات وخبرات جديدة لتطوير العمل وتميزه" في المرتبة السابعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٥٥)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن وجود قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين المدير والعاملين يساهم في إيجاد نوع من الود والاحترام بينهما كما ان استخدام العاملين الأساليب الحديثة في التواصل يساهم في سرعة توصيل المعلومات وتخزينها واستخدامها في جميع العمليات الإدارية بطرق إبداعية تساهم في انجاز المهام التي يكفل به جميع العاملين في الإدارة.

- جاءت العبارة (١٨) التي نصت على " وجود خطة للتنمية المهنية التقنية للعاملين تساهم في تميزهم وتطوير أدائهم" في المرتبة الثامنة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٩)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦١)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن وضع خطط استراتيجية للتنمية المهنية للعاملين يساهم في امتلاك العاملين المهارات البشرية لجميع منسوبي الإدارة مما يساهم في تحقيق الابداع لديهم في تنفيذ المهام والعمل على تطبيق الإجراءات بطرق تقنية.

إجابة السؤال الرابع: الذي نص على " ما دور بعد تميز الثقافة التنظيمية للإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟ للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات أفراد عينة البحث ، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٦): يوضح استجابات أفراد عينة البحث حول دور بعد تميز الثقافة التنظيمية للإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٢١	توافر شبكة معلومات تقنية فعالة تساهم في تقديم الخدمات وتدعم عملية اتخاذ القرار.	٢,٤٩	٠,٥٧	٢	كبيرة
٢٢	وجود منهجية متكاملة لبناء وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتشارك المعرفي.	٢,٣٧	٠,٦٥	٩	كبيرة
٢٣	استخدام أساليب وأدوات متنوعة لقياس نجاح الإدارة وتحقيق التميز التنظيمي	٢,٣٢	٠,٥٩	١١	متوسطة
٢٤	استثمار كافة الموارد البشرية والمادية وتحقيق تميز تنظيمي.	٢,٤٠	٠,٧٩	٨	كبيرة
٢٥	وجود علاقات إنسانية وتوازن بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين يحقق ولاء وتميز تنظيمي.	٢,٤٣	٠,٥٥	٦	كبيرة
٢٦	منح العاملين التمكين والاستقلالية لتحقيق أهداف العمل بالوسائل المناسبة لإمكاناتهم وقدراتهم.	٢,٤١	٠,٧٠	٧	كبيرة
٢٧	توفر مناخ تنظيمي خال من الصراعات وتعاون تنظيمي ديناميكي.	٢,٤٨	٠,٦١	٣	كبيرة
٢٨	وجود قيم التميز في كافة المستويات التنظيمية تولد ثقافة تنظيمية داعمة للتميز لدى جميع العاملين	٢,٢٧	٠,٥٧	١٢	متوسطة
٢٩	تعزيز المنافسة بين جماعات العمل ترفع معايير الأداء وتحقق ثقافة تنظيمية مرنة لدى الجميع	٢,٤٦	٠,٥٩	٥	كبيرة
٣٠	وجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وأفراد المجتمع الخارجي يحقق تميز تنظيمي.	٢,٣٣	٠,٦٦	١٠	متوسطة
٣١	ممارسة الشفافية في أداء العمليات الإدارية يساهم في إتاحة حرية الرأي والفكر مما يؤدي لتطور إجراءات العمل.	٢,٤٧	٠,٥٨	٤	كبيرة
٣٢	توفير مناخ تنظيمي مستقر داعماً للإبداع والابتكار واستمرار العمل بكفاءة ومرونة عالية.	٢,٥٥	٠,٧٤	١	كبيرة
	المحور ككل	٢,٥١	٠,٦٣	-	كبيرة

يتضح من الجدول (٦) استجابات عينة البحث جاءت بدرجة "كبيرة"؛ حول دور بعد تميز الثقافة التنظيمية للإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان؛ حيث بلغ

المتوسط الحسابي (٢,٥١) وانحراف معياري بلغ (٠,٦٣)؛ وجاءت استجاباتهم حول عبارات المحور الثالث على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٣٢) التي نصت على " توفير مناخ تنظيمي مستقر داعماً للإبداع والابتكار واستمرار العمل بكفاءة ومرونة عالية" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٤)، وقد يرجع ذلك إلى أن المناخ التنظيمي الجيد وتوفير بيئة عمل جاذبة تعتمد على الاحترام المتبادل بين جميع العاملين من مديريين واداريين الأمر الذي يسهم في تحقيق الإبداع وتحفيز العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية التي تسهم في تميز الثقافة التنظيمية داخل الإدارة.

- جاءت العبارة (٢١) التي نصت على " توافر شبكة معلومات تقنية فعالة تسهم في تقديم الخدمات وتدعم عملية اتخاذ القرار" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٩)، وانحراف معياري بلغ (٠,٥٧)، وقد يرجع ذلك إلى أن توافر الشبكات الالكترونية تسهم في تشكيل لجان متخصصة في التقنية تعمل على إعداد قواعد للمعلومات الخاصة بجميع منسوبي الإدارة والجهات المستفيدة منها مما يسهم في إيجاد نوع من الحرية للعاملين للإبداع في استخدام التقنية والاستفادة منها في عملية صنع القرارات واتخاذها و يؤدي لتقديم الخدمات بوسائل تقنية مما يؤدي إلى سرعة الوصول إلى المستفيدين لإنجاز المهام .

- جاءت العبارة (٢٣) التي نصت على " استخدام أساليب وأدوات متنوعة لقياس نجاح الإدارة وتحقيق التميز التنظيمي" في المرتبة الحادية عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٢)، وانحراف معياري بلغ (٠,٥٩)، وقد يرجع ذلك إلى استخدام الوسائل المتعددة في التحقق من إنجاز المهام والتواصل مع العاملين بطرق تقنية وأساليب متعددة يسهم في إنجاز المهام وتحقيق التميز التنظيمي.

- جاءت العبارة (٢٨) التي نصت على " وجود قيم التميز في كافة المستويات التنظيمية تولد ثقافة تنظيمية داعمة للتميز لدى جميع العاملين" في المرتبة الثانية عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٧)، وانحراف معياري بلغ (٠,٥٧)، وقد يرجع ذلك إلى أن مشاركة العاملين في وضع رؤية ورسالة وقيم الإدارة يسهم في التوصل إلى قيم تسهم في تميز الإدارة وتعمل على إطلاق العنان للأفكار الإبداعية من العاملين في حل المشكلات مما يسهم في تحقيق التميز التنظيمي للإدارة.

إجابة عن السؤال الخامس: والذي نص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات حول دور الإدارة الرشيقية في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان تعزى لمتغيرات (الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة)؟، وجاءت النتائج بالجدول التالي:

١- الفروق طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية:

لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول دور الإدارة الرشيقية في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان تعزى لمتغير الوظيفة الحالية، تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج كما يوضحها جدول (٤).

جدول (٧) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان تعزى لمتغير الوظيفة الحالية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	٨٢٤,٤٧٥	٢	٤١٢,٢٣٨	٠,٨٨	٠,٦١
	داخل المجموعات	٤٩٨٠,٤٢٩	٢٥٧	١٩,٣٧٩		
	المجموع	٥٨٠٤,٩٠٤	٢٥٩			
المحور الثاني	بين المجموعات	٣٥٧,١١٢	٢	١٧٨,٥٥٦	١,٦٧	٠,٣٢
	داخل المجموعات	٣٠٤٢,١٩٢	٢٥٧	١١,٨٣٧		
	المجموع	٣٣٩٩,٣٠٤	٢٥٩			
المحور الثالث	بين المجموعات	٥٠٤,٨٢٦	٢	٢٥٢,٤١٣	٠,٣٤	٠,٤١
	داخل المجموعات	٣٣٧٢,٣٨٩	٢٥٧	١٣,١٢٢		
	المجموع	٣٨٧٧,٢١٥	٢٥٩			

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)

١. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور بعد تميز القيادة للإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.
 ٢. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور بعد تميز المرؤوسين للإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.
 ٣. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور بعد تميز الثقافة التنظيمية للإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.
- و تعزى هذه النتيجة إلى وجود شبه اتفاق بين استجابات أفراد عينة البحث وقناعتهم بأهمية دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان .
- ٢- الفروق طبقاً لمتغير الخبرة:

لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان تعزى لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج كما يوضحها جدول (٨).

جدول (٨) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	٣٤١٠,٣٢٠	٢	١٧٠٥,١٦٠	١,٤٥	٠,٥٦
	داخل المجموعات	٢٣٩٤,٥٨٣	٢٥٧	٩,٣١٧		
	المجموع	٥٨٠٤,٩٠٤	٢٥٩			
المحور الثاني	بين المجموعات	١٣٥٠,٧٨٠	٢	٦٧٥,٣٩٠	٢,٥١	٠,٢٣
	داخل المجموعات	٢٠٤٨,٥٢٤	٢٥٧	٧,٩٧١		
	المجموع	٣٣٩٩,٣٠٤	٢٥٩			
المحور الثالث	بين المجموعات	١٧٤٦,٢٢٠	٢	٨٧٣,١١٠	٠,٦٧	٠,٨١
	داخل المجموعات	٢١٣٠,٩٩٥	٢٥٧	٨,٢٩٢		
	المجموع	٣٨٧٧,٢١٥	٢٥٩			

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)

١. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور بعد تميز القيادة للإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان تعزي لمتغير سنوات الخبرة.
 ٢. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور بعد تميز المرؤوسين للإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان تعزي لمتغير سنوات الخبرة.
 ٣. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة البحث حول بعد تميز الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان تعزي لمتغير سنوات الخبرة.
- وهذا قد يرجع إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية تطبيق دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان .

إجابة السؤال السادس: والذي نص على ما الإجراءات المقترحة لتطوير دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان؟

١. الإجراءات المقترحة لتطوير دور الإدارة الرشيقة في تحقيق بعد تميز القيادة للتميز التنظيمي.
 - وضع الأهداف الاستراتيجية للإدارة لمواجهة التحديات المحلية في ضوء متطلبات التميز التنظيمي.
 - مشاركة القيادات العاملين في وضع حلول ابتكارية للمشكلات القائمة.
 - توفير بيئة مشجعة للإبداع والابتكار من خلال إيجاد العلاقات الإنسانية الطيبة بين العاملين .
 - تحليل الوضع الراهن للإدارة ووضع الخطط المستقبلية لتطبيق أبعاد التميز التنظيمي.
 - دعم القيادات العاملين في عمليات تطبيق الإدارة الرشيقة.
 - استخدام الأساليب التقنية الحديثة في التواصل مع العاملين.
 - تدريب العاملين على آليات تطبيق معايير الإدارة الرشيقة في تحقيق مركز تنافسي جيد.
 - تنظيم دورات للعاملين في مجال التطوير المهني لتدعيم مهاراتهم الإدارية.
 - إقامة الدورات التخصصية التي تهدف لتعريف العاملين بأهمية التميز التنظيمي.
٢. الإجراءات المقترحة لتطوير دور الإدارة الرشيقة في تحقيق بعد تميز المرؤوسين للتميز التنظيمي.
 - تكثيف البرامج التدريبية وورش العمل على تطبيق أبعاد التميز التنظيمي .
 - وضع مؤشرات واضحة لمراقبة مستوى رضا المستفيدين عن تطبيق أساليب الإدارة الرشيقة.
 - تطوير الممارسات الإدارية في صناعة واتخاذ القرار التعليمي ودعم جودته من خلال الممارسات العالمية المتميزة في مجال صناعة واتخاذ القرار.
 - تحسين جودة العلاقة التبادلية للمرؤوسين مع قادتهم وتقدير هذه الجهود بما يعكس على الأداء الإجمالي التميز التنظيمي.
 - تطوير سياسات دعم الجودة والتميز في صناعة واتخاذ القرار لدى القيادات بالإدارة.
 - مراعاة احتياجات العاملين الاجتماعية والأسرية الصحية بما يتناسب مع اللوائح والأنظمة .
٣. الإجراءات المقترحة لتطوير دور الإدارة الرشيقة في تحقيق بعد تميز ثقافة المؤسسة التنظيمية للتميز التنظيمي.
 - منح العاملين الشعور بالثقة بتوزيع المهام عليهم بحسب قدراتهم وتفويض الصلاحيات ومتابعتهم، مما يزيد من انتمائهم للمدرسة والتفاني في تأدية الأعمال المطلوبة منهم.

- تبني الادارة لثقافة التميز والعمل على نشرها وتعزيزها بين العاملين بالإدارة عن طريق الدورات وورش العمل.
 - بناء العلاقات الإنسانية، وتقديم الدعم المادي والحوافز للعاملين لتحقيق أهداف الإدارة.
 - العمل كفريق بهدف معالجة نقاط الضعف وتطوير النقاط الإيجابية لتحقيق التميز.
- خامساً: توصيات البحث:**

- وضع أسس ومعايير واضحة لتطبيق مبادئ الادارة الرشيقة، لما لها من أثار على جودة الخدمات المقدمة من جهة، ولدورها الهام في استثمار كل ما هو متاح من موارد وإمكانيات.
- تزويد العاملين بمعايير حديثة وواضحة للحفاظ على التميز التنظيمي.
- مشاركة العاملين في تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة و تطوير آلياتها بالإدارة.
- تدريب القيادات التعليمية والإدارية داخل الإدارة على أسلوب الإدارة الرشيقة من خلال إجراء جلسات عصف ذهني وحلقات نقاشية لجميع العاملين.
- تطوير المهارات القيادية للعاملين وتشجيع المرؤوسين على تطوير مهاراتهم المهنية.
- إعداد القائد الإداري القادر على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على تفاديها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو طالب، صفاء. (٢٠٢٠). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢١ (٣٩)، ص.ص.٤٥-٧٥.
- الفحيلة، إبراهيم زيد. (٢٠١٩). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية مطبقة في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية.
- الجهني، طارق محمد. (٢٠٢٢). أثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، ٦ (٣)، ص.ص.٤٦-٦٨.
- السالم، ماجدة محمد. (٢٠١٥). التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية - تصور مقترح - رسالة دكتوراه إدارة وتخطيط تربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود.
- الداوود، حسن. (٢٠٢٠). واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة، المجلة الدولية التربوية التخصصية. ١ (٩)، ص.ص.١٣٦-١٥٤.
- الرفاعي، عيده عويد. (٢٠٢١). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات، المجلة العربية للنشر العلمي، ٤ (٣٦)، ص.ص. ٢٥١-٢٧٨.
- ركاج، يحيى محمد؛ العبادلة، سمر مشرف. (٢٠١٧). مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم. المؤتمر العلمي التقني الثاني (الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني)، كلية فلسطين التقنية، غزة.
- منصور، منار. (٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية في جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢١، ص.ص.١-٥.

السليحات، سوسن؛ الشقران، رامي. (٢٠٢١). مستوى تطبيق القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين. مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية-رماح، ٥٧، ص.ص. ٥١-٨٤.

سليم، نجوى وفائي. (٢٠٢٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة أكتوير، محافظة الجيزة، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، ٢(٦)، ص.ص. ٢٠٥-٢٣٧.

الشهراني، نورة. (٢٠١٧). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد.
عبد الوهاب، محمود أسامة. (٢٠١٦). الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ٥٣، ص.ص. ١٢٨-١٦٤.

عضوم، حسام صبحي. (٢٠٢١). أثر الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات غير الحكومية: دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية.
عطية، أفكار سعيد. (٢٠١٧). تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، مجلة الإدارة التربوية، ١٤، ص.ص. ٣٨٩-٥٨١.

العمرات، محمد. (٢٠٢٠). الممارسات المهنية لمديري المدارس وعلاقتها في تعزيز التميز المدرسي. المجلة التربوية، جامعة اليرموك، ٧٥(١)، ص.ص. ٤٢٠-٤٦٢.
عمر، دعاء محمد. (٢٠٢٠). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية - كلية التربية بالگردقة، ٣(١): ٤٠-٨٧.

الغامدي، ريم. (٢٠١٨). التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. ٣(٢)، ص.ص. ٣١٧-٣٣٣.
الفضة، جميلة؛ عقباوي، لالة. (٢٠٢٠). دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل التوجه نحو التميز التنظيمي: دراسة ميدانية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بادرار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية-ادرار.

قنديل، سماح. (٢٠٢٠). أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

كرتات، رقية. (٢٠١٩). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيدة بجامعة الملك خالد. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ١(٦)، ص.ص. ٣٦-٤٧.

المطيري، مطيرة ضيف الله. (٢٠١٩). دور الإدارة الرشيدة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ١١(٢٩)، ص.ص. ٨٣-٩٥.

علي، هشام فوزي عباس. (٢٠٢١). دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة "الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، وجامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلد/العدد: مج ١٢، ٢٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alhadid, A.Y. (2016). The Effect of Organization Agility on Organization Performance. *International Review of Management and Business Research*, 5(1), p.p.273-278.
- Carmen, M., José, L., Antonio, L. & Leal-Rodríguez, J. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility, *Journal of Business Research*, 69, p.p.4624–4631.
- El Talla, S., Abu Nasr, S., Abu Amuna, Y. & Al Shobaki, M. (2017). The Creative Environment and Its Relationship to the Lean Management of Technical Colleges Operating in Gaza Strip, *Second Scientific Conference on Sustainability and enhancing the creative environment of the technical sector, Palestine Technical College – Deir Al Balah*.
- Felipe, C., Roldan, J. & Rodriguez, A. (2017). Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility. *Sustainability*, 9(1), p.p.23-54.
- Harraf, A., Wanasika , I., Tate ,k. & Talbott ,k. (2015). Organizational Agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31(2), p.p.675-686.
- Hussein, N., Obeidat, B., Jaradat, M. & Alshurideh, M. (2021). Agile-minded organizational excellence: Empirical investigation, *Academy of Strategic Management Journal*, 20(6), p.p.1-25.
- Mehrnosh, J. (2017). Investigation Of Organizational Agility In 22 Districts Of In The Municipality Of Tehran, *Journal of Cultural Management*, 11(35-36), p.p.71-88.
- Moshki, M. & Temimouri, H. (2013). A Survey On The Level Of Organization Agility And Proposition Of A Comprehensive Model (The Case Of Nir Pars Company). *International Journal Of Human Resource Studies*, 3(3), p.p.62-77
- Nascimento, D., Caiado, R., Tortorella, G., Ivson, P. & Meiriño, M. (2017). *Digital Obeya Room: exploring the synergies between BIM and lean for visual construction management*. Springer International Publishing AG, part of Springer Nature.
- Park, Y. K. (2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments The Role of Information Technologies*, Dissertation of Doctoral, The USC Graduate School, University of Southern California.
- Pourtaher, M. & Dehaghan, Z. (2014). A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson

-
-
- model: case study Medical Science University of Yasuj, WALIA Journal, 30(S2), p.p.141-146.
- Thordis, T. (2016). Implementation of lean management in an airline cabin, a world first execution?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226, pp.326 – 334.
- Wall, A. (2009). Achieving High Performance in The Public Sector: What Needs to be Done, *The International Conference on Administrative Development Towards Excellence in Public Sector Performance*, p.p.1-29.
- Young, G. (2013). Identifying The Impact of Leadership Practices on Organizational Agility, Master thesis, Faculty of The George . Graziadio school of business and management, Pepperdine University.