

## The Degree of Practicing Lean Management among Principals of Public Schools in Palestine and its Relationship to some Variables

Jamila Hassan Al Ghoul\*  
Dr. Khaled Ahmad Al-Sarairah\*\* 

Received 22/12/2023

Accepted 27/1/2024

### Abstract:

The study aimed to find out the extent of practicing lean management among the principals of public schools in Palestine and its relation with certain variables. To achieve the study's objectives, a descriptive survey methodology was employed. Data were collected through a questionnaire comprising of 30 items distributed across six domains: humility, composure, wisdom, patience, objectivity, and trust. The validity and reliability of the questionnaire were verified. The study sample consisted of 327 principals and teachers, by using simple random method, the results indicated a high level of lean management practice across all domains. Furthermore, no statistically significant differences were found related to the variable of educational qualification. However, statistically significant differences were observed for the gender variable, in favor of males, and for the job position variable, in favor of principals' job.

**Keywords:** Lean Management, Public Schools, School principals, Teachers, Palestine.

---

Al-Quds University\ Palestine\ [Jamilaghoul12@gmail.com](mailto:Jamilaghoul12@gmail.com) \*

<https://orcid.org/0009-0008-7482-4754>  \*\*

Mutah University\ Jordan\ [dr.khaledsarairah@gmail.com](mailto:dr.khaledsarairah@gmail.com)



This work is licensed under a  
[Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0  
International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## درجة ممارسة الإدارة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها ببعض المتغيرات

جميلة حسن الغول\*

د. خالد أحمد الصرايرة\*\*

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة الإدارة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، وفي ضوء بعض المتغيرات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، ولجمع البيانات طورت استبانة تكونت من (30) فقرة موزعة على ستة مجالات، هي: التواصل، والهدوء، والحكمة، والصبر، والموضوعية، والثقة، تم التحقق من صدقها وثباتها. وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيار أفرادها بالطريقة العشوائية البسيطة من (327) مديراً ومعلماً. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة الرشيقة جاءت مرتفعة على الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة ولصالح المدير.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الرشيقة، المدارس الحكومية، مديرو المدارس، المعلمون، فلسطين.

\* جامعة القدس/ فلسطين/ [Jamilaghoul12@gmail.com](mailto:Jamilaghoul12@gmail.com)  
\*\* جامعة مؤتة/ الأردن/ [dr.khaledsarairah@gmail.com](mailto:dr.khaledsarairah@gmail.com)

## المقدمة:

يعد القرن الحادي والعشرون حقبة جديدة في العلم والمعرفة، والتطور السريع في المجالات التربوية والعلمية كافة، مما جعل جميع الدول تعمل على إصلاح السياسات التربوية وتطويرها سواء على المستوى المحلي أم الدولي، لتحقيق أفضل النتائج من خلال تجويد التعليم والمنافسة على مستوى الاختبارات الدولية وتحقيق الميزة التنافسية. ولإدارة دور مهم في عملية الإصلاح التربوي لما لها من دور وتأثير في المنظومة التعليمية، وأداة أساسية في رسم السياسات التربوية، ولمواكبة التغيرات المتلاحقة والثورة المعلوماتية، ومن خلال أدوارها المختلفة تقوم بتزويد الأفراد بالمعرفة والمهارات اللازمة للتميز، وتمكين الطلبة من اكتشاف إمكاناتهم وتحقيق طموحاتهم، واكتساب مهارات جديدة من المعرفة والتجربة ووجهات النظر المختلفة وتطوير تفكيرهم النقدي. ولتحقيق أهدافها التربوية طورت الإدارة التربوية سياسات تربوية تدعم الإدارات المدرسية وتساندها وتطورها في إيجاد بيئة آمنة تشجع التعلم والاستكشاف والإبداع.

فالحاجة أصبحت ماسة إلى تطور الفكر التربوي في إدارة المدرسة من خلال مبادئ جديدة وحديثة بالإدارة التربوية التي تناسب متطلبات العصر الحديث، إذ شهدت السنوات الأخيرة ظهور مداخل جديدة للحد من الهدر في العناصر التربوية، فثورة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتطور السريع وظهور التنافسية بين المؤسسات التعليمية؛ أدى إلى الحاجة للأخذ بالأساليب الحديثة والاتجاهات العالمية المعاصرة في الفكر الحديث لإدارة المؤسسات التربوية (Abu Talib, Shaheen & Al-Saeed).

إنَّ الإدارة المدرسية الفاعلة تقوم على مديري مدارس فاعلين يستخدمون أنماطاً حديثة من الإدارة تميل إلى الديمقراطية والشفافية والتعاون والمشاركة في عملية صنع القرار. ولعل واحداً من هذه الأنماط الإدارية هو الإدارة الرشيقة، التي تُعد أحد المدخل الإدارية الحديثة التي تعالج الهدر في المؤسسات التعليمية، سواء أكان هدرًا مادياً، أم بشرياً، وتساعد الإداريين على التنبؤ بالاستخدام الأمثل، والأقصى للموارد المتاحة، وتستخدم مجموعة من التقنيات، والأدوات، والأفكار، التي تجعل من تخفيض الهدر في المؤسسة هدفاً رئيساً لها (Rauch, Damian, Holzner, & Matt, 2016).

وأوضح اللحام (Al-Laham, 2019) أنَّ الإدارة الرشيقة Lean Management تعد مفهوماً معاصراً يحتاج إلى تنمية القادة، وزيادة مهاراتهم في حل المشكلات التي تواجههم، والمقدرة

على اتخاذ القرارات التشاركية الملائمة التي تسهم في تحقيق غايات المؤسسة، وتحقيق التأقلم والتعايش مع الظروف المتغيرة بشكل دائم، والتنبؤ بالمخاطر واستثمار الفرص الممكنة التي تسهم في رفع مستوى الأداء، إذ تهدف الإدارة الرشيقة إلى زيادة حماس فريق العمل من خلال حسن استخدامه للبيانات والسرعة أيضاً في التجاوب مع التحديات والمصاعب بهدف تحقيق أفضل أداء، وأفضل مخرجات.

وأوضح الجبيري (Al-Jaghibir, 2020) أيضاً أن الإدارة الرشيقة عبارة عن سلسلة من الأنشطة أو الحلول لتقليل المخلفات، وتم ظهور هذه الكلمة لأول مرة في كتاب يحمل اسم (الآلة التي غيّرت العالم) إذ تناول هذا الكتاب أساليب الإنتاج اليابانية بالمقارنة مع أنظمة الإنتاج التقليدية الأخرى. وأشارت كرتات (Kartat, 2019) إلى أن هناك حاجة ماسة اليوم للعمل بأسلوب الإدارة الرشيقة التي تسعى إلى تقليل الهدر وخفض التكاليف، وتحسين الخدمة، والاستجابة لمتطلبات المستفيدين، وتعظيم القدرة التنافسية، وهذا كله يتطلب من تلك الجهات أن تعمل على تحسين البيئة النفسية للعمل، وتطبيق العمل الجماعي، وتوظيف تقنيات الرقابة والاستثمار في المعرفة، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتعزيز قيم الشفافية والوضوح، ومحاربة الروتين، واستيعاب المتغيرات الجديدة الموجودة في العالم المعاصر.

وتتجسد أهمية الإدارة الرشيقة أو (الإدارة اللينة) بأنها أسلوب لتطوير الأعمال يسمح بتغيير الاتجاه، وتطويع المنتج لردة فعل المستهلك الأولية؛ لذا فالمطلوب هو لينة أو مرونة في بيئة الأعمال تسمح بالتغيير ليس فقط بشكل المنتج، بل أيضاً أساسياته الجوهرية، مثل الغرض منه، وشريحة المستهدفين؛ وعليه يجب أن تكون المؤسسة الريادية لينة تسمح بالتشكل لتعديل التصاميم كافة، وتحقيق الملاءمة بين المنتج وطلب السوق (Rees, 2019: 12).

وتحقق الإدارة الرشيقة أهدافها للوصول بنسبة الفاقد إلى صفر في كل المجالات، وخفض زمن تقديم الخدمة وسرعة الاستجابة لطلبات متلقي الخدمة والمستفيدين منها، وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة، والحد من الفاقد بسبب الإنتاج الزائد، وتقوم على تغيير مؤسسي يشمل عديداً من الممارسات والأدوات التي تسهم في جعل الأنشطة بسيطة، سريعة وانسيابية مثل: تحسين بيئة العمل وتحسين مناخ العمل النفسي (علاقات العمل والعاملين)، وتطبيق نظم العمل الجماعي (فرق عمل تضم أفراداً من ذوي المواهب والمهارات المتعددة)، والصيانة الإنتاجية الشاملة مع خفض زمن أعمال الصيانة وتكاليفها، وتشجيع الإبداع والابتكار والاستثمار في المعرفة ومحاربة

الروتين (Kartat, 2019).

تتضمن الإدارة الرشيدة عددًا من الأبعاد أشار إليها عبدالله وبرشنيك وصادق (Abdulla, Pirshnig and Sadq , 2021) وهي:

- أ. التواضع: وهو سمة أخلاقية وفضيلة تتعلق بكيفية التفكير الأفضل حول الأعمال وبما ينسجم والميول الشخصية المقبولة التي تؤسس للانماج، وفضيلة تتعلق بكيفية التفكير الأفضل.
- ب. الثقة: وتعد وسيلة تربط القائد بأتباعه، وتوفر المقدرّة على النجاح التنظيمي والقيادة. وهي بناء متعدد الأبعاد يمكن تعريفه بأنه حالة نفسية تشمل على نية قبول التعرّض للمخاطر استنادًا إلى توفّعات إيجابية حول نوايا الآخرين وسلوكهم وأنّ نجاح القيادة في عملها يعتمد على مقدرتها على إيجاد مستويات عالية من الثقة لدى الأفراد العاملين، وضمن المطلوب منها دون تفریط فيها، وتزيد من ارتباط الفرد بالقيادة؛ وتعزز جوانب النجاح المنظمي.
- ج. الموضوعية: هي حالة عقلانية تسيطر على استنتاجات الفرد وتنظم بشكل مستمر العمليات الانفعالية والإدراكية والمعرفية حول المواقف التي يتعامل معها الفرد خلال حياته وتتعلق الموضوعية بالعقلانية في تمكن القائد من امتلاك عقول الأفراد والتأثير في سلوكهم، وهي المقدرّة على الحفاظ على منظور واقعي والحفاظ على عدم التحيز الشخصي.
- د. الصبر: ويشير إلى ميل الفرد نحو قبول التأخير في تلبية حاجات أو تحقيق أهداف معينة، ويبرر ذلك التأخير الظروف أو الحاجات المستهدفة ذاتها. وهي عبارة عن مقدرّة القائد على التحكم بنفسه لمواصلة العمل وبذل الجهود والمثابرة لتحقيق الأهداف، والتعامل مع التحديات المختلفة في العمل دون تذر أو يأس في ظل ظروف العمل الصعبة.
- هـ. الهدوء: إنّ ممارسة القيادة الهادئة يمكن القيام بها عن طريق استخدام مهارات التفكير النقدي لتحليل المشكلات والقضايا، بدلاً من اتخاذ التدابير الرجعية، وإنّ سمة الهدوء تعد نوعية نادرة في الحياة الإنسانية بسبب تشعب الحياة، وكثرة العمل والمشكلات المحيطة بذلك، ومن هنا تتبين أهمية وجود سمة الهدوء في القيادة خاصة عند اتخاذ القرارات المصيرية؛ فالهدوء يُمكن القائد من التفكير بعمق وبطريقة أفضل لحل المشكلات الصعبة.
- و. الحكمة: وتشير إلى ضرورة التعامل مع القضايا الصعبة وغير المؤكدة للحياة من خلال تخفيف التوتر حول الرغبات القوية والاندفاع للعالم المعاصر واللجوء إلى العقلانية والسعي إلى السيطرة عليها، وتشير إلى تحقيق التوازن بين الموارد المتوافرة ومتطلبات العمل سواء

السلوكية منها أم المادية؛ فالحكمة تعد مرحلة متقدمة من التفكير المبني على الاستدلال المنطقي والدراسة الموضوعية لماهية القرار باعتمادها معياراً للتصرف. أما أهم الدراسات السابقة، العربية والأجنبية، ذات العلاقة بموضوع الإدارة الرشيقة، فقد تم ترتيبها حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو الآتي:

قام نجاتي وراجيان وهاجتي وسفري وراشد (Nejati, Rajeiyan, Hajati, Safari, Rashed, 2013) بدراسة هدفت إلى تعرّف العلاقة بين نُظْم المعلومات الإدارية (Management Information Systems (MIS)) والإدارة الرشيقة في مدينة رشت الصناعية (إيران)، في عالم اليوم تكنولوجيا المعلومات أكثر فعالية وكفاءة، وتظهر الدراسات والأبحاث أنّ تكنولوجيا المعلومات تزيد من مقدرة المنظمات، وتسهل العملية الإدارية، وتزيد من كفاءة العمل والإدارة. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وشملت العينة جميع المصانع النشطة في مدينة رشت الصناعية وعددها (150) مصنعاً، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الرشيقة وإدارة نُظْم المعلومات.

وقامت العبدالله (Al-Abdullah, 2020) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة بجامعة الوادي الجديد، وتحديد درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى القيادات الجامعية بالجامعة، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة وفاعلية الأداء الوظيفي، فضلاً عن الكشف عن الفروق حول درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة وفاعلية الأداء الوظيفي التي تعزى لمتغيرات (نوع الكلية، والجنس، والدرجة العلمية) وقد جرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستعين باستبانة مكونة من محورين: الأول للكشف عن درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة، والثاني للكشف عن درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى القيادات الجامعية، وبلغ عدد فقراتها (67) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (127) عضو هيئة تدريس من العاملين بالجامعة، وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة. إنّ درجة ممارسة القيادات الجامعية لفاعلية الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة يُعزى لمتغيرات نوع الكلية، والجنس، والدرجة العلمية. وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى القيادات الجامعية تُعزى لمتغيرات الجنس، والدرجة العلمية، ولكن تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير نوع

الكلية لصالح الكليات النظرية.

وهدفت دراسة أبو طالب وآخرون (Abu Talib et, al, 2020) إلى استخدام الإدارة الرشيقة للتغلب على الهدر الذي تواجهه المدارس الثانوية العامة في مصر؛ وذلك من خلال بعض النماذج العالمية التي استخدمت الإدارة الرشيقة، وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتناولت الدراسة الإطار العام للدراسة، والأسس النظرية للإدارة الرشيقة في الفكر التربوي المعاصر، ثم أوضحت أوجه الاستفادة من النماذج العالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة للحد من الهدر في مدارس التعليم الثانوي في مصر. وتوصلت الدراسة إلى تعظيم القيمة لنواتج التعلم، وذلك بتقليص الإدارة الرشيقة لنسبة الهدر بها، كما أنّ استخدام الإدارة الرشيقة يساعد على السرعة والدقة والعمل في وقت واحد.

وتناولت دراسة الأسود والهمص (Al-Aswad & Al- Hams, 2021) مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، وجرى استخدام المنهج الوصفي بمجاله التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة بلغ عدد أفرادها (420) معلماً، وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية جاء بدرجة كبيرة، كذلك لا توجد فروق في مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة تعزى لمتغيري (جنس المدير، أو سنوات خبرة المعلم)، بينما وُجِدَتْ فروقٌ في مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم، وكانت الفروق لصالح المعلمين ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

وهدفت دراسة عطا الله (Atallah, 2021) إلى اقتراح تصور إداري تربوي لتطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات الأردنية الحكومية. وبلغ عدد أفراد العينة (991) قائداً أكاديمياً، وتم استخدام المنهج المسحي التطويري، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (60) فقرة، وأظهرت هذه الدراسة أنّ درجة تطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات الأردنية الحكومية كانت متوسطة بشكل عام وقد كانت متوسطة بالنسبة لمجال "عوامل التمكين و"أبعاد الإدارة الرشيقة"، ومنخفضة لمجال "أدوات الإدارة الرشيقة"، وبيّنت النتائج عَدَمَ وُجُودِ فُرُوقٍ ذاتِ دلالةٍ إحصائيةٍ تُعزى لمتغيريّ الجنس، والمنطقة، والخبرة، والمنصب الأكاديمي.

كما أجرت أبو عاصي (Abu Assi, 2021) الدراسة التي هدفت إلى تعرّف دور الإدارة الرشيقة في تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصى بقطاع غزة، وتم استخدام المنهج

الوصفي التحليلي، واستخدام أسلوب المسح الشامل للوصول إلى النتائج، وصممت استبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (218) موظفًا من الأكاديميين والإداريين، وأظهرت النتائج أنّ واقع تطبيق الإدارة الرشيقة في جامعة الأقصى بقطاع غزة جاء بدرجة متوسطة، واحتل الرتبة الأولى بعد تنظيم العمل، والتحسين المستمر جاء في الرتبة الثانية، وأظهرت النتائج أيضًا أنّ مستوى تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصى جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية وأثر دالّ إحصائيًا بين أبعاد الإدارة الرشيقة وتحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصى، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق الإدارة الرشيقة ومستوى تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصى بقطاع غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي) وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق الإدارة الرشيقة ومستوى تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصى بقطاع غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، لصالح (أكثر من 10 سنوات).

يُلاحظ أنّ الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الإدارة وأنماطها. ونظريات الإدارة الحديثة كثيرة، لكن ندرة وجود الدراسات التي تطرقت للإدارة الرشيقة في المجال التربوي في حدود علم الباحثين؛ وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، ويتضح من خلال عرض الدراسات السابقة ما يأتي:

تنوعت الدراسات التي تطرقت للحديث عن الإدارة الرشيقة ومستوياتها، مثل دراسة الأسود والهمص (Al-Aswad & Al-Hams, 2021)، ودراسة أبو عاصي (Abu Assi, 2021)، ودراسة عطا الله (Atallah, 2021). بينما توجهت دراسات للحديث عن ممارسات الإدارة الرشيقة وفعاليتها، ومنها دراسة أبو طالب وآخرون (Abu Talib et al, 2020)، ودراسة عبد الله (Abdullah, 2020). وتنوعت هذه الدراسات في أهدافها ومتغيراتها ومنهجيتها، كالمنهج المسحي الوصفي، والمنهج المسحي التحليلي.

ووفرت الدراسات السابقة -العربية والأجنبية- إطارًا تربويًا لمتغيرات الدراسة، إذ أعطت الباحثين رؤية واقعية عن أنماط الإدارة السائدة، فضلاً عن الاطلاع على أدوات متنوعة في البحث في الموضوع، والمنهجية المستخدمة في الموضوعات، والوسائل الإحصائية المستخدمة.

وانتقدت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الإطار العام لموضوعها وهو الإدارة

الرشيقة، ومع بعض الدراسات السابقة في تسليط الضوء على مُديري المدارس، وتميزت هذه الدراسة بدراستها لأبعاد الإدارة الرشيقة وهي: (التواضع، والهدوء، والحكمة، والصبر، والموضوعية، والثقة)، وحسب علم الباحثين أنها أول دراسة تُعالج هذا الموضوع.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من خلال عمل الباحثين في الحقل التربوي لاحظنا تبايناً في الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس، مما يوجد مناخات تنظيمية مختلفة تؤثر في أداءات المعلمين واتجاهاتهم الوظيفية. وفي ضوء تطلعات الباحثين ودراستهما حول الأنماط الإدارية الحديثة، وما أوصت به عديد من الدراسات مثل دراسة أبو طالب (Abu Talib et, al, 2020) بأهمية تطبيق الإدارة الرشيقة في المدارس، ودراسة الكعبي والياسري (AlKaabi & AlYasiri, 2021) بإجراء دراسات حول الإدارة الرشيقة في مختلف بيئات العمل، وأكدت المطيري (Al-Mutairy, 2019) بتعزيز ثقافة استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة لدى جميع الموظفين على اختلاف وظائفهم، ومن هنا تولدت لديهما الرغبة في إجراء هذه الدراسة التي تتمثل مشكلتها في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس في فلسطين للإدارة الرشيقة من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين العاملين معهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في فلسطين للإدارة الرشيقة تعزى لمتغيرات: (الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي)؟

### أهمية الدراسة:

يُؤمّل أن تُفيد نتائج الدراسة في الجانبين: النظري والتطبيقي، على النحو الآتي:

### الأهمية النظرية:

يُؤمّل أن تُفيد نتائج الدراسة الباحثين في مجال الإدارة التربوية والمدرسية، والإدارة الرشيقة في مدارس وزارة التربية والتعليم، وذلك من خلال الاستفادة من نتائجها في إعداد الأبحاث والرسائل والأطروحات في موضوع الإدارة الرشيقة، وأن تسهم هذه الدراسة في إضافة مثرية للأدب النظري والدراسات والبحوث المتعلقة بالموضوع.

### الأهمية التطبيقية:

يُؤمّل أن تكون نتائج الدراسة مُفيدةً للجهات الآتية المتمثلة في مديري المدارس في وزارة

التربية والتعليم الفلسطينية من خلال التَّعَرُّفِ إلى درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الرشيقة، وصُنَّاع القرار والسياسات في وزارة التربية والتعليم، ومديريات التربية والتعليم؛ من خلال تزويدهم بدراسة تعكس مستوى ممارسة مديري المدارس للإدارة الرشيقة في المدارس الفلسطينية. فضلاً عن الباحثين والدارسين وطلبة الدراسات العليا المهتمة في هذا المجال، وذلك من خلال الاطلاع على الأدب النظري للدراسة وما تتَّوَصَّلُ إليه من نتائج وتوصيات وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عَيِّنَاتٍ ومجتمعاتٍ أخرى.

#### مصطلحات الدراسة:

تضمَّنت هذه الدراسة مصطلحاً واحداً وهو الإدارة الرشيقة التي عُرِّفت مفاهيمياً وإجرائياً على النحو الآتي:

**الإدارة الرشيقة: Lean Management** هي نظام إداري متكامل يهدف إلى تعظيم القيمة المضافة لكل نشاط من أنشطة المؤسسة من خلال تشديده على التخلص من الهدر والضياع (Mohsen & Al-Najjar, 2012: 480). ويعرفها الباحثان إجرائياً: بأنها أسلوب إداري مدرسي (رشيق)، متكامل يهدف إلى الملاءمة ما بين المنتج التعليمي واحتياجات وتطلعاتهم الطلبة وسوق العمل، من خلال تقليص الهدر، وتقاس من خلال تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي تم تطويرها لهذا الغرض واستخدامها في الدراسة الحالية.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية والتابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومعلميها والمتحقين بعملهم خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2023-2024).

#### الطريقة والإجراءات:

يشتمل هذا الجزء على عرض لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداتها، وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، وعلى النحو الآتي:

#### منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية والتابعة لوزارة

التربية والتعليم والبالغ عددهم (1899) مديراً ومديرةً، ومن جميع معلمي المدارس وعددهم (32687) معلماً ومعلمة، وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم 2022-2023. وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من (327) مديراً ومعلماً، وهي مُمثلة لمجتمع الدراسة (Krejcie & Morgan, 1970). والجدول (1) يبين توزيع أفراد الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس والوظيفة والمؤهل العلمي.

الجدول (1) توزيع أفراد الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس والوظيفة والمؤهل العلمي

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	113	34.6
	أنثى	214	65.4
الوظيفة	مدير	124	37.9
	معلم	203	62.1
المؤهل العلمي	بكالوريوس	249	76.1
	دراسات عليا	78	23.9
المجموع		327	100.0%

#### أداة الدراسة:

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم في فلسطين للإدارة الرشيقة من وجهة نظرهم أنفسهم ومعلمهم، كأداة لجمع البيانات بناءً على الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الإدارة الرشيقة ومنها: دراسة عبدالله وآخرون (Abdulla et al, 2021)، ودراسة زيارة والطائي (Zeara & Altaee, 2019) ودراسة عبد الباري ويوسف (Abdel-Bary & Yousef, 2024)، وتكونت بصورتها الأولية من (30) فقرة، مزرعة على ستة مجالات، وهي: التواصل، والهدوء، والحكمة، والصبر، والموضوعية، والثقة. وتتكون الاستبانة من محورين، شمل الأول: البيانات الشخصية. والثاني: فقرات الإدارة الرشيقة، وللإجابة عن فقرات الاستبانة تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة من بين درجاته الخمس (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

ولغايات تحديد معيار الحكم على متوسطات أداة الدراسة، تم تقسيمها إلى ثلاثة مستويات: (منخفض، ومتوسط، ومرتفع) وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{5 - 1} = 1.33$$

3

عدد المستويات

وقد تم استخدام المعيار الآتي لأغراض تفسير النتائج، وهو

– المستوى المنخفض من  $(1+1.33) = 2.33$

– المستوى المتوسط من  $(2.34+1.33) = 3.67$

– المستوى المرتفع من  $(3.68)$  فأكثر.

وهكذا، تم اعتماد المحك الآتي لدرجة الممارسة للأداة ككل ولمجالات الدراسة وفقراتها:

– درجة تطبيق منخفضة: تمثلها الدرجات الواقعة بين  $(1-2.33)$ .

– درجة تطبيق متوسطة: تمثلها الدرجات الواقعة بين  $(2.34-3.67)$ .

– درجة تطبيق مرتفعة: تمثلها الدرجات الواقعة بين  $(3.68-5)$ .

#### صدق الأداة:

جرى التحقق من صدق محتوى الأداة من خلال صدق المحتوى (Content Validity)، من خلال عرضها على (16) محكماً من المتخصصين في الإدارة التربوية، إذ طلب إليهم إبداء الرأي حول سلامة الصياغة اللغوية للفقرات، ومدى وضوحها من حيث المعنى وسهولة الفهم، وأي ملاحظات وتعديلات يرونها مناسبة، وجرى اعتماد ما نسبته (80%) من مجموع المحكمين لقبول الفقرة، أو رفضها وبناءً على ذلك، ووفقاً لأراء المحكمين، أعيد صياغة عدد من الفقرات، وتكونت بصورتها النهائية من (30) فقرة موزعة على ستة مجالات.

#### ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة تم حساب معامل الاتساق الداخلي لمجالات الأداة حسب معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، والجدول (2) يبين معاملات ثبات مجالاتها.

الجدول (2) معاملات ثبات مجالات الأداة

المجالات	ثبات الاتساق الداخلي
التواضع	0.90
الهدوء	0.94
الحكمة	0.93
الصبر	0.91
الموضوعية	0.93
الثقة	0.94

يبين الجدول (2) أن معامل ثبات الإتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للأداة قد تراوحت قيمة المجالات بين  $(0.90-0.94)$ ، وبالتالي فإنها ذات ثبات مناسب.

**عرض النتائج ومناقشتها:**

تم عرض النتائج وفقاً للأسئلة التي تضمنتها الدراسة:

**أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** ما درجة ممارسة مديري المدارس في فلسطين

للإدارة الرشيدة من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين العاملين معهم؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في

فلسطين للإدارة الرشيدة من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين العاملين معهم، والجدول (3)

يبين النتائج.

**الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديري المدارس في**

**فلسطين للإدارة الرشيدة من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين العاملين معهم**

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	التواضع	4.03	0.73	1	مرتفعة
5	الموضوعية	3.96	0.82	2	مرتفعة
6	الثقة	3.95	0.79	3	مرتفعة
3	الحكمة	3.85	0.75	4	مرتفعة
4	الصبر	3.84	0.74	5	مرتفعة
2	الهدوء	3.82	0.82	6	مرتفعة
	الأداة ككل	3.92	0.71		مرتفعة

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية

للأداة بلغ (3.92) بانحراف معياري (0.71) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وتراوحت مجالات درجة

ممارسة مديري المدارس في فلسطين للإدارة الرشيدة ما بين (3.82-4.03)، وجاء في الرتبة

الأولى المجال الأول "التواضع" بمتوسط حسابي (4.03)، ثم المجال الخامس "الموضوعية"

بمتوسط حسابي (3.96)، وجاء في الرتبة الأخيرة المجال الثاني "الهدوء" بمتوسط حسابي

(3.82).

ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى ارتفاع مستوى مديري المدارس والمعلمين في التعامل مع

المواقف المختلفة بطرق عدة ونظراً لخصوصية التعليم في فلسطين بسبب الظروف السياسية

الاقتصادية والاجتماعية غير المستقرة ومنها حالياً (حرب غزة 2023) أدى إلى تنوع أساليب

المديرين في تسير عمل المدرسة، وتقبلهم للآخرين والتعامل بتواضع وتشجيع الآخرين للاستمرار

في العمل والحفاظ على التعليم -لأنه رأس مال الفلسطيني وقيمة عالية يحملها المعلم والمدير

والمجتمع للتعليم- كما يمكن أن يعود السبب في تلك النتيجة إلى التطور الكبير في النهج الإداري

التربوي في السنوات الماضية، وارتقاء دور الإدارة المدرسية، إذ تم العمل من قبل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على وضع معايير واضحة في اختيار المديرين وتدريبهم ومتابعتهم ضمن أسس فلسفية تربوية واضحة ومهمة تخدم المتعلمين والمجتمع المحلي، لمواجهة الظروف والتحديات التي تمر فيها المحافظات.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن تعلم مدير المدرسة من تجاربه وأخطائه السابقة، ويوظف تلك الخبرات لمساعدة الآخرين وتعليمهم وتوجيههم، كما أن المدير في فلسطين هو جزء من منظومة تعليمية تأسست على فلسفة الاحترام والعمل لأجل الجميع. وقد يعزى ذلك إلى حرص مدير المدرسة على مراعاة مشاعر الجميع والأخذ بأرائهم لكن لا يكون على حساب العمل وقرارات وزارة التربية والتعليم التي لا يقدر مدير المدرسة تخطي قرارات الوزارة. وقد يعزى ذلك إلى أن اختيار مدير المدرسة يكون من ضمن معايير واضحة مهمة والتي تحصى مدى مقدرته على التعامل مع الآخرين ومساعد مدير المدرسة.

ويمكن عزو ذلك إلى الضغوط التي يعاني منها المدير من كثرة المهمات الملقاة على عاتقه وعمله في ظروف غير آمنة وغير مستقرة. وقد يعزى ذلك إلى مقدرة مدير المدرسة على مواجهة الأحداث والمواقف بهدوء ودون ارتباك وتعكس هذه النتيجة محاولة المدير إلى توفير مناخ مدرسي صحي يساعد على العمل والتقدم والتطور في مدرسته، وجعل عملية التعليم أكثر حيوية ومريحة ليقدر المعلم العمل في بيئة تعليمية جيدة. وتعزى إلى أن مدير المدرسة يعتمد أسلوب حل المشكلات والتفكير بالآخرين واتخاذ القرارات بحكمة وعدم التحيز لعاملين على حساب عاملين آخرين ومتابعة الخلافات لحلها حتى لا تتفاقم، ويمكن عزو ذلك إلى حرص مدير المدرسة على الالتزام بالتعليمات وتجنب المساءلة، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام مدير المدرسة بحل المشكلات بأسلوب علمي ومتابعة القرارات والحلول بناء على توجيهات ومشاركة العاملين، وتدل هذه النتيجة على مقدرة مدير المدرسة على التعامل مع المواقف المختلفة بحكمة وتقبل الآراء وتعلمه من تجاربه وتجارب الآخرين والتفكير ملياً قبل القيام بأي رد فعل.

وقد تعزى تلك النتيجة إلى ارتفاع مستوى ادراك مديري المدارس لحل المشكلات ومساعدة وتوجيههم على تخطي المواقف الصعبة بالصبر والتعاون والعمل، إذ يقوم المدير بعمله عن طريق الالهام والتشجيع والتأثير، ويعزى ذلك إلى حرص مدير المدرسة على تنوع الاساليب في التعامل مع المواقف والمهام المختلفة ولتجنب المحاسبة، ويعزو الباحثان ذلك إلى تشتت مدير المدرسة

بالمهام الروتينية بالعمل التي تأخذ من وقته أكثر من المهمات الأساسية التي تطور من مخرجات المدرسة، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام مدير المدرسة في بناء علاقة إيجابية مبنية على الثقة ليشعر المعلم بالراحة ويكون قادر على العطاء بمهنة التدريس بشكل افضل ويكون مستمتع بعمله وبذلك يقدم الافضل لطلبته وللمدرسة، ويعزى ذلك إلى مقدرة مدير المدرسة على إدارة الخلافات والصراع بشكل جيد وتوفير بيئة عمل داعمة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبد الباري ويوسف (Abdel-Bary & Sharif, 2024)، ودراسة الأسود والهمص (Al-Aswad & Al-Hams, 2021) إذ كانت النتائج مرتفعة، وتختلف مع نتائج دراسة عطالله (Atallah, 2021).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في فلسطين للإدارة الرشيقة تعزى لمتغيرات: (الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي)؟  
للإجابة على السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مجالات ممارسة مديري المدارس في فلسطين للإدارة الرشيقة تبعاً إلى متغيرات الجنس والوظيفة والمؤهل العلمي، والجدول (4) يبين النتائج.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس في

فلسطين للإدارة الرشيقة تبعاً لمتغيرات الجنس والوظيفة والمؤهل العلمي

		المتغيرات						
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الهدوء	الحكمة	الصبر	الموضوعية	الثقة
		أُنثى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الهدوء	الحكمة	الصبر	الموضوعية
الوظيفة	مدير مدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الهدوء	الحكمة	الصبر	الموضوعية	الثقة
	معلم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الهدوء	الحكمة	الصبر	الموضوعية	الثقة
	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الهدوء	الحكمة	الصبر	الموضوعية	الثقة
	فأقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الهدوء	الحكمة	الصبر	الموضوعية	الثقة
المؤهل العلمي	دراسات عليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الهدوء	الحكمة	الصبر	الموضوعية	الثقة
	دراسات عليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الهدوء	الحكمة	الصبر	الموضوعية	الثقة

يبين الجدول (4) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لدرجة مجالات ممارسة مديري المدارس في فلسطين للإدارة الرشيقة تعزى لمتغيرات الجنس والوظيفة والمؤهل العلمي،

ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق الظاهرية ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، والجدول (5) يبين النتائج.

الجدول (5) تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في مجالات درجة ممارسة مديري المدارس في فلسطين للإدارة الرشيدة تبعاً لمتغيرات الجنس والوظيفة والمؤهل العلمي

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية	مربع إيتا (حجم الأثر)
الجنس	التواضع	3.393	1	3.393	7.698	.006	.023
	الهدوء	2.890	1	2.890	4.702	.031	.014
	الحكمة	1.606	1	1.606	3.319	.069	.010
	الصبر	2.636	1	2.636	5.344	.021	.016
	الموضوعية	.634	1	.634	1.116	.292	.003
الوظيفة	الثقة	.728	1	.728	1.292	.257	.004
	التواضع	19.628	1	19.628	44.525	.000	.121
	الهدوء	9.676	1	9.676	15.741	.000	.046
	الحكمة	20.137	1	20.137	41.630	.000	.114
	الصبر	10.990	1	10.990	22.279	.000	.065
المؤهل العلمي	الموضوعية	27.620	1	27.620	48.638	.000	.131
	الثقة	16.450	1	16.450	29.194	.000	.083
	التواضع	1.170	1	1.170	2.654	.104	.008
	الهدوء	2.208	1	2.208	3.592	.059	.011
	الحكمة	1.231	1	1.231	2.544	.112	.008
الخطأ	الصبر	.673	1	.673	1.364	.244	.004
	الموضوعية	2.436	1	2.436	4.289	.053	.013
	الثقة	1.749	1	1.749	3.103	.079	.010
	التواضع	142.386	323	.441			
	الهدوء	198.544	323	.615			
الكلي	الحكمة	156.244	323	.484			
	الصبر	159.331	323	.493			
	الموضوعية	183.420	323	.568			
	الثقة	182.009	323	.563			
	التواضع	175.083	326				
الكلي	الهدوء	218.284	326				
	الحكمة	185.617	326				
	الصبر	179.109	326				
	الموضوعية	219.634	326				
	الثقة	204.935	326				

يبين الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في درجة

ممارسة مديري المدارس في فلسطين للإدارة الرشيدة عدا مجالات (التواضع، الهدوء، الصبر)

تعزى للجنس، إذ كانت قيم ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في درجة مجالات (التواضع، الهدوء، الصبر) تعزى للجنس لصالح الذكور، كانت قيم ف دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في درجة جميع مجالات ممارسة مديري المدارس في فلسطين للإدارة الرشيقة تعزى للوظيفة لصالح المديرين، إذ كانت جميع قيم ف دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). ويبين الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في درجة جميع مجالات ممارسة مديري المدارس في فلسطين للإدارة الرشيقة تعزى للمؤهل العلمي، إذ كانت جميع قيم ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج ودراسة أبو عاصي (Abu Assi, 2021) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى للمؤهل العلمي، وتختلف مع نتائج دراسة الأسود والهمص

(AL-Aswad&Al-Hams,2021). وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس في فلسطين للإدارة الرشيقة تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور وقد تعزى هذه النتيجة إلى كون الذكور يمتلكون من الوقت أكثر من الإناث وفرص التي تقدم للذكور من دورات وخبرات أكثر مما تقدم للإناث إذ يفترض دائماً أن الإناث لا يمتلكن الوقت.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرميح والبرادي (Al-Romaih& AlBaradi, 2023) وتختلف مع نتائج دراسة الأسود والهمص (Al-Aswad & Al-Hams, 2021)، إذ لا توجد فروق عند مستوى الدلالة تعزى للجنس.

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس في فلسطين للإدارة الرشيقة تعزى للوظيفة، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وكانت الفروق لصالح المديرين، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدير يرى نفسه دائماً يقدم كل ما يقدر لإنجاح عمله وإدارته المدرسية ويسعى بجهده والعمل الدؤوب للعمل مع المعلمين والتعامل معهم بموضوعية وثقة وهدوء وصبر.

وتختلف مع نتائج دراسة السحباني (Al-Sahbani, 2021)، أبو عاصي (Abu Assi, 2021) إذ لا توجد فروق عند مستوى الدلالة تعزى للوظيفة.

### التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الدراسة بما يأتي:
- توفير برامج تدريب خاصة للمديرين والمعلمين، للمحافظة على الدرجة المرتفعة من ممارسة الادارة الرشيقية.
  - العمل ضمن منهج علمي لإعداد دليل إجرائي لممارسة الادارة الرشيقية وتعميمه على المؤسسات التربوية.
  - العمل على توفير برامج تدريبية حول ممارسة الإدارة الرشيقية في المدارس خاصة بالمديرات والمعلمات بما يتوافق مع أوقاتهم.
  - اجراء مزيد من الدراسات المماثلة التي تبحث بموضوع الإدارة الرشيقية وعلاقته بمتغيرات أخرى وعلى مجتمعات تربوية مختلفة.

### References

- Abdel-Bary, Ashraf and Yousef, Sharif. (2024). Lean leadership and its role in achieving strategic leadership by application to Egypt Air. *Arab Journal of Management*, 45(1),35-50.
- Abdulla, Daroon, Muhammad, Pirshnig and Sadq, Zana. (2021). Lean leadership behaviors and their role in promoting workplace spirituality. *Journal of the Lebanese French University*, 6(1), 551-579.
- Abdullah, Asmaa (2020). The degree of practice university leaderships to the dimensions of Leanagile management and its relationship to effectiveness of job performance from the viewpoint of faculty staffs at New Valley University. *Educational Journal*, (80), 635-748.
- Abu Assi, Nour (2021). *Lean management and its role in achieving balanced institutional performance at Al-Aqsa University in the Gaza Strip*. (Unpublished Master's Thesis), Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Abu Assi, Nour, and Al-Talaa, Suleiman. (2021). *Lean management and its role in achieving balanced institutional performance at Al-Aqsa University in the Gaza Strip (unpublished master's thesis)*, Al-Aqsa University, Gaza. Palestine
- Abu Talib, Safaa. Amira, Shaheen and Al-Saeed, Fatima (2020). Global models in the application of lean management in secondary education

- schools in Egypt. *Journal of Scientific Research in Education*. (3) 21 .75-45
- Al-Aswad, Fayeze and Al-Hams, Roaa (2021). The level of Lean leadership of secondary school principals in Gaza Governorate from the teachers' point of view. *Arab Journal of Education*, 40 (1), 277-300.
- Al-Jaghibir, Firas (2020). *Lean production and its impact on achieving competitive advantage*. (1) Amman: Dar Wael for Publishing and Distribution.
- Al-Kaabi, Kamal and Al-Yasiri, Akram (2021). *Lean leadership and its impact in service quality through employee involvement as a mediating variable, an analytical study of the opinions of a sample of employees in private universities and colleges in the holy Karbala Governorate* (Unpublished Master's Thesis). College of Administration and Economics, Iraq.
- Al-Laham, Muhammad (2019). *The degree of practicing administrative leaders of lean management and its relation to the level of effective decision making: Academic Leaders at Al-Aqsa University* (Unpublished Master's Thesis). Al-Aqsa University, Gaza.
- Al-Mutairy, Mutira. (2019). The role of lean management in the quality of the outputs of the administrative performance at the Kuwait University from the Faculty Members Perspective. *Al-Quds Open University Journal for Educational and Psychological Research and Studies*, .11(29). 83-95
- Al-romaih, Mohammad and Al-Baradi, Badour. (2023). Lean leadership and its relationship to the effective decision-making among academic leaders at Qassim University. *Journal of Educational Sciences and Human Studies*, (29), 114-146.
- Al-Sahbani, Hussam. (2021). The impact of administrative development in enhancing the practice of lean management among workers in the Palestinian Ministry of Interior in the Gaza Strip. *Al-Isra Journal for Human Sciences*, Al-Isra University, (11) 199-230.
- Atallah, Izdiad. (2021). *A proposed administrative educational perception to apply lean management in the Jordanian public universities*. Unpublished Doctorea Dissertation. The University of Jordan, Amman
- Kartat, Ruqaya (2019). Requirements and obstacles to applying lean management at King Khalid University. *International Journal of Economics and Business*, 6(1), 37-46.

- Krejcie, R. & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*. (30). 607-610.
- Mohsen, Abdul Karim and Al-Najjar, Sabah (2012). *Production and operations management*. (4). Baghdad: Dar Al-Dhakrya for Publishing and Distribution.
- Nejati, F & Bajeyyan, K, Hajati, R, Safari, H, Rashed, M. (2013). Relationship between management information systems (MIS) and lean management. *Singaporean Journal of Business Economics, And Management Studies*, 1(10).35-41.
- Rauch, E., Damian, A. Holzner, P. & Matt, D.T. (2016). Lean hospitality-application of lean management methods in the hotel sector. *Procedia CIRP*, (41)614-619.
- Rees, Eric (2019). *The soft method*, (translated by Issam Daoud). Amman: Jabal Amman Publishers.
- Zeara, Marwa and Altaee, Ali. (2019). Lean leadership and its impact on organizational change. *Journal of the Baghdad University College of Economic Sciences*. College of Administration and Economics. University of Baghdad.