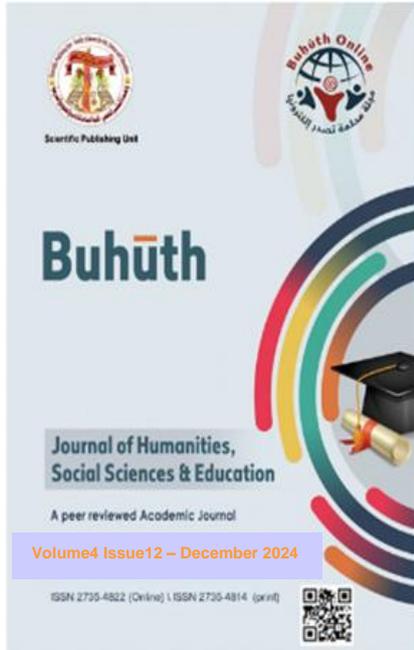




ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



## **Improving Institutional Performance in Public Education Schools in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of the entrance to Organizational Agility**

**PhD. Muhammad, Saed Awad Ibn Makdah**

Department of fundamentals of Education, Girls college of Arts science& Edu, Ain Shams University.

[makadh2022@gmail.com](mailto:makadh2022@gmail.com)

**Prof. Hanan Ismail Ahmed**

Department of fundamentals of Education, Girls college of Arts science& Edu, Ain Shams University.

[hananismai121@women.asu.edu.eg](mailto:hananismai121@women.asu.edu.eg)

**Prof. Reda Mohamed Hassan Hashem**

Department of fundamentals of Education, Girls college of Arts science& Edu, Ain Shams University.

[Redamohamed@women.asu.edu.eg](mailto:Redamohamed@women.asu.edu.eg)

Receive Date :2 November 2024, Revise Date: 26 November 2024, Accept Date: 26 November 2024.

**DOI:**[10.21608/buhuth.2024.333283.1772](https://doi.org/10.21608/buhuth.2024.333283.1772)

**Volume 4 Issue 12 (2024) Pp. 316 -343.**

### **Abstract**

The research aimed to improve institutional performance in public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of the entrance to organizational agility, and the research relied on the descriptive analytical approach through reviewing previous literature, reviewing and analyzing some global models applied in the fields of education and management in order to analyze these global models and access through them to a mechanism to improve institutional performance in public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of some global models, and the results showed that improving institutional performance in public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia in The organizational agility entrance light requires the availability of many basic requirements that may contribute to building a flexible learning environment that adapts to continuous developments and challenges, including: leadership support and strengthening organizational culture, building flexible and collaborative work teams, focusing on continuous training and development, technological development and supporting infrastructure, change management and developing work processes, setting performance indicators and evaluating results regularly, encouraging innovation and solving problems in new ways, and engaging the educational community and parents.

**Keywords:** Agility, Organizational agility, Improvement, Organizational Performance.

## تحسين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية

محمد سعيد عوض ابن مكده

باحث دكتوراه- قسم أصول التربية

كلية البنات للآداب والعلوم والتربية -جامعة عين شمس -مصر

[makadh2022@gmail.com](mailto:makadh2022@gmail.com)

أ.د/ رضا محمد حسن هاشم

أستاذ أصول التربية

كلية البنات - جامعة عين شمس

[Redamohamed@women.asu.edu.eg](mailto:Redamohamed@women.asu.edu.eg)

أ.د/ حنان إسماعيل احمد

أستاذ أصول التربية

كلية البنات - جامعة عين شمس

[hananismaail21@women.asu.edu.eg](mailto:hananismaail21@women.asu.edu.eg)

### المستخلص:

هدف البحث تحسين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، واستعراض وتحليل بعض النماذج العالمية المطبقة في مجالات التعليم والإدارة بهدف تحليل هذه النماذج العالمية والوصول من خلالها لآلية لتحسين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية على ضوء بعض النماذج العالمية، وأظهرت النتائج أن تحسين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية يستلزم توفر العديد من المتطلبات الأساسية التي قد تُسهم في بناء بيئة تعليمية مرنة تتكيف مع التطورات والتحديات المستمرة، ومن هذه المتطلبات: الدعم القيادي وتعزيز الثقافة التنظيمية، بناء فرق عمل مرنة ومتعاونة، التركيز على التدريب والتطوير المستمر، التطوير التكنولوجي والبنية التحتية الداعمة، إدارة التغيير وتطوير عمليات العمل، تحديد مؤشرات الأداء وتقييم النتائج بانتظام، تشجيع الابتكار وحل المشكلات بطرق جديدة، وإشراك المجتمع التعليمي وأولياء الأمور.

**الكلمات المفتاحية:** الرشاقة – الرشاقة التنظيمية – التحسين – الأداء المؤسسي.

## المقدمة

يشهد العالم في هذه الفترة الراهنة نموًا هائلًا في المعرفة العلمية والتكنولوجية، وثورة البيانات، والبحث والتطوير، والتعليم والتقنيات التعليمية، والتعاون العلمي والدولي، مما أدى إلى سهولة الوصول إلى مصادر المعرفة والمعلومات بسرعة وفاعلية، كما أسهم في نشر المعرفة بشكل واسع، وتطورت طرق التعليم، وأصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تلعب دورًا محوريًا في تطوير أساليب التعليم والتدريس. وقد أصبحت أساليب إدارة المؤسسات واعتماد ممارسات جديدة أمرًا لا غنى عنه في ظل هذه التحولات الحديثة، وقد تضمنت هذه الممارسات التركيز على الرشاقة التنظيمية، وتحفيز الابتكار والتفكير الإبداعي، وتعزيز العمل الجماعي والتعاون، وتبني استراتيجيات تكنولوجية متطورة، والتركيز على تطوير المهارات وتحفيز الموظفين.

ونظرًا للتغير السريع الذي يشهده العصر، ظهرت الحاجة الي تدقيق النظر في طبيعة العمل بالمؤسسات التعليمية والتخطيط له من جديد، والحافز الي إعادة تكوين التصورات العامة عنها يرجع الي التكنولوجيا، والمصاعب المالية، والتوجهات نحو المهام المنوطة بالتعليم، وأشكال المسؤولية الجديدة، وطباع الطلاب الخاصة والمتغيرة، حيث تتأثر عناصر التعليم بهذه المتغيرات وتؤثر فيها (الحمدان، ٢٠٢٠م، ١٩).

وينبغي الاعتماد على نظام إداري مرن يُتيح للمؤسسة التعليمية القدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية الداخلية والخارجية بهدف تحقيق جودة الأداء المؤسسي ونجاح الإدارة، مما يتطلب وجود إدارة ديناميكية ومرنة قادرة على التعامل مع المتغيرات؛ الأمر الذي أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة، ومنها مفهوم الرشاقة التنظيمية لتوضيح الطريقة التي تُمكن المؤسسات من التعامل مع البيئة المتغيرة من خلال التكيف والاستجابة للتغيير (التويجري، وآخرون، 2022، 40).

والرشاقة التنظيمية هي إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسمح للمنظمة برصد التغيرات البيئية والاستجابة لها بكفاءة وفاعلية بالسرعة الممكنة، وبالتوقيت المناسب للحفاظ على استدامة الأداء التنظيمي المتميز، والاستفادة منها في مواجهة التغيرات السريعة من أجل توفير سلع وخدمات بجودة وأداء عال (Lal. Preva, & Bharadwaj. Sangeeta, 2014, 73).

وقد أصبح مفهوم الرشاقة التنظيمية ضرورة من ضرورات العصر الحالي التي تُمكن المؤسسات من التميز والتكيف، وكذلك الاستجابة بفعالية لضغوط البيئة الداخلية والخارجية؛ حيث تتميز المؤسسات الرشيقية باهتمامها بالتغيير وتعتبره فرصة للحصول على ميزة تنافسية من خلال استعراض الفرص المتاحة في بيئتها المتغيرة وتحويل التهديدات إلى فرص متميزة (عبدالمولى، 2019، ص 15)؛ فالرشاقة التنظيمية بمثابة مدخل لزيادة القدرة الإدراكية للمنظمات ومساعدتها على اكتشاف المتغيرات البيئية وانعكاساتها على المنظمات وكيفية إيجاد السبل الكفيلة لتقديم الاستجابات المناسبة لتداعيات تلك التغيرات (المصري، 2016، 257).

## مشكلة البحث وتساؤلاته

في ظل التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة في بيئة التعليم، أصبح على المؤسسات التعليمية – بما في ذلك المدارس – التكيف بمرونة وفعالية لتحقيق الأداء المطلوب، لذا تسعى مشاريع الإصلاح المدرسي بالمملكة العربية السعودية إلى تمكين مديري المدارس من اتخاذ القرارات باستخدام مدخل الإصلاح المتمركز على المدرسة، والذي يؤكد مبدأ المشاركة، والشفافية، والثقة المتبادلة، وتعد الرشاقة التنظيمية ذات أهمية تأثير كبير على قدرة المديرين في تحقيق أهدافهم الوظيفية وإدارة الموارد البشرية والتكنولوجية بفعالية. لذا، تتجلى الحاجة إلى فهم أثر الرشاقة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي

بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية على ضوء بعض النماذج العالمية، التي يمكن أن تساعد على تحسين الأداء ودعم الابتكار واستجابة أفضل للتغيرات المستمرة. وأظهرت العديد من الدراسات في البيئة العربية مثل دراسة (أبو طالب، ٢٠٢٠) ودراسة (دماج، ٢٠١٩)، أهمية الرشاقة التنظيمية في تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. كما أشارت دراسة (التويجري، وآخرون، 2022) إلى وجود معوقات تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة السريعة، رشاقة المشاركة في اتخاذ القرار، ورشاقة الإبداع)، وتمثلت أهم هذه المعوقات في: وجود رؤساء وقادة جدد مسؤولون لا يقومون دائماً بعمل جيد للتأكد من أن الأمور تسير بسلاسة، تغيير الأشخاص المسؤولين كثيراً ولا يقومون بالعمل الذي من المفترض أن يقوموا به، ووجود الكثير من القواعد والعمليات التي يمكن أن تجعل الأمور تبدو مملة ويمكن التنبؤ بها، وقد يستغرق الأمر أيضاً وقتاً طويلاً حتى تصل الرسائل إلى الأشخاص المناسبين، ومقاومة التغيير والضغوطات الاجتماعية والثقافية.

وبناء على، تتمحور مشكلة الدراسة حول السؤال التالي:

- ما دور الرشاقة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية على ضوء بعض النماذج العالمية؟

### الأسئلة الفرعية

1. ما الإطار المفاهيمي والفكري لمدخل الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية؟
2. ما أهم النماذج العالمية التي حققت جودة الأداء المؤسسي من خلال تفعيل الرشاقة التنظيمية؟
3. ما واقع جودة الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟
4. ما متطلبات تفعيل الرشاقة التنظيمية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟

### أهداف البحث

هدف البحث ما يلي:

1. تعرف دور الرشاقة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض النماذج العالمية.
2. تحليل مفهوم الرشاقة التنظيمية وعلاقته بالأداء المؤسسي والجودة الشاملة.
3. تعرف على بعض النماذج العالمية التي فعلت الرشاقة التنظيمية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي بالمدارس.
4. تعرف واقع مستوى الأداء المؤسسي ومدى جودته بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.
5. الكشف عن متطلبات تفعيل الرشاقة التنظيمية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

### أهمية الدراسة

تمثلت أهمية البحث فيما يلي:

1. تتزامن الدراسة مع بعض التغييرات التي يشهدها المجتمع وخاصة المتعلقة بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، مثل التطور التكنولوجي والذكاء الاصطناعي والتي تستوجب ضرورة تطبيق الرشاقة التنظيمية بها.

2. يتفق موضوع الدراسة مع سياسة المملكة في إصلاح نظم التعليم وفق رؤية المملكة 2030 وتحقيق جودة الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام في منطقة عسير.

3. قد تُسهم الدراسة في توجيه أنظار المسؤولين إلى تطبيق آليات الرشاقة التنظيمية بمدارس التعليم العام بما يحقق جودة الأداء المؤسسي في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية.

### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لكونه أنسب المناهج الذي يقوم على تحليل وتفسير الظواهر (سرحان، 2019، 46)، والأنسب لطبيعة الدراسة حيث الرجوع للأدبيات ذات العلاقة لتحليل الإطار المفاهيمي والأسس النظرية، وتحليل الأسس النظرية لجودة الأداء المؤسسي من منظور أدبيات الفكر الإداري المعاصر، وتحليل لبعض النماذج العالمية التي حققت جودة الأداء المؤسسي من خلال تفعيل الرشاقة التنظيمية، ووصف واقع جودة الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

### حدود البحث: تمثلت حدود البحث فيما يلي:

1. **الحدود الموضوعية:** تمثلت في تحسين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، من خلال تناول الأبعاد التي تمثل مجموعة من المهارات التي تمتلكها المنظمة أو المؤسسة، وهي: رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الاستجابة، رشاقة المرونة، رشاقة السرعة، رشاقة الاستراتيجية، رشاقة الممارسة والتطبيق، رشاقة الكفاءة، ورشاقة القيادة.

2. **الحدود المكانية:** مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

3. **الحدود الزمنية:** الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1446هـ، 2024

### مصطلحات البحث

تحدد البحث بالمصطلحات التالية

#### 1 – الرشاقة التنظيمية Organizational agility:

الرشاقة لغة: مصدر الأشياء، ويقال رشق الشخص أي اعتدلت قامته وحسن قده، ويقال فتاه رشيقاً، ورشق الماشي في مشيته: أي خف وأسرع، أي أن الرشاقة تعني خفة الحركة والخفة في العمل. أما التنظيمية صيغة مؤنث لكلمة تنظيم ومصدر مشتق من الفعل نَظَمَ، ويقال نَظَمَ الأشياء: أي ألفها وضم بعضها إلى بعض في صورة مُرْتَبَة (مختار، ٢٠٠٨، ٨٣٦).

وتعرف في الاصطلاح بأنها: قدرة المؤسسات التعليمية على التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات في الوقت المناسب ودون تكلفة زائدة (أحمد، 2016، 29)

تعرف بأنها سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة الكفايات والقدرات والمتطلبات والأسس والأبعاد اللازمة لتمكين التنظيم المدرسي من تحقيق التوافق والاستجابة السريعة والدقيقة للتغيرات البيئية، وما قد يرافقها من مواقف متغيرة ومفاجئة وغير متوقعة والتكيف معها بدرجة عالية من السرعة والمرونة والتوازن (المصري 2016، 270-269).

#### 2- الأداء المؤسسي Institutional Performance:

يعرف الأداء المؤسسي بأنه " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية" (الأيوبي، وسلمان، 2020، 76).

ويتبنى البحث التعريف الإجرائي بأنه: مدخل إداري معاصر يهدف إلى تطوير أداء مديري المدارس، وزيادة قدرتهم على إدراك الأحداث الفجائية والتغيرات غير المتوقعة التي قد تحدث، وتقديم الاستجابات المناسبة بشكل استباقي لمواجهة تلك التغيرات لتسيير العمل بسلاسة ويسر.

### الدراسات السابقة والتعليق عليها

في ضوء ما قام به الباحث (في حدود علمه) من حصر للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وجد أن بعضها تناول جانباً أو آخر منه، وجميعها دراسات وبحوث لها أهميتها بالنسبة لهذه الدراسة، فقد مثلت إطار مرجعي وتاريخياً لها، من خلال الوقوف على مناهج البحث والأدوات المستخدمة في تلك الدراسات، وكذلك تعرف أهم النتائج التي توصلت إليها، بالإضافة لتعرف مدى قربها وبعدها من الدراسة الحالية ومدى استفادة الدراسة الحالية منها:

فقد استهدفت دراسة (رمزي محمد أبو هلال، 2023) تعرف دور الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي للمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وقد بلغ عددها (5) مؤسسات، وهي: فلسطين، الأقصى، فلسطين اليوم، الكوفية، القدس اليوم، حيث بلغ عدد العاملين فيها (130) موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، منها: أن أبعاد الرشاقة التنظيمية تؤثر تأثيراً جوهرياً، ودالاً إحصائياً في تحسين الأداء المؤسسي، وتفسر ما نسبته (61,5%) من مستوى الأداء المؤسسي لدى العاملين بالمؤسسات الإعلامية المرئية بالمحافظات الجنوبية، ووجود اتجاهات إيجابية بين أفراد مجتمع الدراسة نحو أبعاد الرشاقة التنظيمية، ما يؤكد إدراكهم وممارستهم لها.

واستهدفت دراسة (مصطفى عبد الحميد أبو الريش، 2023) وضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس المرحلة الإعدادية باستخدام مدخل الرشاقة التنظيمية وإلقاء الضوء على واقع أداء مديري المدارس بمصر كما حددتها الأدبيات التربوية للوصول إلى تصور مقترح لاستخدام مدخل الرشاقة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، منها: أن تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الإعدادي بمصر على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية يسهم في تطوير وزيادة سرعة الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء العمليات في المؤسسة، وتقييم الأنشطة وتطوير الكفاءة التنظيمية، وأن تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الإعدادي بمصر على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية يعمل على تحقيق الاستقرار التنظيمي، وتحقيق التعاون والتكامل بين الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يعملون في فرق عمل متكاملة تتحمل المسؤولية، وتشارك في الإنجاز، استثمار كافة الإمكانيات والموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق أهداف المدرسة في أقل وقت.

واستهدفت دراسة (نجوى إبراهيم العثمالي، 2023) بحث العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وجودة الأداء المؤسسي على القيادات الإدارية بجامعة المنصورة، حيث اعتمدت الباحثة في تحديد مفردات الدراسة على عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في القيادات الإدارية بجامعة المنصورة والبالغ عدد مفرداتها وقت إجراء الدراسة الاستطلاعية (503) مفردة وقد تم توزيع قوائم الاستقصاء على عينة الدراسة (218) مفردة، تم استرداد (200) قائمة استقصاء صالحة للتحليل الإحصائي، واستخدمت الباحثة قائمة استقصاء تم إعدادها لغرض جمع البيانات عن متغيري الدراسة، والتي تمثلها تطبيق الإدارة الاستراتيجية (متغير مستقل) وجودة الأداة المؤسسي (متغير تابع)، كما استخدمت معامل ألفا (Alpha)

كرونباخ لحساب معاملي الثبات والصدق، وكلا من معامل الارتباط لبيرسون، وأسلوب تحليل الانحدار البسيط لتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

وهدفت دراسة (فاطمة عبد العزيز التويجري؛ وآخرون، 2022) تعرف واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة السريعة، رشاقة المشاركة في اتخاذ القرار، رشاقة الإبداع)، ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المعلمات، ووضع تصور مقترح لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (570) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، منها: موافقة أفراد عينة الدراسة من معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض على تطبيق قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد الرشاقة التنظيمية رشاقة سرعة الاستجابة، ورشاقة الابتكار، رشاقة الاستشعار، ورشاقة المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة عالية.

وهدفت دراسة (نايف غازي الريشي، 2022) تعرف على درجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية ببنبع. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة طبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة والمكون من (40) قائداً وقائدة ممن يعملون في مدارس التعليم التابعة للهيئة الملكية ببنبع. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، منها: أن تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية في بنبع كان أعلاها تطبيقاً بُعد رشاقة التطبيق بدرجة ممارسة عالية وبلغ متوسطه الحسابي (4,27)، يليه بعد (رشاقة اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (4,22) ودرجة ممارسة عالية، وأخيراً بُعد (رشاقة الاستشعار) بمتوسط حسابي (4,11) ودرجة ممارسة عالية، ووجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على ضرورة تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة الأداء المدرسي لدى قادة وقائدات المدارس، حيث كانت درجة موافقة عينة الدراسة على سبل تحسين مستوى جودة العمل من خلال ممارسة الرشاقة التنظيمية بدرجة (موافقة عالية جداً)، وبمتوسط حسابي بلغ (4,45).

واستهدفت دراسة (شعبان أحمد هلال، 2021) الوقوف على فلسفة الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية، وتحليل مقومات الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بما يتفق مع ظروف الواقع التعليمي بمصر. اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للوقوف على آراء الخبراء والمتخصصين من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية ومراكز البحوث حول متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر، وهي: القيم الرشيقية، والتمكين الرقمي، واستثمار القوى العاملة، والاستباقية، والتعاون، وتضافر الجهود، والهياكل المرنة، والبراعة التنظيمية، وقد بلغ عددهم (81) عضواً من جميع الأقسام التربوية (أستاذ- أستاذ مساعد- مدرس). توصلت الدراسة إلى مجموعة من متطلبات الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر، ومنها: متطلبات تحقيق القيم الرشيقية، وذلك من خلال إظهار القدوة وتقديم الحوافز المعنوية للمعلمين ذوي القدرات الإبداعية، ومتطلبات تحقيق الاستباقية، وذلك من خلال عقد ورش عمل لأعضاء المجتمع المدرسي حول تعزيز قنوات العاملين بالمدرسة بضرورة التغيير التنظيمي، ومتطلبات تحقيق الهياكل المرنة، وذلك من خلال وضع قواعد وإجراءات تنظيمية مرنة لزيادة القدرة على مواجهة التحديات، ومتطلبات تحقيق البراعة التنظيمية، وذلك من خلال وضع خطط واضحة لتنمية المهارات الابتكارية لدى العاملين.

وهدفت دراسة أبو طالب (2020) توظيف الإدارة الرشيقية في المدارس الثانوية المصرية للتغلب على الهدر الذي تواجهه، اعتماداً على بعض النماذج العالمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي، من خلال تحليل بعض النماذج العالمية مثل: أنموذج ديموينس، وأنموذج الخطوات الست، وأنموذج سبوك، وأنموذج ديمياك. وقد خلصت الدراسة إلى أن توظيف الإدارة الرشيقة يسهم في تقليل الهدر في الإمكانيات البشرية والمادية، ويعزز التعاون بين أطراف العملية التعليمية، كما أوصت الدراسة بتدريب القيادات التعليمية والإدارية على أسلوب الإدارة الرشيقة لمعالجة الهدر في الإمكانيات البشرية والمادية.

وهدفت دراسة مينون وسوريش (Menon and Suresh, 2020) استكشاف العوامل التي يمكن أن تسهل رشاقة الحركة في التعليم العالي وتحليل العلاقة المتبادلة بين العوامل. ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت أداة المقابلة لتطوير أنموذج العوامل التي تعزز الرشاقة التنظيمية في التعليم، وتمثلت عينة الخبراء في خمسة خبراء أكاديميين، وخلصت الدراسة إلى أن العوامل المؤثرة في الرشاقة التنظيمية هي القدرة على الشعور بالبيئة، والهيكل التنظيمي، واعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتعلم التنظيمي، واستراتيجيات الموارد البشرية، والقيادة، والاستعداد للتغيير، والتعاون مع أصحاب المصلحة.

وهدفت دراسة (Appelbaum et al., 2017) الكشف عن أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الرشاقة التنظيمية من خلال تحليل الأدبيات العالمية المتعلقة بالموضوع. واتبعت الدراسة منهج تحليل المحتوى، حيث أظهرت نتائج التحليل أن بطء الإجراءات الإدارية يؤثر في سرعة استجابة المؤسسة بشكل استباقي للمشكلات المتوقع حدوثها، كما أن ضعف الهياكل الإدارية يؤثر في إمكانية التشاركية في صنع القرار، وخلصت الدراسة إلى أن أهم العوامل التي تشكل تحدياً للرشاقة التنظيمية تتمثل في ضعف الهيكل التنظيمي وانخفاض المهارات القيادية والتي تؤثر بشكل سلبي في تطبيق الرشاقة التنظيمية.

### التعليق على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق وتحليل للدراسات السابقة استفاد الباحث منها فيما يلي:

- تعرف دور الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي.
- التعرف على واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة السريعة، رشاقة المشاركة في اتخاذ القرار، رشاقة الإبداع)، ومعوقات تطبيقها.
- التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق الرشاقة التنظيمية من خلال تحليل الأدبيات العالمية المتعلقة بالموضوع.
- تبين للباحث اعتماد جميع الدراسات السابقة على المنهج الوصفي بأساليبه المختلفة والتي تمثلت في المنهج الوصفي وقد استفاد الباحث من ذلك في استخدام المنهج الوصفي التحليلي بغرض الوصول للتعرف على دور الرشاقة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية على ضوء بعض النماذج العالمية.

ولتحقيق الأهداف يسير البحث وفقاً للمحاور التالية:

### المحور الأول: الإطار الفكري لمدخل الرشاقة التنظيمية

تعني الرشاقة التنظيمية " قدرة المنظمة على أداء ست عمليات أساسية إدراك وإحساس التغيرات في البيئة ومعالجة التأثير من خلال نقل البيانات إلى معرفة، والاستجابة إما بشكل استباقي أو تفاعلي مع الظروف المتغيرة، وموائمة الهياكل أو العمليات لدمج التغيرات، والتعلم من التجربة ودمج المعرفة في

الفرص المستقبلية وإظهار الكفاءة التي تعمل بها هذه العمليات، وإجراء تبادل المعلومات واتخاذ إجراءات بشأنها في الوقت المناسب والمستويات المناسبة داخل المنظمة" (الحمدان، ٢٠٢٠).

## 1. أهداف وأهمية الرشاقة التنظيمية:

- إن تطبيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية له العديد من الأهداف تتمثل أهمها فيما يلي:
- المحافظة على مركز المدرسة التنافسي وتقييمه في إطار البيئة التنافسية.
- تحسين قدرة المدرسة على البقاء والنمو والاستمرار وتطوير القدرات التحليلية والمهارات المختلفة.
- تحفيز المدارس على تحقيق نتائجها المستهدفة، والتي منها التميز المؤسسي، فتكون مؤسسة رشيقة ملائمة لكافة التغييرات البيئية.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدارس لتحديد الاحتياجات وفقا لمعلومات واقعية.
- مساعدة المدارس على استغلال الفرص بطريقة مرنة تساعد في تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق تميز مؤسسي، وسط بيئة واحتياجات متغيرة باستمرار.
- تشجيع الاهتمام بالنمط الديمقراطي باعتباره أساس تحقيق الرشاقة التنظيمية.
- كما تؤدي الرشاقة التنظيمية دورًا هامًا وحيويًا في مسألة الإصلاح الإداري، حيث تمكن من تطور كفاءة المنظمة في ظل الأحداث والتغيرات المفاجئة التي تحيط بها كالعولمة والأساليب الحديثة في الإدارة، وتتضح أهميتها في ضوء الاعتبارات التالية (بن سعيد، 2020، 29)، (الحمدان، 2020، 57):
- تساعد المنظمات على العمل بشكل أسرع وأكثر فعالية، وتوفر مزيدًا من الانفتاح مع المجتمع، وتعزز تبادل المعرفة.
- تمنح المنظمة إطار عمل يتميز بالمرونة والابتعاد عن المركزية مما يمكنها من النجاح والتفوق من خلال منح فرق العمل صلاحيات واسعة.
- تساعد المنظمة على زيادة قدرتها على تلبية التحولات والتغيرات المتسارعة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- توفر الاحتياجات اللازمة لضمان بقاء استمرار المنظمة وثباتها وديمومتها من خلال ما تواجهه من أزمات.
- تعمل على توفير كم هائل من البدائل قبل ظهور الحاجة إليها، وتحسين قاعدة مهمة من المعلومات وتطويرها لمتابعة العديد من البدائل والخيارات المختلفة.

## 2. أبعاد الرشاقة التنظيمية:

- تتضمن الرشاقة التنظيمية عددا من الأبعاد التي تمثل مجموعة من المهارات التي تمتلكها المنظمة أو المؤسسة، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يأتي (park, 2011, 112):
- **رشاقة الاستشعار: Sensor Agility** ويقصد بها القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والنقاط الأحداث من التغير البيئي الداخلي والخارجي في الوقت المناسب مع القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لها من خلال التخطيط الاستراتيجي، والتطوير المستمر لأساليب العمل؛ للتكيف مع هذه التغيرات، وتحقيق أهداف المنظمة.
- **رشاقة اتخاذ القرار: Decision-making Agility** هي عملية متداخلة بكفاءة ووظائف الإدارة وأنشطتها فهي القدرة على جمع وتراكم وهيكله وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر

متنوعة لتفسير وتقييم الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة بالأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات القائمة مع تفسير هذه الأحداث، ووضع خطط العمل التي تواجه كيفية إعادة تكوين الموارد واتخاذ إجراءات تنافسية جديدة مع ضمان دراسة القرارات المتخذة والموافقة عليها من الجميع لضمان سرعة وسهولة التطبيق وعدم مقاومة التغيير مما يضمن اختيار أفضل بديل بين البدائل المتاحة.

- **رشاقة الاستجابة: Responsiveness Agility** ويقصد بها قدرة المنظمات على فهم التغييرات التي تحدث في مجال العمل (أي التغييرات في أدواق العملاء وتفضيلاتهم، والتقنيات الرقمية الجديدة، وما إلى ذلك) وتقديم استجابات فعالة وكفاء بسرعة وموجهة حيثما تكون هناك حاجة إليها.

- **رشاقة المرونة: Agility of Flexibility** وتعني القدرة على الاستجابة للتغيرات من خلال تقديم مزيج مثالي من الموارد الداخلية والخارجية المتاحة للمؤسسة؛ لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة، حيث تقوم المؤسسات الرشيقة بإعادة تنظيم مواردها باستمرار (مثل الموظفين والمعدات والمرافق والتقنيات)، واستيعاب الموارد والمهارات الجديدة، وتكييف تقديم منتجاتها وخدماتها إلى نطاق متغير.

- **رشاقة السرعة: Speed Agility** والتي تتعلق باتخاذ المنظمات القرارات في الوقت المناسب عند الحاجة إليها، وتفعيل عمليات المنظمة بسلاسة ودقة لتحقيق بعض النتائج المتوقعة؛ فالسرعة تتعلق بتقديم المنتجات والخدمات حيث ومتى وكيف يطلبها العملاء، وترتبط السرعة والاستجابة ارتباطاً وثيقاً، حيث لن يكون من المفيد للمؤسسة الاستجابة للتغيرات في البيئة عندما لا يكون ذلك ضرورياً أو بعد انقضاء نافذة الفرصة.

- **رشاقة الاستراتيجية: Strategy Agility** وتعني القدرة على التكيف المستمر لاستراتيجيات المنظمة لتأخذ في الاعتبار الظروف والتطلعات الناشئة حديثاً، كما تعني التوازن بين الاستقرار والديناميكية، ويتم تحقيق الاستقرار من خلال الالتزام برؤية وهدف واضحين ومقنعين على المدى الطويل، ويتم تنشيط الديناميكية من خلال التكرار السريع للتفكير الاستراتيجي والتنفيذ.

- **رشاقة الممارسة والتطبيق: Agility of practice and application** وتعني قدرة القادة على تطبيق متطور لتشكيل الهيكل التنظيمي بشكل جذري، وتطبيق تعديلات لازمة في التعامل المرن مع المجتمع المحلي وتقديم الخدمات في الوقت المناسب (الريشي، 200، 750).

- **رشاقة الكفاءة: Agility Efficiency** وهي القدرة على تحديد متى وكيف يتم استخدام مهارات الرشاقة التنظيمية الأخرى، إما بشكل فردي أو مجتمعة. الكفاءة هي أيضاً عملية تتطلب من المنظمة أن تكون على دراية بجميع الكفاءات الداخلية والخارجية الموجودة في متناولها، وتحديثها بمرور الوقت، بالإضافة إلى تحديد تلك المفقودة والتي سيكون من الجيد الحصول عليه (Kumkale, 2022, 236).

- **رشاقة القيادة:** ويقصد بها قدرة قادة المنظمة على تعزيز رشاقة الاستراتيجية ورشاقة التشغيل لخلق ثقافة قيادة رشيقة والتكيف شخصياً مع الظروف والتطلعات المتغيرة والمتراطة على أساس يومي.

### 3. العوامل المؤثرة على الرشاقة التنظيمية في المؤسسة التعليمية:

تتعدد العوامل التي تؤثر في الرشاقة التنظيمية بالمؤسسة التعليمية إيجابياً مما يساعد في نجاحها، ومن أهم هذه العوامل:

### أ. الثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية:

تعد الثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية العنصر الأساسي في المنظمات المعاصرة، لكونها نتاج ما اكتسبه العاملون من قيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية وأنماط سلوكية قبل انضمامهم للمنظمة، وتنعكس هذه الثقافة التنظيمية للمؤسسة على أعضائها، مما يجعل للمؤسسة تميز عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما أن الثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد داخل المنظمة، متحلياً بقيمتها الخاصة بما يحقق التوافق والانسجام داخلها (بن سليم، 2017، 159-172).

### ب. بيئة العمل الداخلية للمؤسسة

تتضمن بيئة العمل الداخلية للمؤسسة التعليمية عناصر إدارية تتحمل أساليب التنظيم داخلها، وقد تؤثر هذه العناصر بشكل إيجابي إذا حسن تسييرها، وقد تؤثر بشكل سلبي إذا أسيئت طريقة تسييرها، كما تعد النظم واللوائح أو القوانين والسياسات من أهم عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، لكونها شرط أساسي في المؤسسة لكي يسود الانضباط والنظام، ويتم ذلك من خلال طاعة القوانين وتنفيذ الأوامر، فاللوائح والنظم أصبحت من المتطلبات التنظيمية لتطوير المؤسسات (بن رحمون، 2014، 43).

### ج. تحفيز العاملين بالمؤسسة التعليمية

إن بين التحفيز وسلوك المواطنة التنظيمية علاقة إيجابية؛ وتظهر أهمية الحوافز سواء المادية أو المعنوية في تحسين سلوك العامل تجاه المؤسسة التعليمية، وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء داخل المنظمة، وتتأثر كذلك رغبة العامل داخل المؤسسة التعليمية من خلال ما يحصل عليه من مكافآت أو جزاءات بالإيجاب أو بالسلب، وقد يترتب على عدم وجود نظام للحوافز داخل المنظمة مواجهة المنظمة للعديد من المشكلات، منها قلة إنجاز العمل، وصعوبة تحقيق أهداف المؤسسة، وتتمثل أهم شكاوى العاملين بالمؤسسات من قلة الحوافز المقدمة لهم (هادي، 2022، 187-206).

وتواجه عملية تحقيق تطوير أداء مديري المدارس بعض الصعوبات، منها:

- أن تطوير أداء مديري المدارس قد يواجه العديد من التحديات والصعوبات، أهمها: (العقاد، النجار، 2022، 43)
- نقص الموارد المالية بما يمثل عائقاً لتوفير التدريب والتطوير المستمر.
- التغيرات المتسارعة في مجال التعليم والتي تتطلب من مديري المدارس التكيف مع متطلبات جديدة وتكنولوجيا متقدمة.
- تقييم أداء المدارس والمعلمين وتحليل البيانات قد يكون أمراً صعباً.
- تشجيع وتحفيز المعلمين والموظفين يمكن أن يكون تحدياً، خاصة في ظل بيئة تعلم متغيرة.
- إدارة العمليات التنظيمية والإدارية يمكن أن تكون تحدياً، خاصة مع قلة التزام المعلمين والموظفين.
- قيادة المدرسة بفعالية يتطلب تحديث المهارات القيادية والتكامل مع المتغيرات المتلاحقة في مجال التعليم.

- قلة تدريب وتأهيل المديرين، والعديد منهم لا يرقى إلى المستوى المطلوب، سواءً من حيث برنامج التدريب أو من حيث الفترة الزمنية.
  - انخفاض المشاركة المجتمعية وضعف العلاقة المتبادلة بين الإدارة المدرسية والمجتمع يمكن أن يكون تحديًا كبيرًا لتحسين أداء المدرسة.
  - ضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وجمود القوانين والأنظمة المسيرة لأعمال الإدارة، والتركيز على الأعمال الروتينية في إدارة المدرسة دون اللجوء إلى التطوير.
- يتضح مما سبق أن تطوير أداء مديري المدارس يتطلب تجاوز عدة صعوبات، من خلال توفير التدريب والتطوير المستمر، وتعزيز الدعم المالي والإداري، وتحفيز الإبداع والابتكار، وتطوير مهارات إدارة الضغوط، وتعزيز ثقافة التقييم والتحليل، وتعزيز التواصل بشكل فعال مع جميع أعضاء المدرسة، بما في ذلك الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور.

### المحور الثاني: بعض النماذج العالمية المعينة بالرشاقة التنظيمية التي حققت جودة الأداء المؤسسي

تتعدد النماذج العالمية التي تُستخدم في تحقيق الرشاقة التنظيمية، والتي يمكن أن تُلائم بيئة التعليم والإدارة المدرسية، ومن هذه النماذج:

#### 1. نموذج حل المشكلات

إن نموذج حل المشكلات هو منهج علمي مبني على الفروض يشير إلى مجموعة النشاطات المعرفية والسلوكية التي يقوم بها الفرد عندما يواجه مشكلة ما، ويتلخص نموذج "حل المشكلات" في اتخاذ المشكلات التي تتصل بموضوع الدراسة محورًا ونقطة بداية مستخدمًا خلالها معرفة الحقائق والمعلومات والمفاهيم والقواعد العلمية، وما اكتسبه من مهارات علمية في موقف ما ليطبقه في موقف آخر، وذلك للتغلب على المشكلة (الحسيني، 2018، 156).

كما أن تطبيق نموذج "حل المشكلات" في إطار الإدارة الرشيقة يمكن مدارس دي موينز من تحقيق تحسن مستدام في الأداء التعليمي والعمليات التشغيلية، مع التكيف المستمر مع الاحتياجات المتغيرة للمجتمع التعليمي، ويركز هذا النموذج على كيفية استخدام الإدارة الرشيقة في تحسين جودة الأداء المدرسي ببعض المدارس مستعينة بنموذج "حل المشكلات"، ومن المدارس التي طبقت نموذج حل المشكلات مدارس دي موينز (Des Moines) وهي جزء من منطقة دي موين التعليمية في ولاية أيوا (Iowa) بالولايات المتحدة، ودي موينز Des Moines هي العاصمة وأكبر مدينة في الولاية، ويُعتبر نظام التعليم في هذه المنطقة من أكبر الأنظمة التعليمية في أيوا. تشمل المنطقة العديد من المدارس العامة التي تقدم التعليم من المرحلة الابتدائية وحتى الثانوية، وتمتاز هذه المنطقة التعليمية بمزايا عديدة، منها: تنوع الطلاب؛ حيث تضم طلابًا من خلفيات متنوعة، وتوفر مجموعة واسعة من البرامج الأكاديمية، بما في ذلك البرامج المتقدمة والأنشطة اللاصفية التي تساعد الطلاب على تطوير مهاراتهم الأكاديمية والشخصية، وتُركز المنطقة على دمج التكنولوجيا في التعليم، حيث توفر للطلاب والموظفين الأدوات اللازمة لدعم التعلم الرقمي، وتوفر المنطقة التعليمية خدمات دعم شاملة للطلاب، بما في ذلك الدعم الأكاديمي، الاجتماعي، والعاطفي.

وقد طبقت مدارس دي موينز (Des Moines) الإدارة الرشيقة باستخدام نموذج "حل المشكلات" كجزء من استراتيجيتها لتحسين الأداء والتكيف مع التحديات المتغيرة في بيئة التعليم، ويعتمد

- هذا النهج على مبادئ الإدارة الرشيقة التي تركز على المرونة، والتكيف السريع، وتحسين العمليات باستمرار. وتتمثل أسباب مناسبة هذا النموذج لمدارس دي موينز فيما يلي (Russo, 2020):
- تحسين فعالية العمليات التعليمية: حيث إنه من خلال تطبيق نموذج "حل المشكلات"، تستطيع المدارس تحسين العمليات التعليمية بشكل مستمر، ويتم تحديد المشكلات بسرعة وتحليلها وتطبيق الحلول بشكل فعال، مما يساعد على تحسين جودة التعليم بشكل عام.
  - الاستجابة السريعة للتغيرات: حيث إن البيئة التعليمية تتغير بسرعة، سواءً من حيث التكنولوجيا، أو احتياجات الطلاب، أو سياسات التعليم، ويتيح نموذج "حل المشكلات" للإدارة الرشيقة التكيف مع هذه التغيرات بسرعة وفعالية.
  - تعزيز التعاون بين الفريق: حيث يشجع هذا النموذج على العمل الجماعي بين المعلمين، والإداريين، والطلاب، ومن خلال التعاون يتم مشاركة الأفكار والخبرات لحل المشكلات بشكل مشترك مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل والمدرسة.
  - التوجيه نحو احتياجات الطلاب: حيث يساعد تطبيق هذا النموذج على التركيز بشكل أكبر على احتياجات الطلاب الفردية، ومن خلال تحليل المشكلات التي يواجهها الطلاب يمكن تقديم حلول مخصصة لتحسين تجربتهم التعليمية.
  - تشجيع الابتكار: تشجع الإدارة الرشيقة مع نموذج "حل المشكلات" على الابتكار في تقديم الحلول بدلاً من الالتزام بالطرق التقليدية، ويُشجع المعلمون والإداريون على البحث عن حلول جديدة وإبداعية للمشاكل التي تواجههم.
  - تحسين الكفاءة التشغيلية: يسعى النموذج إلى تقليل الهدر في الوقت والموارد، والتركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة مباشرة للعملية التعليمية مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية بشكل عام.
  - تعزيز ثقافة التحسين المستمر: من خلال التركيز على "حل المشكلات"، تصبح المدارس بيئة يتعلم فيها الجميع باستمرار، حيث يكون التحسين جزءاً من الثقافة اليومية، كما أن تسليط الضوء على "حل المشكلات" يمكن أن يحوّل المدارس إلى بيئة تعليمية مستدامة حيث يكون الجميع متعلماً مستمراً. عندما يصبح التحسين جزءاً من الثقافة اليومية، يتم تشجيع الطلاب والمعلمين على التفكير النقدي، والتعاون، والبحث عن حلول فعالة للتحديات التي يواجهونها، وهذا النهج لا يعزز فقط مهارات التفكير التحليلي والإبداعي، ولكنه أيضاً يغرس قيم الاستمرارية في التعلم والتطوير الذاتي لدى جميع أفراد المدرسة.
  - الاستعداد للمستقبل: تلعب الإدارة الرشيقة دوراً حيوياً في تمكين المدارس من التكيف بسرعة مع التغيرات المستمرة في مجال التعليم من خلال اعتماد نهج مرن ومستجيب، يمكن للمدارس أن تكون دائماً على استعداد لمواجهة التحديات المستقبلية، وتساعد الإدارة الرشيقة على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر استنارة، وتشجع على الابتكار والتجربة المستمرة، ويمكن أن يؤدي هذا إلى تحسين العمليات التعليمية وتقديم تجارب تعليمية متميزة، مما يضمن بقاء المدرسة في مقدمة التطورات التعليمية وتلبية احتياجات الطلاب والمجتمع بشكل فعال.
- ويعد الهدف الرئيس لهذه المدارس هو الاستفادة من الموارد بقدر الإمكان وتحقيق التحسين المستمر، وقد تمثلت أهم المعوقات في المدرسة في قلة الموارد المالية مع وجود متطلبات كثيرة لإحداث

التغيير للأفضل، وكانت خطوات التنفيذ عند تطبيق الإدارة الرشيقة باستخدام خمس خطوات وذلك كما يلي (Goldsmiths,2019):

- تدريب للعاملين على تحديد المعوقات، باستخدام منهجية حل المشكلات.
- إشراك جميع العاملين في برنامج "جمع البيانات اليومي" المعني بجمع بيانات بصورة يومية.
- الاستعانة بالعاملين المدربين على استخدام منهجية الإدارة الرشيقة.
- تطبيق أسلوب تحليل البيانات لتحديد الهدر.
- وضع خطة العمل وتنفيذها ومتابعتها المستمرة لمعرفة النتائج.
- كما أكد Goldsmiths على نتائج استخدام الإدارة الرشيقة لهذا النموذج:
- إزالة الخطوات غير الضرورية في العمليات المنفذة داخل المدرسة منها الأدوات المدرسية التي يتم شراؤها بصورة مرتفعة مما يشكل عبئاً مادياً على المدرسة، وبعد دراسة وتحليل هذه الخطوة تم وضع مختلف لطلب السلع المدرسية أسفر عنه انخفاض في التكلفة وارتفاع في الجودة.
- تخفيض تكاليف العمالة في مخزون الكتب المدرسية بمقدار (٨٠) ألف دولار سنوياً من خلال الاستفادة من الموظفين الحاليين، وعدم الاضطرار إلى الاستعانة بمصادر خارجية في تقديم الدعم.
- تقليص الفترات الخاصة بالتقديرات (الطلبات الورقية) في الجداول الزمنية بمقدار ٩٧ %.

## أوجه الاستفادة من نموذج حل المشكلات:

يتضح مما سبق أهمية نموذج حل المشكلات في تحقيق جودة الأداء المؤسسي، ويتمثل ذلك فيما يلي:

- الوقوف على الآليات المناسبة للتغلب على المشكلات التي تحدث داخل المدرسة.
- تعريف العاملين بالمدرسة على توظيف أسلوب حل المشكلات.
- تدريب داخل المدرسة على الحفاظ على موارد المدرسة.
- مشاركة جميع العاملين بالمدرسة في مواجهة المشكلات الموجودة بالمدرسة.
- الاستفادة من العاملين المدربين على استخدام الإدارة الرشيقة.

## 2. نموذج تعدد الأدوات

تم استخدام نموذج تعدد الأدوات في بلدان كثيرة، ويستخدم هذا النموذج أكثر من أداة داخل المدارس؛ وهذا ما تنتشه الإدارة الرشيقة، فالإدارة الرشيقة تسمح باستخدام أكثر من أداة وأكثر من منهج، وقد تم تطبيق هذا النموذج في مدارس متنوعة منها:

وتعد مدرسة سابس الدولية (SABIS) من المدارس التي تطبق نموذج تعدد الأدوات، وقد هذه المدرسة في عام 1886، وتعد واحدة من أقدم شبكات التعليم في العالم. تقدم مدارس سابس نظاماً تعليمياً يعتمد على مناهج أكاديمية قوية تركز على تنمية مهارات الطلاب في مختلف المجالات الأكاديمية، بما في ذلك العلوم والرياضيات واللغات، ويعتمد نظام سابس على التكنولوجيا الحديثة في التعليم، حيث يتم استخدام نظم إدارة التعلم الإلكتروني لتعزيز العملية التعليمية. وتولي المدرسة اهتماماً كبيراً بإعداد الطلاب للنجاح في الحياة الجامعية والمهنية من خلال التركيز على تطوير مهارات التفكير النقدي وحل

المشكلات. وهدفت تجربة مدرسة سبائس الدولية إلى استخدام الإدارة الرشيقة لمواجهة هدر الوقت الموجود داخل المدرسة، وتم تطبيق الإدارة الرشيقة لمواجهة هذا الأمر من خلال ما يلي ( Teaching, F. Y., & Anwar, 2017, pp 230 - 237):

- تحديد العملية والتركيز على القيمة المضافة والمتمثلة في تحسين مستوى الطلاب وتقويتهم.

- التخلص من الأمور التي لا تضيف قيمة وذلك من خلال استراتيجية كايزن للتحسين المستمر وجلسات العصف الذهني.

- تصميم وتنظيم الأوراق في مرحلة ما قبل التخطيط.

- استخدام الأدوات الرشيقة.

- استخدام القراءات وأساليب المحاكاة والمناقشات من خلال جلسات العصف الذهني.

- تحسين بيئة التدريس، من خلال إيجاد بيئة جاذبة للتعلم.

- تخطيط اليوم التدريسي، من خلال تحديد الفترات الزمنية والموارد المخصصة للأنشطة المرتبطة بتدريس المادة.

- تقويم أداء المعلمين من خلال آراء الطلاب.

يتضح مما سبق أهمية نموذج تعدد الأدوات في تحقيق الإدارة الرشيقة؛ حيث تستخدم كل أداة في مكانها المناسب، ولا يوجد أداة واحدة أنسب، بل إن الأداة المناسبة هي التي تحقق الهدف المنشود منها. وتكمن أهمية تعدد الأدوات في اختلاف الإمكانيات المادية والبشرية لكل مدرسة، واختلاف البيئات التي توجد بها المدارس، ومن ثم قد تصلح الأداة المستخدمة في مدرسة دون غيرها.

### أوجه الاستفادة من نموذج تعدد الأدوات

يتضح مما سبق أهمية نموذج تعدد الأدوات في تحقيق جودة الأداء المؤسسي، ويتمثل ذلك فيما يلي:

- تكامل الأدوات لتحقيق أهداف معقدة: من خلال الجمع بين عدة أدوات لتحقيق هدف محدد بطريقة أكثر فعالية، فيمكن استخدام أدوات التخطيط، والمتابعة، والتقييم بشكل متكامل لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

- زيادة الإنتاجية: استخدام عدة أدوات بالتوازي يمكن أن يسرع من إنجاز المهام في التعليم مثلاً، حيث يمكن استخدام أدوات تعليمية رقمية، مثل منصات إدارة التعلم، جنباً إلى جنب مع أدوات تواصل مثل البريد الإلكتروني أو تطبيقات الرسائل الفورية لتقديم دروس وإدارة الفصول بشكل أكثر فعالية.

- التكيف مع الاحتياجات المختلفة: يتيح هذا النموذج استخدام أدوات أكثر ملاءمة لكل جزء من المهمة أو لكل موقف معين في بيئة الأعمال، وقد تتطلب بعض المهام استخدام أدوات تحليل بيانات، بينما تحتاج أخرى إلى أدوات تواصل أو تخطيط استراتيجي.

- تحسين اتخاذ القرارات: عندما يتم استخدام عدة أدوات لتحليل البيانات من زوايا مختلفة، يمكن أن يساعد ذلك في تقديم رؤى أعمق، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية.

- تعزيز الإبداع والابتكار: يمكن أن يؤدي التفاعل بين أدوات مختلفة إلى اكتشاف طرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات.

- المرونة والتكيف مع التغيرات: يعد وجود نظام يعتمد على تعدد الأدوات ميزة كبيرة في بيئات العمل المتغيرة بسرعة؛ حيث يمكن استخدام أدوات جديدة وتكاملها مع النظام القائم دون الحاجة إلى إعادة هيكلة كاملة.

### 3. نموذج تحويل الهدر لقيمة مضافة

يقصد بالقيمة التعليمية المضافة مدى قدرة العملية التعليمية على تطوير معارف ومهارات وقدرات المتعلم، سواء أكان منها ما يتعلق بالمدخلات، أم العمليات، أم المخرجات التي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين واحتياجاتهم، ويتضح ذلك من خلال جمع وتحليل بيانات الاختبارات ومراجعة النتائج في الصفوف الدراسية السابقة، مما يساعد على التنبؤ بنمو وتقدم المتعلمين والتعرف على أسباب هذا النمو، ويعد استخدام مؤشرات القيمة التعليمية المضافة مصدرًا أساسيًا في تطوير وتحسين أداء المدارس، ويستند تقييم القيمة المضافة إلى فلسفة تربوية مؤداها أن المؤسسات التعليمية، ينبغي أن تضيف قيمة في تحصيل وأداء كل متعلم من بداية العام الدراسي حتى نهايته، وينطبق ذلك على جميع المتعلمين (شحات، 2019، 129).

وتعد مدارس النخبة في ولاية ترينجانو، ماليزيا، من المدارس التي تطبق نموذج تحويل الهدر لقيمة مضافة، وهي مؤسسات تعليمية تركز على توفير تعليم عالي الجودة، مع التركيز على تطوير مهارات الطلاب الأكاديمية والشخصية، وهذه المدارس غالبًا ما تتمتع بسمعة قوية في تحقيق نتائج أكاديمية ممتازة وتقديم بيئة تعليمية داعمة للطلاب. وتعتمد هذه المدارس على مناهج تعليمية متقدمة تتماشى مع المعايير الوطنية والعالمية. تهدف المناهج إلى تجهيز الطلاب بمهارات التفكير النقدي والتحليلي. كما توفر هذه المدارس بيئة تعليمية متكاملة تدعم الابتكار والإبداع، ويتم فيها تشجيع الطلاب على التفكير بطرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات. تركز هذه المدارس على تطوير شخصية الطالب من خلال مجموعة متنوعة من الأنشطة اللامنهجية، بما في ذلك الرياضة، والموسيقى، والفنون، والأنشطة الثقافية، وتضم مدارس النخبة معلمين مؤهلين وذوي خبرة، يعملون على توجيه الطلاب نحو التفوق الأكاديمي والشخصي، وتُعطي اللغات أهمية كبيرة في مدارس النخبة، حيث يتم التركيز على إتقان اللغة الإنجليزية واللغات الأخرى، بالإضافة إلى اللغة الماليزية.

هدفت هذه المدارس إلى تحويل الهدر لقيمة مضافة، عبر تقويم الوضع الحالي، واقتراح بدائل لتقليل الهدر وإضافة قيمة يستفيد المعلمون والطلاب منها على المدى الطويل، حيث واجهت مدارس النخبة مشكلة عدم تنظيم المساحات المخصصة للكتب والأبحاث والأدوات التعليمية، مما نتج عنه هدرًا من هذه المشاكل والمتمثل في هدر الإنتاج، وفقد الكثير من الكتب والأبحاث والأدوات بالإضافة إلى هدر الحركة المتمثل في بحثهم الدائم عن الأشياء المفقودة، وكانت إجراءات التنفيذ كالتالي (Chroner, , Wallstrom, 2016, 282):

تحديد المشكلة: وهي أول خطوة للتنفيذ وتمثلت في دراسة المبنى بأكمله كمنطقة للتنفيذ.

- الفرز: تم أخذ صور للمدرسة، ثم تصنيف المواد وفرز لمعدات وأدوات ضرورية وأدوات ومعدات غير ضرورية.

- الترتيب: هذه المرحلة خاصة بإعادة تنظيم المنطقة وبدون هذه الخطوة لن يتم تنسيق منطقة العمل ويوضع ثلاث اعتبارات في هذه الخطوة وهي: أين يمكن وضع كل المواد؟، وما الأدوات والمواد التي يجب أن تكون موجودة في المدرسة؟، وما العدد المطلوب توفُّره لكل نوع؟

- التلميع: في هذه الخطوة يتم توزيع الوظائف على الفرق (مجموعة من المعلمين والطلاب).
- وتحديد منطقة العمل لكل فريق، وأخذ قرار تنظيف المكان بإزالة الأتربة والمخلفات وذلك من خلال طرح التساؤلات الآتية (Ab Aziz, W.A.et.al. 2015, 63):
  - من يقوم بماذا؟
  - ما الأجزاء التي يجب تنظيفها؟
  - ما أساليب وعمليات تنظيف المناطق؟
- التنسيق ووضع المعايير: خلال هذه المرحلة يتم فحص منطقة العمل بأكملها لكشف أي شيء غريب أو غامض.
- التحسين المستمر يتم تشجيع أفراد الفرق وتحفيزهم على الاستمرار في بذل الجهد.

#### أوجه الاستفادة من نموذج تحويل الهدر لقيمة مضافة

- يتضح مما سبق أهمية نموذج تحويل الهدر إلى قيمة مضافة من خلال تحليل العمليات لمعرفة المراحل التي تسبب فيها الهدر، والتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى الهدر، وتحديد الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتقليل الهدر، وتنفيذ الإجراءات التي تم تحديدها لتقليل الهدر ضمن خطة زمنية محددة وتخصيص الموارد اللازمة لضمان نجاح التنفيذ، وقياس الفوائد التي تم تحقيقها بفعل تقليل الهدر، ومن ثم تحويل الفوائد إلى قيمة مضافة. وتتمثل أوجه الاستفادة من هذا النموذج فيما يلي:
- زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف من خلال تحديد وإزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة في العمليات.
  - تحسين استخدام الموارد البشرية والمادية، مما يقلل من التكاليف المرتبطة بالإفراط في الاستخدام أو سوء التخصيص.
  - التركيز على الجودة بما يضمن تقديم خدمات عالية الجودة.
  - تحسين العمليات وتبسيطها مما يؤدي إلى نتائج أعلى وجودة أفضل.
  - تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة التعليمية، حيث يسعى الموظفون باستمرار إلى إيجاد طرق لتحسين العمليات وتقليل الهدر.
  - يوفر نموذج تحويل الهدر إلى قيمة مضافة بيانات دقيقة ومحدثة عن العمليات، مما يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية.
  - اتخاذ القرارات يكون أكثر سهولة، مما يقلل من التعقيدات ويسرع من الاستجابة للتغيرات.
  - تعديل الأنشطة لتناسب مع المتطلبات الجديدة أو الظروف المتغيرة.

#### 4. نموذج "سبوك" (SIPOC)

نموذج "سبوك" (SIPOC) هو أداة شائعة في الإدارة الرشيقة (Lean Management) تُستخدم لفهم وتحليل العمليات على مستوى عالي، واسم "SIPOC" يمثل الأحرف الأولى من خمسة عناصر رئيسية في أي عملي Suppliers الموردون، Inputs المدخلات، Process العملية، Outputs المخرجات، Customers العملاء (Brown, C. 2018, 200).

ويعد نموذج سيوك SIPOC أداة يستخدمها الفريق لتحديد جميع العناصر ذات الصلة بالعمل، وذلك بهدف التحسين قبل البدء في العمل مما يساعد في تحديد الجزئيات غير الواضحة المرتبطة بالعمل، ويوفر المخطط تفاصيل إضافية عن العمل، ويطلب العاملين به بالنظر في الموردين الممولون، والمدخلات، والعمليات، والعملاء الذين يتلقون مخرجات العملية، كما أن هذا النموذج يعد ذو أهمية كبيرة تظهر من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية (1, 2017, & Murphy, C., & Govindarajulu).

- من يوفر المدخلات لهذه العملية؟
- ما المواصفات الموضوعية على المدخلات؟
- من العملاء الحقيقيون لهذه العملية؟
- ما متطلبات العملاء؟

وقد عرضت "سيمونز نورما Simons Norma، 2012" خطوات التنفيذ كالتالي (Simons, ) (2012,44)

- تدريب فريق العمل على المفاهيم الرشيقية؛ من خلال عقد ورشة عمل لمدة خمسة أيام على مدار ثلاثة أشهر، وفي الورشة تم التدريب على تقويم الوضع الحالي والتقارير المباشرة بالإضافة إلى كيفية التطبيق.

- استعرض فريق العمل الخطة الاستراتيجية وناقش كيفية تطبيقها.

- بعد انتهاء الثلاثة أشهر تم إضافة (10) أيام لإجراء جلسات تدريبية أون لاين تناولت مطالب العملاء؛ وخرائط العمليات وجمع البيانات للتنفيذ.

- تم تقييم الموضوعات التي تغطيها الإدارة الرشيقية (التزام القيادة- الثقافة التنظيمية – استراتيجية المدرسة – التركيز علي العميل – دعم التغيير لقياس الأداء- مهارات حل المشكلات – إدارة العمليات).

- التزام القيادة: وذلك بالإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل القادة لديهم وعي بماهية وأهمية المنهج الرشيق؟
- هل القيادة ترى في المنهج الرشيق وسيلة لحل المشكلات؟
- ما المعرفة المتوفرة لدى القيادة عن المنهج الرشيق وتطبيقه؟

- التحليل باستخدام نموذج ((SIPOC ويشمل الممولين، والمدخلات، والعمليات، والمخرجات، والعميل.

كما أن مخطط SIPOC أداة يستخدمها الفريق لتحديد جميع العناصر ذات الصلة بالعمل، وذلك لتحسين العملية قبل بدء العمل والمخطط يساعد في تحديد الجزئيات المرتبطة بالعمل وتكون غير واضحة وأنه من أدوات الإدارة الرشيقية التي تحقق جودة في الأداء، ونموذج سيوك يعمل مع أدوات وممارسات أخرى، كما يعمل بمفرده (Simons, 2012, 45).

مما سبق يتضح أنه لكي ينجح استخدام المنهج الرشيق فلا بد من مراعاة العمليات الإدارية بالمدرسة حتى يصل المشروع إلى أعلى مستوى فلا بد من التدريب قبل العمل.

**أوجه الاستفادة من نموذج "سيوك":**

- تحديد جميع المدخلات التي تحتاجها العملية التعليمية مما يساعد في تحسين كفاءة العملية التعليمية وتقليل الهدر المرتبط بالمدخلات غير الضرورية أو الزائدة.

- توضيح جميع الخطوات التي تتضمنها العملية من البداية إلى النهاية، حيث يساعد ذلك في كشف الأنشطة غير الضرورية أو المكررة التي لا تضيف قيمة.
- تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة لتقليل الهدر مثل الفاقد في الوقت أو الموارد، وتحسين تدفق العمل.
- يساعد فهم المخرجات على تحديد مدى نجاح العملية في تحقيق أهدافها وتلبية الاحتياجات.
- تقليل العيوب والأخطاء، مما يقلل من تكاليف الإصلاح أو إعادة العمل.
- يعزز فهم العمليات بشكل شامل، مما يساعد في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة في المنظمة.
- تحسين التواصل بين جميع الأطراف المعنية، مما يقلل من الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم أو نقص المعلومات.

### 5. نموذج الأداء العالي The High-Performance Model

يركز هذا النموذج على تعزيز استراتيجية المؤسسة من حيث رفع كفاءة الأداء في الإنتاجية وخدمة العملاء والنمو والأرباح وعوائد الاستثمار، وهي أمور تخدم استراتيجية المؤسسة وتوفر عوامل النجاح الرئيسية، ويتم تحفيز قدرات الموظفين وحثهم على المشاركة في فرص الترقية من خلال ربط سياسات الموارد البشرية بأداء الموظفين، كما أن نموذج الأداء متعدد المستويات الذي يدعم الأداء العالي هو أنه يأخذ في الاعتبار التأثير التصاعدي لثلاثة عوامل: المهارات والتحفيز وتعزيز فرص التقدم (Beltran-Martin, I., & Bou-Lusar, J. 2018, 99).

ويعتمد نموذج الأداء العالي كتوجه في ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية على رسم روابط واضحة بين استراتيجية المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية، ونموذج الأعمال الاستراتيجي في سياسات الموارد البشرية المتعلقة بالأداء العالي للموظفين، كما يعتمد أيضاً على السهولة والمرونة التنظيمية للموارد البشرية كنظام يؤسس علاقات متبادلة ضمن نظام عمل عالي الأداء، ومرونة سياسات الموارد البشرية، وفلسفة البراعة التنظيمية بين الموظفين (Ubeda-Garcia, M., et al. 2018, 397). وقد هدفت دراسة أجراها فيلاجوس وآخرون (2019)، بناءً على بُعد تحسين الأداء ودعم الموظفين، إلى التحقق من قياس ممارسات الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين ممارسات الأداء الوظيفي للموظفين، كما تم توثيق النتائج التي أبرزت مساهمات إيجابية للغاية من إدارة الموارد البشرية في تحسين ودعم الأداء العالي من خلال توجيه أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق النجاح التنظيمي، وتعزيز أداء الموظفين من خلال تقديم عمل محفّز وبيئة عمل داعمة (Villajos, E., & Tordera, & Veldhoven, M.V. 2019, 387).

وحدد نموذج عالي الأداء طوره باتل وآخرون (2019) أبعاد الأداء العالي من خلال النظر في تأثير الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في خفض معدل دوران الموظفين والاستعانة بمصادر خارجية للموارد البشرية، وتم التوصل إلى نتائج مهمة، منها: أن ضمان الأداء العالي يتطلب من الموارد البشرية أن تكون مرنة وكفؤة وفعالة في اتخاذ القرارات للاستعانة بمصادر خارجية للموارد البشرية، وتعزيز مستويات عالية من الرضا الوظيفي، وتكثيف مهام وأدوار مديري الموارد البشرية لترسيخ فلسفة السياسات التي تهدف إلى الأداء العالي للموظفين (Patel, C., Budhwar, & Katou, A. 2019, 397).

## المحور الثالث: واقع جودة الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية

يتميز نظام الإدارة في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية بهيكلية مركزية تُدار من قبل وزارة التعليم؛ فالوزارة تشرف على جميع المدارس الحكومية والخاصة في المملكة وتضع السياسات والاستراتيجيات التعليمية التي يجب أن تلتزم بها جميع المدارس. وتعد الحكومة هي العنصر الرئيسي المسؤول عن التعليم وتوفر التعليم مجاناً لكل الطبقات والمستويات ولكل المواطنين والمقيمين (الحقيل، 2018، 52). وفيما يلي تحديد لتشكيل واختصاصات ومسؤوليات الجهات المشرفة على التعليم في المملكة (البلاي، 2022، 455):

### 1. اللجنة العليا لسياسة التعليم:

هي السلطة الرئيسية المسؤولة عن رسم السياسات التعليمية، ويرأسها خادم الحرمين الشريفين ورئيس مجلس الوزراء، وينوب عنه النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء ووزير الدفاع والطيران والمفتش العام، وهي مسؤولة عن رسم السياسة العامة للدولة وإقرار الخطط التعليمية وأنظمتها العامة، وإقرار مشروعات خطط التنمية التعليمية الطويلة والمتوسطة والقصيرة في ضوء خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، واتخاذ القرارات التربوية التي توجه حركة التعليم في المملكة، وإقرار لوائح الامتحانات المعدة من قبل المؤسسات التعليمية في المملكة.

### 2. وزارة التعليم:

تلتزم وزارة التعليم بتوفير كافة مستلزمات العملية التربوية والتعليمية التي تعد الفرد للحياة، الشريفة وتمكنه من التكيف مع العالم من حوله وفق الثوابت والأسس التي يقوم عليها المجتمع السعودي، وتلتزم بالمهام الآتية (الدليل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمناطق، 2024، 455):

- القيام بتوفير التعليم العام وفقاً لما ورد في النظام الأساسي للحكم والسياسات التعليمية المعتمدة.
- العمل على غرس مبادئ الشريعة الإسلامية، وترسيخ مفاهيمها بين منسوبي الوزارة.
- وضع الخطط والمناهج، والبرامج التربوية، والتعليمية، وتنفيذها.
- تدريب المعلمين والمشرفين التربويين، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتطوير معارفهم وتوسيع مداركهم من خلال برامج إعادة التأهيل والتدريب التي تعقد لهذا الغرض.
- القضاء على الأمية وسد منابعها من خلال خطط تعليم الكبار وبرامجها.
- إجراء الدراسات والبحوث التربوية الهادفة إلى تنمية العملية التربوية والتعليمية وتطويرها مراعين في ذلك الأساليب والاتجاهات الحديثة السائدة في العالم والتي لا تتعارض مع معتقد وتراث وتقاليد المجتمع.
- تطبيق البرامج الهادفة لوضع الأسس والقواعد الرئيسة المتعلقة بعملية التعليم والتعلم المراحل التعليم العام كافة.
- التنسيق التام والشامل مع كافة المؤسسات التعليمية الحكومية والأهلية المعنية بالتعليم العام والعالي والفني بهدف تكامل العملية التربوية والتعليمية وتضافر الجهود لتحقيق الأهداف العليا للتربية والتعليم.

- الإشراف الفني الكامل على المؤسسات التعليمية والتربوية الأهلية وفقاً لما ورد في لائحة التعليم الأهلي.
- وضع القواعد واللوائح الخاصة بسير العملية التربوية والتعليمية ذات العلاقة بالمناهج والمعلمين والطلبة وغير ذلك مما له صلة بالعملية التربوية والتعليمية.
- توفير مستلزمات العملية التعليمية من المعلمين والمناهج والمنشآت والتجهيزات المدرسية والتقنيات التربوية وغيرها من مستلزمات العملية التربوية والتعليمية.
- المشاركة مع القطاعات الأخرى الحكومية والأهلية والمنظمات في الإسهام في بث الوعي العلمي والثقافي المواكبة حركة التقدم والنمو.

### 3. إدارات التعليم:

تتولى إدارة التعليم على المستوى المحلي بالمناطق والمحافظات البالغ عددها (٤٥) إدارة تعليم، ومن مسؤولياتها تجديد عقود المتعاقدين والمتعاقدات وقبول استقالاتهم وطلب قيدهم وإشعار الجهة المختصة بصورة من ذلك، ومنح العلاوات الدورية والإجازات العادية والمرضية والاضطرارية ... وغيرها بالإضافة إلى تفويض ما يكون مناسباً من صلاحيات لرؤساء الأقسام بإدارة التعليم بعد موافقة وزير التعليم.

### 4. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني:

صدر قرار عام ١٤٠٠هـ بدمج مراكز التدريب والمعاهد التابعة لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية والمعاهد الفنية التابعة لوزارة المعارف في مؤسسة واحدة مستقلة تتولى مسؤوليتها إدارة التعليم الفني والتدريب المهني، ولها صلاحيات مالية وإدارية لتحقيق أهدافها في إطار السياسات العامة والخطط التي يحددها مجلس القوى العاملة، ويتكون مجلس إدارة المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني من وزير العمل والشؤون الاجتماعية، وكيل وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، أمين مجلس القوى العاملة، ممثل لكل من وزارة التعليم والصناعة والداخلية، وعضوين من ذوي الخبرة من القطاع الخاص يعينان بقرار من مجلس الوزراء، وهي مسؤولة عن اقتراح السياسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ووضع اللوائح الداخلية واتخاذ القرارات المختلفة الخاصة بنظام العمل بالمؤسسة ووضع اللوائح للمعاهد الفنية ومراكز التدريب.

### 5. مكتب تحقيق الرؤية:

هو مكتب خاص تابع بشكل مباشر لوزير التعليم، والهدف منه إدارة المبادرات ومحافظ المشاريع على مستوى الوزارة ككل والإعداد والتنظيم والمتابعة لجميع مبادرات وبرامج رؤية المملكة ٢٠٣٠م ضمن اختصاص الوزارة بالتنسيق مع القطاعات ذات العلاقة بالوزارة والجهات الخارجية وإعداد الميزانيات وحوكمتها بالشكل المطلوب، وتبني نموذج دعم منظومة تنفيذ المشاريع في الوزارة. وتتمثل مهام هذا المكتب في القيام بالعديد من الأمور، والتي تتمثل فيما يلي (الدليل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمناطق، 2024، 229):

- إعداد وتطوير الحوكمة والمنهجيات والنماذج القياسية لإدارة المبادرات ومحافظ المشاريع، بالتنسيق مع القطاعات ذات العلاقة، ومتابعة الالتزام بها.
- رصد وتقييم أخطار ومؤشرات مبادرات ومحافظ مشاريع رؤية المملكة ٢٠٣٠ ومراقبتها بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.

- تطوير قوالب الوثائق المستخدمة وتطوير وثائق متطلباتها بالتنسيق مع الإدارة العامة لتنفيذ المشاريع وقطاعات الوزارة المستفيدة.
- قيادة عمليات تخطيط الميزانية السنوية للمبادرات التي تندرج ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتحليل المعوقات المالية، بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة ومع وكالة التخطيط.
- دعم تنفيذ وإدارة المبادرات ومتطلباتها المنبثقة عن برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠ والاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب وخطط الوزارة الاستراتيجية، ومحافظ المشاريع على مستوى الوزارة وطلبات التغيير بكافة أنواعها ككل، بالتنسيق مع وكالة التخطيط.
- ضمان الموائمة والتواصل مع الجهات المعنية ضمن منظومة رؤية المملكة ٢٠٣٠ والجهات الداعمة من خلال التنسيق معها لضمان تحقيق المساهمة الفاعلة لمنظومة التعليم والتدريب والجهات ذات العلاقة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة ٢٠٣٠.
- متابعة أداء المؤشرات والمبادرات ومحافظ المشاريع الخاصة برؤية المملكة ٢٠٣٠ واقتراح الجوانب التحسينية لها بالتنسيق مع مكاتب برامج الرؤية والجهات ذات العلاقة، وتقديم الدعم للجهات الداخلية فيما يخص ذلك.
- اقتراح تحسين الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات والمستهدفات لرؤية المملكة ٢٠٣٠ على مستوى منظومة التعليم والتدريب.
- اقتراح نقل وحذف وإضافة ودمج مبادرات ومشاريع الخطة الاستراتيجية للوزارة في برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠ المناسبة بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة داخل الوزارة.
- إدارة النظام التقني لإدارة ومراقبة أداء مشاريع الوزارة وتقديم الدعم الخاص فيها.
- التنسيق مع القطاعات ذات العلاقة لاقتراح الشراكات مع القطاع الخاص وغير الربحي والحكومي للمبادرات والمشاريع التي تندرج ضمن أولويات رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- التنسيق مع القطاعات ذات العلاقة في بناء حوكمة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات والمستهدفات الرؤية المملكة ٢٠٣٠ ذات العلاقة بمنظومة التعليم والتدريب.
- تمثيل الوزارة والجهات التي يرأس مجلس إدارتها الوزير ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠ بالتواصل مع مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية وهذه الجهات.
- إعداد الدراسات والتقارير الفنية المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠ ذات العلاقة بقطاع التعليم والتدريب.
- تقديم الدعم والتدريب لأصحاب المصلحة، فيما يتعلق بالمنهجيات والنماذج القياسية لإدارة مبادرات ومشاريع رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرامجها.
- متابعة التعاقد على مشاريع رؤية المملكة من خلال محاضر الإسناد لشركات تطوير، أو المنافسات وغيرها من أنماط التعاقد المعتمدة، بالتنسيق مع القطاعات ذات العلاقة الإدارة العامة لتنفيذ المشاريع حسب القطاع المستهدف.
- مراجعة طلبات التغيير المتعلقة بتنفيذ المشاريع (النطاق / الوقت / التكلفة) التي تعدها الإدارة العامة لتنفيذ المشاريع.

- دعم فريق تنفيذ المشاريع في إعداد وثائق المشاريع للمنهجيات والنماذج القياسية لدى مكتب إدارة المشاريع ومنها على سبيل المثال لا الحصر: وثيقة طلب العروض (RFL.RFP.RFQ)، وخطة إدارة المشروع، وجدول تنفيذ المشروع، وخطة إدارة المخاطر، وخطة التواصل، وغيرها من وثائق المشروع، ومراجعته للتحقق من توافقها مع الحوكمة.
- إدارة طلبات التغيير غير المتعلقة بنطاق المشروع، ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها.
- متابعة سير العمل في المشاريع وفقاً لمؤشرات أداء محددة وإتاحتها للجنة الإشرافية على المشروع والقطاعات المستهدفة.
- مراجعة شهادات وتقارير الإنجاز للمشاريع قيد التنفيذ.
- المشاركة في اختيار وتقييم أداء المرشحين الإدارة المشاريع من طرف الوزارة ومن طرف الشركات المنفذة والرفع بالتوصيات المناسبة للجهات المعنية.
- التعريف ونشر الوعي بكل ما يتعلق برؤية المملكة ٢٠٣٠.

#### **المحور الرابع: متطلبات تحسين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية**

إن تفعيل الرشاقة التنظيمية في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية وتحقيق جودة الأداء المؤسسي يستلزم وجود العديد من المتطلبات الأساسية التي تسهم في بناء بيئة تعليمية مرنة تتكيف مع التطورات والتحديات المستمرة، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة الأداء المؤسسي ويسهم في تطوير العملية التعليمية بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، ومن أهم هذه المتطلبات:

- 1- الدعم القيادي وتعزيز الثقافة التنظيمية، ويشمل:**
  - أ. **الدور القيادي:** يتطلب تفعيل الرشاقة التنظيمية وجود قيادات تعليمية داعمة تتبنى التغيير وتدفع باتجاهه، مثل مديري المدارس والمشرفين التربويين.
  - ب. **ثقافة التغيير:** من الضروري غرس ثقافة تنظيمية مرنة تتقبل التغيير وتشجع الابتكار والإبداع، بحيث يكون الموظفون قادرين على التكيف مع التغييرات دون مقاومة كبيرة.
  - ج. **التواصل الفعال:** يجب أن تعمل القيادة على تطوير قنوات اتصال واضحة وداعمة لتسهيل تدفق المعلومات وتوحيد الأهداف والتوجهات بين جميع أعضاء المدرسة.
- 2- بناء فرق عمل مرنة ومتعاونة، ويشمل:**
  - أ. **التعاون الداخلي:** يتم من خلال تشكيل فرق عمل متعاونة ومرنة من أعضاء المدرسة، كالمعلمين والمشرفين والموظفين الإداريين، لتعزيز الاستجابة السريعة للتحديات وابتكار حلول فعالة.
  - ب. **التعلم الجماعي:** توفير بيئة تشجع التعلم والتطور المهني المستمر، حيث يشارك أعضاء الفريق المعرفة والخبرات بشكل دوري، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية على ضوء بعض النماذج العالمية والإداري.
  - ج. **تمكين الموظفين:** دعم الاستقلالية وتفويض الصلاحيات بحيث يكون لكل عضو دور واضح ومرونة لاتخاذ القرارات المناسبة.
- 3- التركيز على التدريب والتطوير المستمر، ويشمل:**
  - أ. **برامج تدريبية:** تقديم برامج تدريبية متخصصة لتحسين المهارات المهنية والإدارية لدى العاملين في المدارس، مثل مهارات القيادة، وحل المشكلات، والتفكير الاستراتيجي.

ب. **التعلم من التجارب العالمية**: تقديم تدريبات تعتمد على النماذج العالمية في الرقابة التنظيمية، مثل "Agile" و "Lean"، وتكييفها بما يتناسب مع بيئة التعليم في السعودية.  
ج. **استخدام التكنولوجيا**: استغلال التقنيات الحديثة في التدريب الإلكتروني والتعليم عن بعد لتوفير فرص التعلم المستمر والتطوير.

#### 4- التطوير التكنولوجي والبنية التحتية الداعمة، ويشمل:

أ. **التقنيات الرقمية**: توفير تقنيات تعليمية وإدارية متقدمة، مثل أنظمة إدارة المدارس ومنصات التعلم الإلكتروني، لتحسين كفاءة الأداء وتسهيل عمليات التخطيط والتنظيم.  
ب. **البنية التحتية**: تعزيز البنية التحتية، بما في ذلك الأجهزة والمعدات والشبكات الرقمية، لضمان توفير بيئة عمل متطورة تدعم التواصل السريع والفعال بين أعضاء المدرسة.

#### 5- إدارة التغيير وتطوير عمليات العمل، ويشمل:

أ. **التخطيط الاستراتيجي للتغيير**: وضع خطة واضحة لإدارة التغيير تشمل تعريف جميع أصحاب المصلحة بالمتطلبات والفوائد المرتبطة بالرقابة التنظيمية.  
ب. **إعادة هندسة العمليات**: تبسيط العمليات الإدارية والتعليمية في المدارس بما يضمن تقليل البيروقراطية وزيادة الكفاءة، من خلال مراجعة وتحسين الإجراءات الروتينية.  
ج. **الاستجابة السريعة**: القدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة، سواء كانت داخلية أو خارجية، وذلك من خلال تكييف سياسات العمل بسرعة وفعالية.

#### 6- تحديد مؤشرات الأداء وتقييم النتائج بانتظام، ويشمل:

أ. **مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)**: تحديد مؤشرات واضحة لقياس جودة الأداء المؤسسي في المدارس، مثل رضا المعلمين والطلاب، ومستوى التحصيل الدراسي، وكفاءة الإدارة.  
ب. **التقييم المستمر**: إجراء تقييمات دورية لقياس مدى تحقيق الأهداف وتحديد نقاط التحسين، مع الاعتماد على التغذية الراجعة من أعضاء الفريق والمستفيدين.  
ج. **التعلم من النتائج**: الاستفادة من نتائج التقييم لإجراء التحسينات اللازمة في الأداء وتطوير الخطط المستقبلية.

#### 7- تشجيع الابتكار وحل المشكلات بطرق جديدة، ويشمل:

أ. **برامج التحفيز على الابتكار**: تشجيع العاملين على تقديم أفكار إبداعية لتحسين الأداء وتطوير العمليات المدرسية، مع توفير برامج لتحفيز الابتكار مثل الجوائز أو التقديرات.  
ب. **منهجيات حل المشكلات**: استخدام تقنيات مثل العصف الذهني والتحليل السببي لحل المشكلات التي تواجه المدارس بطرق جديدة وفعالة.  
ج. **استشراف المستقبل**: دعم المدرسين والإداريين للاستفادة من الاتجاهات الحديثة والتقنيات المستقبلية التي يمكن أن تدعم العملية التعليمية.

#### 8- إشراك المجتمع التعليمي وأولياء الأمور، ويشمل:

أ. **التواصل المجتمعي**: بناء علاقات قوية مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي للحصول على دعمهم وتعاونهم في تحقيق أهداف الرقابة التنظيمية.  
ب. **الشراكات الخارجية**: تشجيع الشراكات مع مؤسسات تعليمية أخرى أو جهات تدريبية لتبادل الخبرات والاستفادة من الممارسات الفضلى.

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية:

- أبو طالب، صفاء علام محمد (2020)، نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر، مجلة جامعة عين شمس، البحث العلمي في التربية، 45 (21)، 3-75.
- أحمد، كمال عبد الوهاب (2016)، تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثالثة، العدد (8)، مصر، 15-116.
- أحمد، كمال عبد الوهاب (٢٠١٦)، تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة الإدارة التربوية الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (8).
- الأيوبي، منصور محمد، سلمان معين جهاد (2020)، إدارة المواهب كمدخل إلى تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، (45)13، 65 – 96.
- البلاي، هدى بنت عبد الرحمن (2022)، نظام التعليم في المملكة العربية السعودية والإمارات (دراسة مقارنة)، مجلة القراءة والمعرفة، عدد (253)، جامعة عين شمس، كلية التربية، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، 455-457.
- بوران، سميرة عامر بوران (٢٠١٦)، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمية، الطبعة الأولى.
- بيلة، عدان (2020)، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع.
- جابر عبد الحميد جابر؛ أحمد خيرى كاظم (1999)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط5، دار النهضة المصرية، القاهرة.
- الحريري، محمد (2016)، علم النفس الإداري مدخل استراتيجي لعلم النفس الإداري السلوكي، بيروت، دار القلم للنشر والتوزيع.
- حسين نعمة الحسيني (2018)، أثر استخدام أسلوب حل المشكلات في تنمية التفكير الرياضي لدى طلاب الصف الرابع الإعدادي في محافظة النجف، مجلة آداب الكوفة، جامعة الكوفة- كلية الآداب، 10(35).
- الحقيل، سليمان عبد الرحمن (٢٠١٨)، نظام وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، ط ١٦، الرياض.
- الحمدان، أمل راشد (٢٠٢٠). الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي "الجامعات السعودية أنموذجاً"، الرياض، مكتبة الرشد للنشر.
- الدليل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمناطق (2024)، المملكة العربية السعودية، وزارة التربية والتعليم، وكالة التخطيط والتطوير.
- دماج، أميرة أمين محمد (٢٠١٩)، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، مجلة القلم، (12)، ٤٦٩-٣٤١.

- رضا، خاتم علي حسن، (2003)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة حالة للأجهزة الامنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير.
- الريشي، نايف غازي (2022)، درجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع، المملكة العربية السعودية، جامعة طيبة، كلية التربية، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، 35 (35).
- الريشي، نايف غازي حسين (2022)، درجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، 35(35)، 750-751.
- سعيد، فهدة بنت عبد الرحمن. (2020)، الرشاقة التنظيمية رؤية عصرية لتحسين العمل الإداري. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- سعيد، هديل كاظم، وعبد الستار، حلا صاحب (2019)، التعقيد الإدراكي للفادة وتأثيره في خفة الحركة المنظمة: بحث ميداني في مقر شركة توزيع المنتجات النفطية، رسالة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق.
- سهام بن رحمون (2014)، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- قطب شمة.
- سيد أحمد شحات (٢٠١٩)، مؤشرات القيمة المضافة وعلاقتها بالفاعلية التعليمية في مدارس الفصل الواحد، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، ١٩ (136).
- شامي، صليحة (2010)، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة بوقرة بومرداس، جامعة بوقرة بومرداس، كلية الاقتصاد والتجارة، رسالة ماجستير.
- شعبان، أحمد هلال (٢٠٢١)، متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر، جامعة لفيوم، كلية التربية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 15(٩).
- الطيب محمد عبدالمولى (2019)، متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، (4)، 15 – 46.
- العقاد، عبد الله علي هادي، والنجار، عبد الله علي صالح (٢٠٢٢)، متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 9(58).
- عمار، بو شناف (2011)، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية- مصادرها وتنميتها وتطويرها، الجزائر، دار الجامعة الحديثة للنشر.
- فاطمة عبد العزيز التويجري؛ لمياء ناصر البكر؛ عهود محمد أبو ثنين؛ ورده يحيى العصيمي (2022)، تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، المجلة السعودية للعلوم التربوية، جامعة الملك سعود، (12).
- اللوذي، موسى (2002)، تنظيم وإجراءات العمل، ط، 1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمد سرحان المحمودي (2019)، مناهج البحث العلمي. الطبعة الثالثة، صنعاء، دار الكتب.
- مختار، أحمد عمر (٢٠٠٨)، معجم اللغة العربية المعاصرة، مجلد (١)، القاهرة، عالم الكتب.

مروان وليد المصري (2016)، استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، 40(2)*.

المصري، مروان وليد سليمان (٢٠١٦)، استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، *مجلة العلوم التربوية، كلية التربية جامعة عين شمس، 40(4)*.

أبو الريش، مصطفى عبد الحميد (2023)، تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الإعدادي بمصر على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، 112*.

أبو هلال، رمزي محمد (2023)، دور الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها: الإعلام المرئي نموذجاً. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4 (7)*.

العثمالي، نجوى إبراهيم (2023)، علاقة الإدارة الاستراتيجية بجودة الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير، جامعة المنصورة، كلية التجارة.

### English References:

- Ab Aziz, W.A. et.al. (2015), Implementation of 5S Practices at 3K Elite schools in Terengganu, *Academia Journal UITMT*, 1(4).
- Beltran-Martin, I., & Bou-Lusar, J. (2018), Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(2).
- Brown, C. (2018), Why and how to employ the SIPOC model. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 12(3).
- Chroner, D., Wallstrom, P. (2016), Exploring Waste and Value in a Lean Context. *International Journal of business and Management*, 11(10).
- Goldsmiths, S. (2019): Bringing the Power of Lean-to Education" Governing; the States and Localities; Available at: <https://www.governing.com/commentary/col-lean-continuous-improvement-education-des-moines-schools.html>.
- Govindarajulu, C., & Murphy, J. (2017), Improving the Assessment (Assurance of Learning) Processes. *Communications of the IIMA*, 15(3).
- Kumkale, I. (2022), Organizational Mastery: The Impact of Strategic Leadership and Organizational Ambidexterity on Organizational Agility. *Springer Nature*, 44-46.
- Lal. Pevna, & Bharadwaj. Sengeeta. (2014), Leveraging cloud- based information technologies for organizational agility: a conceptual model, *NMIMS management review*, (26).

- Menon, Shalini & Suresh, M. (2020), Organizational Agility Assessment for Higher Education Institution, *the Journal of Research on the Lepidoptera*, 51(1).
- Navarro-Meneses, F. J. (2023), Managing the Smart Revolution in Tourism Firms: Innovation and Value Creation in the Era of Data. CABI.
- Park, Y. (2011), The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies, Doctor Dissertation, Faculty of the USC Graduate School, University of Douthern California.
- Patel, C., Budhwar, P., Witzemann, A., & Katou, A. (2019), HR outsourcing: The impact on HR's strategic role and remaining in-house HR function. *Journal of Business Research*, (103).
- Russo, J. (2020), "The Supreme Court and Student Free Speech: A Retrospective Look at Tinker v. Des Moines Independent Community School District and Its Progeny, *University of Dayton Law Review*, 45 (2), Article 2. Available at: <https://ecommons.udayton.edu/udlr/vol45/iss2/2>.
- Simons, N, (2012), A public School Embarks on a Journey to Lean Six Sigma. Performance Innovation LLC.
- Steven H. Appelbaum, Rafael Calla, Dany Desautels, and Lisa N. Hasan, (2017), The challenges of organizational agility: part 2, *Industrial and Commercial Training*. 49 (2).
- Tilfarlioglu, F. Y., & Anwar, J. K. (2017), "Integration of Lean method in English Language Teaching and Learning: A New Perspective", *Journal of Education and Training Studies*, 5(9), 230-237.
- Ubeda-Garcia, M., et al. (2018), High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility, *Journal of Business Research*, (88).
- Villajos, E., Tordera, N., Peiró, J.M., & Veldhoven, M.V. (2019), Refinement and validation of a comprehensive scale for measuring HR practices aimed at performance-enhancement and employee-support, *European Management Journal*, 37(3).