Contemporary Studies Journal in Education and Psychology
P-ISSN: 3079-773X || E-ISSN: 3080-3772 || ISI: 0.746 || SJIF: 3.251 || SAJI 1.81
Vol 1, Issue 3, September 2025

الإدارة الرشيقة، والرضا الوظيفي: بحث في تمثلات المعلمين لممارسة المديرين في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان (عرض منهجي ونظري لأطروحة دكتوراه في علوم التربية)

Lean Management and Job Satisfaction: An Investigation of Teacher Representations to the Practice of Basic Education School Principals in the Sultanate of Oman (Doctoral Dissertation in Educational Sciences) *

د. سعود بن حارب بن محمد الكلباني: باحث دراسات اقتصادي، المدير التنفيذي لشركة مياه البراري، سلطنة عمان.

إشراف: أ. د. جوهر عبد القادر الجموسي: أستاذ دكتور بجامعة منوبة، ويشرف على الأطروحات والدراسات العليا، ومناقش لجان التحكيم والمناقشة العلمية في جميع جامعات تونس.

Dr. Saud Bin Haryb Bin Muhammad ALklbani: Economic Studies Researcher, Executive Director of Al-Barari Water Company, Sultanate of Oman.

Dr. Jawhar Abdulqader Aljamusi: Professor at the University of Manouba, supervising theses and postgraduate studies, and serving as reviewer and examiner for scientific committees at all universities in Tunisia.

* Receiving date: 02-07-2025.
* Accepting date: 29-07-2025.
* Publishing date: 15-09-2025.

الملخص:

هدفت الدراسة بشكلٍ رئيسي إلى التعرُّف على تمثلات معلمي ومعلمات التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة في سلطنة عمان حول الإدارة الرشيقة، والرضا الوظيفي، وواقع ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وكذلك على درجة تحقُّق الرضا الوظيفي من ممارسة الرشاقة الإدارية بالعمل المدرسي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وتكوَّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة في سلطنة عمان، والبالغ عددهم 3638 معلمًا ومعلمةً، وتمثَّلت عينة الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي في ولايات محافظة الظاهرة (عبري، ضنك، ينقل)، والبالغ عددهم 400 معلمٍ ومعلمةٍ، أي: بنسبة لا تقل عن 10% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة، والذين على رأس عملهم للعام الدراسي (2021م/ 2022م)، وللإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها تم بناء استبانة باعتبارها أداة للدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية: أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لأبعاد الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين في محافظة الظاهرة في سلطنة عمان، جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، وتوصلت الدراسة إلى مجملٍ من التوصيات والمقترحات المستقبلية، ومنها:

- توظيف أسلوب الإدارة الرشيقة في حل المشكلات الإدارية، وتنظيم العمل الإداري، والتطوير، والتحسين لضمان جودة مخرجات العمل الإداري، وتحقيق الرضا الوظيفي.
- توفير الدعم المالي المدرسي الذي يمكِّن مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من تطبيق مدخل الرشاقة الإدارية عن طريق زيادة المخصصات المالية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقة، رضا الوظيفة، التعليم الأساسي، القيادة التربوية، سلطنة عمان.

Abstract:

This study aimed to investigate the perceptions of basic education teachers in Al Dhahirah Governorate, Sultanate of Oman, regarding agile management and job satisfaction. It further examined the extent to which school principals practice agile management from teachers' perspectives and the degree to which such practices contribute to achieving job satisfaction in the school context. A descriptive-analytical approach was employed.

The study population comprised 3,638 basic education teachers in Al Dhahirah Governorate, while the sample consisted of 400 teachers from the Wilayats of Ibri, Dhank, and Yanqul, representing at least 10% of the total population, all of whom were actively teaching during the 2021/ 2022 academic year. Data were collected using a structured questionnaire. The findings indicated that the level of agile management practice among basic education school principals was perceived as high. The study recommends integrating agile management strategies to address administrative challenges, streamline operations, and enhance the quality of administrative outputs, thereby promoting job satisfaction. Additionally, it calls for increased financial support to enable the effective adoption of agile management practices in basic education schools across the Sultanate of Oman.

Keywords: Agile Management, Job Satisfaction, Basic Education, Educational Leadership, Oman.

الإطار المَنهجي لِلدِّرَاسَةِ:

المقدمة:

يشهد العالم اليوم تطورًا ملحوظًا في المستويين العلمي والتكنولوجي؛ لذلك أصبحت الاتجاهات، والتجديدات في إدارة المؤسسات التعليمية المدرسية منها والجامعية أكثر تحديًا مما كانت عليه في الماضي، وتتصف النظم التربوية الحديثة بالدينامية في طبيعة الإدارة؛ إذ إن الإدارة وفق النموذج النمطي غير قادرةٍ على القيام بمتطلبات الإدارة الحديثة بمستوياتها الإدارية والفنية المختلفة في القرن الحادي والعشرين، وأضحت ممارسة الأساليب الإدارية المتجددة في المؤسسات التعليمية ضرورةً، لما يشهده المجال التربوي من تجديداتٍ نشطةٍ في الأساليب الإدارية الحديثة، والتي تساهم في الاستجابة لمدى التطور والتقدم الحديث في علم الإدارة، ويعدُّ مدخل الرشاقة الإدارية التنظيمية ومعاييرها، والمرونة، والملاءمة المهنية، والتواصل الفعال أحد المداخل، والاتجاهات الحديثة التي تساهم بشكلٍ كبيرٍ في تحسين الأداء، وتحقيق الرضا الوظيفي.

لقد أصبح العالم سريع الخطى نحو الابتكار مع التغيرات العلمية، والتكنولوجية الهائلة، والتحديات التكنولوجية، ودفع ذلك المؤسسات التعليمية إلى مواكبة التطور الإبداعي لتحقيق أهدافها بطرقٍ وأساليبٍ إبداعيةٍ مرنةٍ؛ لذلك نشأت الحاجة إلى قادة مبدعين، يتعاملون مع التغيرات والظروف العالمية.

يُعد التعليم من أهم المجالات لتقدم الأمم ورقيها، فالتعليم يؤسس أعضاء المجتمع، ويهيئهم لتحمل مسئولية مستقبل بلادهم، وهو ما فرض مواكبة التطورات، ومواجهة التحديات المحلية والعالمية، والتعامل مع التغيير برشاقةٍ خاصةً في ظل توسع المعرفة، والتغيرات التكنولوجية السريعة، مما يجعل استخدام الممارسات الإدارية المعتادة غير كافٍ لمساعدتهم على مواكبة التغيير؛ لذلك كان من الضروري البحث عن طرقٍ أكثر مرونةً من شأنها أن تمكّنهم من الاستجابة السريعة للمتغيرات الحاصلة.

يشير مفهوم الرشاقة الإدارية إلى استطاعة المؤسسات التعليمية مواجهة التغيرات غير المرتقبة في محيطها البيئي من خلال الحركة السريعة المرنة تجاه تلك التحولات الناجمة من الأحداث، والمتغيرات العالمية في السلك التعليمي، وقدرتها على إحداث تغييراتٍ مباغتةٍ، والانتفاع من الفرص المتاحة لضمان بقائها وديمومتها في التعليم المستمر.

تظهر الرشاقة الإدارية في قدرة الإدارة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المفاجئة في مجال العمل من خلال المرونة في تعديل وتغيير الأهداف والقرارات، والقدرة على الالتزام، وتحمل المسئولية حتى تتمكن المدارس في مراحلها التعليمية المختلفة – التعليم الأساسي، وما بعد الأساسي

– من تحقيق أهدافها، وكان لا بد لها من تطوير أداء قياداتها، والاستفادة من منهج الرشاقة الإدارية، لما يعود عليها من برجماتية نفعية تساعدها على تجديد رؤيتها ورسالتها، وتزيد من إمكانيتها على الإحساس بالتغيير، ومواجهته.

تكمن أهمية الرشاقة الإدارية في أنها تمثِّل مفتاح النجاح في بيئة عملٍ ديناميكيةٍ، تمكِّن المؤسسة التعليمية من التحكم في التغيرات المفاجئة والتكيُّف معها، وتؤكد على التفكير والرؤية الواضحة، وتهتم بوجود مفهوم مشترك بين الموظفين من خلال توليد البدائل المناسبة، وتطوير المهارات، وإعادة تنظيم الموارد، واتخاذ الإجراءات الحازمة، وإزالة العقبات التي تعوق التغيير، وفتح مجال البحث عن طرقٍ مبتكرةٍ للتعامل مع النزاعات من خلال التنبؤ بالمتغيرات البيئية التي يطمحون إليها في المستقبل.

إن الرشاقة الإدارية هي إحدى الاتجاهات التي ظهرت مؤخرًا في الإدارة المعاصرة لعصر التكنولوجيا، وتهدف إلى جعل المؤسسات سواء الخدمية، أو التعليمية، أو الصحية سريعة الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومزامنتها مع التحولات العالمية الطارئة والمتتالية في البيئات التعليمية، وترك الممارسات الروتينية التي لا تعود بعائد إيجابي، يحقق أهداف المؤسسة بالسرعة، والكفاءة، والجودة المطلوبة مما يجعل أداءها بطيئًا في عصر التغيير السريع المستمر، ونتيجة لتلك التغييرات التي تدفع بالمعنيين إلى القيام بممارساتٍ وآليات عملٍ جديدةٍ، تسمح للمؤسسة الأكثر سرعةً ومرونةً في الأداء بالتقدم نحو تحقيق الأهداف بفاعليةٍ في عصر التنافسية.

إن المدارس اليوم وفي ظل القضايا والمستجدات الحديثة في الاتجاهات الإدارية العصرية تواجه تحدياتٍ، وتهديداتٍ خارجية كثيرة ناشئة عن المتغيرات المتسارعة في التقنية، وما صاحبها من انفجارٍ وانفتاحٍ معرفي ومعلوماتي، ولكي تتحقق أهداف التعليم لا بد من وجود نظامٍ إداري فعال، يستطيع التنسيق بين الإمكانات المتاحة، والجهود البشرية معتمدًا على وجود إدارة فعالة، ويستلزم الحاجة إلى قيادة إدارية واعية منطلقة من تكامل النظرة إلى المسئولية، والوعي المشروط بالكفاءة والفاعلية.

ظهرت في الآونة الأخيرة علوم، ومفاهيم حديثة ومتجددة مرتبطة بعلم القيادة والإدارة، كان لها الدور الأكبر في التنافس في مراحل التحول الإداري، أبرزها: مفهوم الإدارة الرشيقة التي ترتكز على مرونة الأداء، والعمل على تقليل التكاليف وتخفيض الهدر، وبناء مجتمع معياري قياسي، يحقق الموائمة بين رغبة العاملين في العمل ورغبتهم في تحقيق هدفٍ، يجسِّد لهم التحكم كهدف استقطاب الطاقات البشرية، وتوظيفها، وتدريبها.

إن مفهوم الإدارة الرشيقة، يعني أن المؤسسات التي تريد الاستدامة، والاستمرارية، والبقاء طويلًا تعتمد على مدى رشاقتها ومرونتها، والرشاقة تعني القدرة والبقاء في بيئةٍ تنافسيةٍ متغيرةٍ، والتفاعل

بسرعةٍ مع المتغيرات، وإنتاج خدمات ومنتجات جديدة غير متوقعةٍ، والاستفادة من خبراتها في اقتناص الفرص، وتجنب التهديدات؛ لتكون الأساس للنجاح المنشود، والاستدامة لعملياتها، وأنشطتها، وخدماتها المقدَّمة للمستفيدين (عبد الله، 2020م).

وتُعرَّف الرشاقة الإدارية بخفة الحركة في إدارة التغيُّر غير المتوقَّع، وإدارة المخاطر التي تواجهها المؤسسات التعليمية، والرشاقة هي: القدرة على الاستمرار والتقدم في بيئةٍ تنافسيةٍ مريحةٍ، ومنتجةٍ، ومتفاعلةٍ بسرعةٍ مع التغيير، وتقديم أداء مؤسسي متميز، ورضا وظيفي عالٍ (سعد، 2017م).

تقوم فلسفة الإدارة الرشيقة على سياسة التخلص من الهدر باستمرارٍ في جميع العمليات الإدارية، وذلك من خلال التحسين التدريجي المستمر، وتحسين الجودة، وخفض العيوب في العملية الإنتاجية، والمخرجات، والتركيز المستمر على توفير رضا العملاء.

الإدارة الرشيقة علم مُطبَّق في كل دول العالم المتقدم، وتنفذه معظم المؤسسات في العالم، وتطلب تحولًا في القيادة بشكلٍ أساسي، وإدارة قوية ومنظمة وفعالة لتقديم الإرشادات، وضمان استخدام أسلوب الإدارة الجديد لتحسين النظام التنظيمي بأكمله.

إن مفهوم الإدارة الرشيقة أحد أبرز أدوات الجودة في تقديم الخدمة، والتميز بها من خلال الجمع بين تعاليم المكان الجامد، وتطوير العمل المتصف بالمرونة، والولوج في قطاعاتٍ كانت خطوطًا حمراء على مفاهيم التنافس، ألا وهي: التعليم بمكوناته المتعددة، ومحدداته التعليمية والتعلُّمية.

ترتبط الرشاقة الإدارية بالأداء والرضا الوظيفي، وتحتكم على عدة عمليات أساسية في المؤسسات التربوية، وهي: العمليات الداخلية، والهياكل التنظيمية، والموارد البشرية، والتكنولوجيا، وانعكاسًا لأهمية تلك العمليات، فقد لاقت رواجًا وانتشارًا سريعين حتى اتسم الواقع الحالي بما يعرف باسم عصر قياس الأداء والرضا الوظيفي؛ لذلك فإن تقويم وقياس الأداء أصبح مطلبًا أساسيًّا لنجاح المؤسسة التعليمية التي غايتها تنمية الأداء المهني، ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها (كرتات، 2019م).

إن الرضا الوظيفي من أهم المفاهيم الشائعة والمهمة داخل المؤسسة التعليمية، فهو أساس للكثير من سياسات واستراتيجيات الإدارات العليا لزيادة الإنتاجية، والكفاءة.

إن دراسة الرضا الوظيفي، والعوامل المؤثرة على رضا العاملين، وتوفير بيئة عمل أفضل للموظفين يشعرهم برضا تام، وعندما يكون الموظف غير راضٍ عن عمله، فإن ذلك ينعكس على سلوكه، فيقلُّ التزامه بالعمل الذي يؤديه، ويضعف ولاؤه للمؤسسة التي يعمل بها، فينتج عن ذلك

انسحاب الموظف من عمله نفسيًّا، فيصبح شارد الذهن متأخرًا عن عمله، ويقل إنجازه (مداح، 2015م).

يشكِّل الرضا الوظيفي المحرك الأساسي لزيادة دافعية الأفراد للعمل بشكلٍ جادٍ، أي: أنه بقدر ما تزيد العوائد والمنافع، واطلاع العاملين على كل ما يخص المؤسسة من منظور الإدارة الرشيقة كاستراتيجية عمل، فإن ذلك يزيد من حماس العاملين ودافعيتهم لبذل جهد أكبر في العمل، فزيادة دافعية العاملين وأدائهم في العمل هو ناتج الشعور بالسعادة والرضا عن العمل، ويتحقق أيضًا بناءً على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد (غيظان، 2014م).

فسرت نظرية الحاجات لإبرهام ماسلو أن الرضا الوظيفي يتحدد وفقًا لما تقدِّمه الوظيفة، أو المؤسسة من إشباعٍ للحاجات الأساسية للعمل، وترى نظرية العدالة والإنصاف أن الرضا عن العمل يتوقف على الجهود المبذولة من طرف العامل، والكيفية التي تعامله بها مؤسسته ضمن الإطار الإداري أو زملاء العمل، ويتحقق الرضا الوظيفي عندما تجد الحاجات الملحة لدى الفرد إشباعًا كاملًا، وتمكِّن الفرد من تحقيق أقصى قدر من إمكاناته وطاقاته الكامنة في محيط عمله (مداح، 2015م).

تُعد الأساليب المرنة والرشيقة في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان إحدى أكثر الوسائل شيوعًا لتنفيذ السياسة التعليمية لكي تصبح أكثر تأقلمًا، وتكيفًا للاستقرار في العمل، ومن خلال قدرتها على الاستجابة للمتغيرات في البيئات التعليمية خارجيًّا وداخليًّا، واقتناص الفرص لتحقيق الريادة، والالتزام بواجباتها ومسئولياتها، وقدرتها على تغيير آليات العمل، والموارد الداخلية لتتناسب مع المتغيرات، والأزمات الطارئة.

إن الرشاقة الإدارية في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، تساعد على إعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة وترشيقه لرفع كفاءته في استراتيجية رؤية عمان 2040م التي يتم العمل على أساسها في محور التحسين والتعديل؛ لتكون في مصاف الدول المتقدمة شاملةً تحديث القوانين المنظمة للعمل الإداري للجهاز، ومحور تحقيق التطوير المؤسسي القائم على حوكمة الأداء، وتعزيز معايير النزاهة، والمحاسبة، والشفافية في العمل المؤسسي العماني.

عملت حكومة سلطنة عمان على ترشيق الهيكل الإداري للدولة بوضع الأسس المتينة لانطلاق الرؤية المستقبلية عمان 2040م على قواعد صلبة لتحقيق أهدافها الطموحة، والانتقال بعمان إلى مرحلةٍ جديدةٍ قوامها الكفاءة، والإبداع، والابتكار، والارتقاء بالعمل المؤسسي إلى أعلى درجات النزاهة، والمسئولية، وتنمية الاقتصاد.

يعمل صُنَّاع القرار في سلطنة عمان على الرقي بنوعية التعليم وجودته من خلال اتباع الكثير من الأساليب الجديدة في تطوير أداء الإدارة التعليمية خاصةً في مراحل التعليم الأساسي، كما أنها تحتاج إلى معلمين أكفاء قادرين على بذل أقصى طاقاتهم من خلال تعزيز المرونة، والملاءمة المهنية لوظيفة المعلم، والتحسين المستمر للأداء، ويفترض أن تحدث هذه العملية من خلال تطبيق مرن لمعايير الرشاقة الإدارية التنظيمية باعتبارها أحد الآليات الحديثة في برامج التطوير المهني للمعلم إلا أن الواقع يشير إلى وجود فجوة في تحقيق تلك المعايير طبقًا لما أقرته نظم إدارة الأداء، ومشاريع الاعتماد المدرسي في سلطنة عمان (وزارة التربية والتعليم، 2020م).

نستخلص من ذلك أن ممارسة الرشاقة الإدارية في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، يتوقف على استثمار أهم مورد في المؤسسة التعليمية ألا وهو: رأس المال البشري، عن طريق اندماجهم في مجموعات عملٍ متماسكةٍ، والعمل بشكلٍ تعاوني للحصول على أفضل وأكفأ أداء، ويعد جوهر العملية الإدارية لما فيه من تفاعلٍ بين السلوك والإنجاز المرتبط بمدى تحقق النتائج في أداء المدارس بصفةٍ عامةٍ من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال استراتيجية إدارية حديثة، يمكن تطبيقها بشكلٍ يعكس كفاءة الأداء الإداري، وقد أظهرت الرشاقة الإدارية مؤشرات مهمة، يمكن أن تجعلنا في إطار استخدامها باعتبارها أحد المداخل المهمة في إدارة المؤسسات التعليمية.

- **إشكالية الدراسة:**

توجهت المؤسسات التعليمية وغير التعليمية لاستخدام اتجاهات قيادية وإدارية حديثة في عملها كاتجاه الرشاقة الإدارية المرنة واللينة في بناء استراتيجيات جديدة، ومتطورة لتحقيق أعلى مستويات التميز والأداء لدى جميع العاملين فيها، وأصبحت السياسات، والخطط، والمفاهيم التنظيمية التقليدية غير ملائمةٍ لتحقيق أداء متقدم؛ لذلك ظهر مفهوم جديد في مجال القيادة، يطلق عليه الرشاقة الإدارية، وهو أحد المفاهيم المهمة التي يجب أن يتمتع بها القائد ومرؤوسيه لمواجهة أية تحديات وتغيرات ومخاطر، قد تواجه المؤسسة التي يديرها.

يواجه مجال التعليم كثيرًا من التحديات، والتغيرات في احتياجات العاملين بما فيهم الموظفون والطلاب بفئاتهم كافة ومراكزهم الوظيفية، وتحتاج الأساليب والطرائق التقليدية في المؤسسات التعليمية إلى التجديد والتطوير في ظل الظروف والمتغيرات البيئية المعاصرة، مما يلزم المؤسسات التعليمية البحث عن قياداتٍ، تمتلك مهارات التكيف مع أية مستجداتٍ وتغيراتٍ طارئةٍ، وهذا يتحقق بامتلاكهم مهارات التجديد، والحداثة من خلال مهارات القرن الحادي والعشرين.

تعد القيادات المدرسية العمود الرئيسي الذي ترتكز عليه النشاطات التعليمية المختلفة القادرة على الاستجابة السريعة للوقوف على مستوى التحديات التي وضعت أمامها، فهي مسئولة في ظل

البيئة التنافسية المتغيرة أن تعيد النظر في أساليب القيادة التقليدية، وإضفاء المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحث على الابتكار والتجديد بحيث تكون قويةً على التعامل مع التغييرات وقيادتها، وتبقى مستمرةً بديناميكيةٍ متطورةٍ، في وقتٍ أصبح فيه التغيير المتسارع والتعقيد صفتين متلازمتين لمؤسسات القرن الحادي والعشرين.

تواجه القيادات المدرسية تحديات في ممارسة بعض الاتجاهات الإدارية المستجدة في الإدارة الحديثة المتطورة كالإجراءات ذات الطابع الشكلي والرسمي متبوعةً بالمركزية في اتخاذ القرارات، والتي تشكِّل عائقًا أمام عملية التقدم والابتكار في عمل الإدارة المدرسية، وهذه التحديات تحد من مواكبة النمو والتطور المستمر، ومن ضمن التحديات التي تعاني منها الإدارات المدرسية افتقارها إلى الشعور بالأمان الوظيفي، وإلى تحديد رؤية واضحة المعالم للمدرسة، تترجَم إلى خطط تحسين وتطوير العمل، كذلك تواجه الإدارة المدرسية تحديًا من التمكين الإداري، وضعفًا في التدريب على اتخاذ القرار، وتدني مستويات الأداء لديها.

المتطلع للواقع الحالي للمؤسسات التعليمية في سلطنة عمان في بحثنا الاستقصائي في مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة، يتبيَّن له أنها تواجه العديد من أوجه القصور خاصةً فيما يتعلق بالنواحي الإدارية والقيادية، وأن هناك العديد من العوامل أدت إلى ضعف أداء القيادات المدرسية، والتي يمكن أن تعود إلى قصورٍ في الإعداد الإداري، واختيار القيادات المدرسية الشاغرة لوظيفة مدير مدرسة، وسيطرت العمل الفردي أكثر من الميل إلى عمل الفريق، ومجتمعات النمو المهني، وغياب الدقة والموضوعية والمصداقية في اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، وكذلك انشغال بعض المديرين بإدارة الأعمال الورقية والمكتبية، وانفصالهم عن الواقع المتجدد والاتجاه الإداري الحديث، وضعف قدرة القيادات المدرسية على المبادرة نحو التغيير والتطوير، واتباعهم التوجيهات والتعاميم، ومخاطبات السلطة الأعلى دون الاهتمام بالنتائج المراد تحقيقها، والإبقاء على حالة الجمود.

تُعد الرشاقة الإدارية توجهًا إداريًّا لرفع القدرة المعرفية للمؤسسة التعليمية وغير التعليمية، ومساعدتها على اكتشاف رؤية التغييرات البيئية وانعكاساتها على المؤسسة، وطريقة إيجاد السبل لزيادة قدرة المؤسسة على التأقلم مع التغييرات، ومواجهة التحديات، وتوفير أرفع معدلات التميز في الأداء، وزيادة درجات التشبع والرضا الوظيفي لجميع العاملين بالمؤسسة المدرسية.

إن ظهور التغيرات والتقنيات الجديدة، أكدت على حاجة المؤسسات إلى تطوير طرق مختلفة للاستجابة إلى التغيرات والفرص قبل ظهورها، وخلال ظهورها بهدف تبني طرق حديثة لفهم مستقبلها، وبناء قدرات ديناميكية، وتعزيز ثقافة الرشاقة الإدارية، وحتى تكون المؤسسات التعليمية رشيقة تتطلب التعاون في جميع المهام والأعمال، والممارسات الإدارية والتنظيمية لتحقيق مستوى مناسب من

المرونة، والسرعة لفهم المستقبل ومستجداته، والتكيف معها، وتغيير الاستراتيجيات وتنفيذها بصورةٍ أسرع (الضمور، 2017م).

تُوجد بعض الصعوبات والمعوقات التي تواجه الإدارات المدرسية، تتمثل في الروتين اليومي، والبروتوكول المتبع في بعض الإجراءات الإدارية، والفنية، والإشرافية، وضعف قنوات التواصل بين المنتسبين والإدارة العليا، وضعف إلمام أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية ببعض القرارات الوزارية، والوثائق الإدارية والإشرافية، وآلية تنفيذها، وقلة التشجيع والتحفيز والدعم المعنوي والمادي إضافةً إلى ذلك وجود فجوة في الرؤى بين الإدارة المدرسية والهيئة الإدارية والتدريسية في التفكير الإبداعي لدى الموهوبين والمبتكرين.

إن المتتبع لعملية الرشاقة الإدارية يستشف حالة عدم استقرار الهياكل التنظيمية، والهيئة التدريسية والإدارية في المدارس إلى جانب الخلل في العلاقات الوظيفية بسبب حركة التنقلات والانتداب بين مدارس التعليم الأساسي، وممارسة بعض السلوكيات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة، وإغفال الجانب التدريبي لمديري المدارس، ومَنْ في مستواهم حول كيفية تطبيق الإدارة الحديثة، ومفاهيمها المتجددة.

إنه لمن الضروري الاهتمام بتحديث الأساليب الإدارية في المدارس الحكومية والخاصة، ورفع جدارة الإدارات المدرسية المهنية: الإدارية، والفنية؛ لأن كفاءة الإدارات المدرسية هي الركيزة الأساسية للنمو، والتقدم، والتطور في مدارس التعليم الأساسي، مما يتطلب منهم مجموعة من المهارات، والقدرات، والمعارف المتطورة والمتجددة التي تتناسب مع المتغيرات المعاصرة، وهذا لن يتحقق إلا باستحداث أساليب إدارية حديثة، تضمن مستوى أعلى من الأداء والرضا.

- **تساؤلات الدراسة:**

تكمن مشكلة الدراسة الحالية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة في عدم اقتصار الإدارة على العمل المكتبي، وتتبلور مشكلة الدراسة في التساؤلات التي تدور حول تمثلات المعلمين لممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي الإدارة الرشيقة والرضا الوظيفي، وهي:

1- ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لأبعاد الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين في محافظة الظاهرة في سلطنة عمان؟
2- ما مستلزمات تحقيق الإدارة الرشيقة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، والمعلمات أفراد عينة الدراسة؟
3- ما درجة توفر الرضا الوظيفي لدى المعلمين عن ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للرشاقة الإدارية في العمل المدرسي؟

4- هل توجد فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي، الإدارة الرشيقة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في سلطنة عمان وفقًا لمتغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والتخصص العلمي، وسنوات العمر، والولاية؟

5- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي، الإدارة الرشيقة والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في سلطنة عمان؟

- **فرضيات الدراسة:**

تنقسم فرضيات الدراسة إلى فرضية عامة رئيسية، وأربع فرضيات فرعية على النحو التالي:

❖ **الفرضية العامة:**

إن ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، يتخللها الاضطراب لعدم إدراك هؤلاء المديرين ماهية أساليب الإدارة الرشيقة، ومتطلباتها.

- **الفرضية الفرعية الأولى:**

بالرغم من الرغبة في جعل الإدارة الرشيقة خيار استراتيجي إلا أن استجابة المعلمين والمعلمات، لا تتوفر لها كل الحوافز الكافية.

- **الفرضية الفرعية الثانية:**

يُمكن للرضا الوظيفي لدى المعلمين أن يبني فضاءً تعليميًّا تفاعليًّا وتشاركيًّا.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:**

إن توافر شروط ممارسة الإدارة الرشيقة لها علاقة بالرضا الوظيفي في البيئة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:**

توجد فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تجاه ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي، الإدارة الرشيقة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في سلطنة عمان وفقًا لمتغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وسنوات العمر، والتخصص العلمي، والولاية.

- **أهمية الدراسة:**

تتوافق هذه الدراسة مع التغييرات العالمية، والاتجاهات الإدارية الحديثة في مصفوفة العمل التربوي، ومنظومة قياس الأداء المؤسسي، وسياسات تطوير التعليم في سلطنة عمان وفق رؤية عمان 2040م، وتتمثل أهمية الدراسة في كونها:

1- تسعى إلى المساهمة في دراسة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للرشاقة الإدارية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
2- تعمل الدراسة الحالية على البحث في ماهية الإدارة الرشيقة في تطوير ثقافة الإدارة المدرسية للارتقاء بمنظومة التعليم في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.
3- الحث على بلورة أهمية الإدارة الرشيقة، وعلاقتها الارتباطية بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة التربوية.
4- نأمل في هذه الدراسة مواكبة أهداف رؤية عمان 2040م، وبلورتها للمسؤولين وصناع القرار بوزارة التربية والتعليم لصياغة قرارات رشيقة، تساهم في تطوير منظومة التعليم العمانية، وبناء شخصيات تعليمية قيادية ذات كفاءةٍ عاليةٍ.
5- فتح المجال للتشاور التشاركي مع صانعي القرار من أجل بناء سياسة رشاقة العمل على المستوى الهيكلي، والتنظيمي استشرافًا للمستقبل التربوي في السلطنة.
6- التشاور والتفاعل مع مسئولي التخطيط التربوي في وزارة التربية والتعليم عند وضع البرامج التدريبية لإعداد القيادات المدرسية والإدارات التربوية، وتحديد مواصفات المدير التربوي وفق رؤية عمان 2040م، وأهدافها المستقبلية.

- **أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف إلى تمثلات المعلمين لممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان للإدارة الرشيقة والرضا الوظيفي، كما تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة الرشيقة، وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في سلطنة عمان.
2- التعرف إلى واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان للإدارة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات أفراد عينة الدراسة.
3- التعرف إلى درجة توفر الرضا الوظيفي لدى المعلمين من ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للرشاقة الإدارية في العمل المدرسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
4- الكشف عن وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لاستجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة الرشيقة، وعلاقتها بالرضا الوظيفي

من وجهة نظر المعلمين في سلطنة عمان وفقًا لمتغيرات الدراسة: الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والتخصص العلمي، وسنوات العمر.

5- الكشف عن وجود علاقةٍ ارتباطيةٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة الرشيقة، والرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في سلطنة عمان.

الإطار المفاهيمي للدراسة:

تشتمل الدراسة على مجموعةٍ من المفاهيم الأساسية، وهي: الممارسة، والإدارة الرشيقة، والرضا الوظيفي.

أ- الممارسة:

تعرف الممارسة لغةً بأنها "من مادة مارس الشيء مراسًا، وممارسة، أي: عالجه وزاوله" (أنيس، 1979م، ص 863). ويمكن تعريفها اصطلاحًا بأنها "مجموعة السلوكيات المطبقة فعليًا، والنابعة من الأفكار والمعتقدات التي يتبناها، ويزاولها القائد التربوي في مؤسسته التعليمية" Doz& (Kosonen, 2010). وتعرَّف الممارسة إجرائيًا بأنها "مجموعة المهارات، والسلوكيات التي يُبدع القائد التربوي في تطبيقها في مؤسسته وفقًا لأساليب علمية يتم تطبيقها في الإدارة".

ب- الإدارة الرشيقة:

تعرَّف اصطلاحًا بأنها "استثمار الوقت المخصص للعمل بتناسق مع الجهود المبذولة، ويتم كل ذلك بمشاركة جميع العاملين في المؤسسة، وقيامهم بتلافي الأخطاء من خلال سياسة التطوير، والتحسينات المستدامة وذلك في فترة زمنية محددة" (ركاج، والعبادلة، 2017م: 6).

وعرَّفها إبراهيم (2010م) بأنها "قدرة مدير المدرسة على تغيير الوجهة الذهنية، والتحرر من الأفكار النمطية وتعديلها، وتصور إمكانات بديلة لها، وإنتاج أكبر عدد من الأفكار، والعصف الذهني للانتقال بين الأفكار بسهولةٍ لتوليد حلول رشيقة ومرنة".

وتعرَّف إجرائيًا بأنها "قدرة مدير المدرسة على تنفيذ المهام، وتطبيق الأنظمة داخل إطار المدرسة بقدرٍ كبيرٍ من الحرية، واللجوء إلى اختيار بدائل رشيقة وسهلة وقابلة للتغيير إلى الأفضل دون التجاوز، أو التقصير، أو الهدر، وكل ذلك من أجل تحقيق أهداف المدرسة بصورةٍ رشيقةٍ"، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في أبعاد الرشاقة الإدارية وضوح الرؤية، والأهداف، والمقدرات الأساسية والتكنولوجية، والشراكة في المسئولية واتخاذ القرار، والتنظيم وتنفيذ الأعمال، ورشاقة التمكين.

ت-الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو مشاعر إنسانية تعبِّر عن قبولها بالعمل من خلال التعبير عن مدى الإشباع الذي يشعر الفرد بتحقيقه (عمرو، 2015م). ويعرَّف الرضا الوظيفي اصطلاحًا بأنه "الدرجة الكلية لإشباع حاجات الفرد"، ويتحقق هذا الإشباع من خلال عدة عوامل، منها: ما يرتبط ببيئة العمل، ومنها: ما يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وجميع هذه العوامل تجعل الفرد يشعر بالرضا عن عمله، ويكون محققًا لطموحاته وآماله (غيظان، 2014م: 8).

ويعرَّف الرضا الوظيفي إجرائيًا بأنه "شعور المعلمين والإداريين بأن المدرسة التي ينتمون إليها قادرة على إشباع حاجاتهم ورغباتهم في العمل، وشعورهم أن ما يقومون به ذا قيمةٍ وفائدةٍ ومنفعةٍ حتى تتحقق طموحاتهم، ويستثمرون قدراتهم وخبراتهم، والتفاعل مع العمل من أجل تحقيق أهداف المدرسة التي يعملون بها وفق إدارة المدرسة ورشاقتها في التعامل معهم"، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في أبعاد الرضا الوظيفي.

- **منهجية الدراسة:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بوصف الظاهرة وطبيعتها، ونوعية العلاقة بين متغيراتها، وأسبابها، واتجاهاتها، واختبار الفرضيات، والتعامل مع البيانات وتحليلها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها، وقد عرَّف الأغا (1997م) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "دراسة أحداث وظواهر، وممارسات قائمة وموجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تخلٍ من الباحث في محتوياتها، ويستطيع أن يتفاعل معها فيصفها، ويحللها كميًّا وكيفيًّا".

- **مجتمع الدراسة وعينتها وحدودها، والمتغيرات:**

تكوَّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة في سلطنة عمان، والبالغ عددهم (3638) معلمًا ومعلمةً حسب إحصائية الكتاب السنوي للمؤشرات الإحصائية والتربوية للمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الظاهرة، موزعة على جميع المدارس التابعة لها وفق ولايات المحافظة، وهي: عبري، وضنك، وينقل (وزارة التربية والتعليم، 2021م).

أما عينة الدراسة، فقد تمثَّلت في جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي في ولايات محافظة الظاهرة (عبري، ضنك، ينقل)، والبالغ عددها (400) معلمٍ ومعلمةٍ، أي: بنسبة لا تقل عن 10% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة الذين على رأس عملهم للعام الدراسي (2021م/ 2022م)؛ إذ تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف أفراد عينة الدراسة، تمثَّلت في: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الوظيفة، وسنوات العمر، والتخصص العلمي، والولاية، والتي لها

مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لأفراد عينة الدراسة، وتساعد على إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالدراسة.

- **أداة الدراسة، وصدقها، وثباتها:**

للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها، وتحقيق أهدافها، قمنا ببناء الاستبانة وتصميمها، وتكوَّنت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاءٍ رئيسيةٍ، وهي:

- **الجزء الأول:** البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وعينته، والمتمثلة في: الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والتخصص العلمي، وسنوات العمر، والولايات: ولاية عبري، ولاية ضنك، ولاية ينقل.
- **الجزء الثاني:** مقياس درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان للرشاقة الإدارية، والمتمثل في أبعاد الرشاقة الإدارية التالية: بعد وضوح الرؤية والأهداف وعدد فقراته (6)، وبعد المقدرات الأساسية والتكنولوجية وعدد فقراته (6)، وبعد الشراكة في المسئولية وعدد فقراته (6)، وبعد اتخاذ القرار وعدد فقراته (6)، وبعد التنظيم وتنفيذ الأعمال وعدد فقراته (6)، وبعد رشاقة التمكين وعدد فقراته (6).
- **الجزء الثالث:** مقياس تحقق الرضا الوظيفي لممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان للرشاقة الإدارية، المتمثل في الرضا عن طبيعة العمل وعدد فقراته (6)، والرضا عن معايير تقييم الأداء وعدد فقراته (6)، والرضا عن النمو المهني في المدرسة وعدد فقراته (6)، والرضا عن النمط والأسلوب القيادي في المدرسة وعدد فقراته (6)، وقد صممت وفقًا لتدرج ليكرت الخماسي التالي: (موافق بشدة 5، موافق 4، ومحايد 3، غير موافق 2، غير موافق بشدة 1)، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة بيانات الدراسة إحصائيًا، وذلك لاستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار T.

- **صدق الأداة:**

للتأكد من صدق الاستبانة، تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعةٍ من المحكمين من الجامعات والكليات في سلطنة عمان، وجمهورية تونس للاستفادة من ملحوظاتهم حول مدى وضوح بنود إدارة الدراسة وفقراتها، وانتمائها للمباحث التي تطرقنا لها في دراستنا الحالية، وقياسها لما وضعت لأجله، وفي ضوء الملاحظات التي أبداها المحكمون من حذفٍ، وتعديلٍ، وإضافةٍ حول بنود الاستبانة وفقراتها بالإضافة إلى المتطلبات اللازمة لتطوير وجودة الاستبانة.

- **الاتساق الداخلي (Internal Consistency):**

لاستخراج دلالات صدق البناء للأداة (الاتساق الداخلي بين الفقرات)، والمكونة من محورين، المحور الأول: الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين، ويتكون من (36) فقرةً، والمحور الثاني: الرضا الوظيفي في بيئة العمل المدرسية، ويتكون من (24) فقرةً، استخرج الباحث معامل ارتباط بيرسون للفقرات مع المحور الذي تنتمي إليه، ومعاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، كما استخرج معاملات ارتباط وثبات المحورين مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، تكوَّنت من (50) معلمًا ومعلمةً من الذين على رأس عملهم للعام الدراسي (2021م/ 2022م).

- **ثبات الأداة:**

يقصد به قدرة الأداة على الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدامها مرةً ثانيةً، وتم التأكد من ثبات الأداة (الاستبانة) بتطبيقها بشكلها النهائي من خلال استخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS بغرض حساب معدل ثباتها بواسطة معامل ثبات ألفا كرونباخ، ومعاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية.

- **الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:**

من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها، استخدم الباحث المعالجات الإحصائية، والوصفية، والتحليلية المناسبة للتحقق من صحة كل تساؤلٍ من تساؤلات الدراسة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) على النحو الآتي:

1. استخدام التكرارات والنسب المئوية؛ لأنه يمكِّن من وصف مكانة الإجابة على المفردة النسبية، ويعطي وصفًا كميًّا دقيقًا، وتم استخدام هذا المقياس للتعرف إلى الخصائص الشخصية، والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
2. استخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، ومعاملات ارتباط بيرسون (Pearson)ومعامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للتأكد من صدق، وثبات أداة الدراسة.
3. استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد معاملات الارتباط بين كل محورٍ، والدرجة الكلية.
4. استخدام المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض إجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات) .
5. استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف إلى مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارةٍ من عبارات متغيرات الدراسة عن وسطها الحسابي، ويلاحظ أن

الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارةٍ من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها بين المقياس.

6. استخدام اختبار كولمجروف سميرنوف (Kolmogorov–Smirnov) للتأكد من أن البيانات التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تمهيدًا لإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة.
7. استخدام مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix) لغرض إجراء فحص العلاقة بين متغيرات الدراسة، ويقدِّم مقدار واتجاه العلاقات الارتباطية البسيطة بين المتغيرات.
8. استخدام اختبار (T–Test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ لإثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة.
9. استخدام المقارنات البعدية بطريقة Lest Significant Difference(LSD) لبيان الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية.

حدود الدراسة ومتغيراتها:

تمثَّلت حدود الدراسة فيما يلي:

أ. **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة الحالية في تناولها الإدارة الرشيقة والرضا الوظيفي – الذي يبحث في تمثلات المعلمين لممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة الرشيقة، وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الظاهرة في سلطنة عمان – على رصد الأبعاد التالية: بعد وضوح الرؤية والأهداف، وبعد المقدرات الأساسية والتكنولوجية، وبعد الشراكة في المسئولية، وبعد اتخاذ القرار، وبعد التنظيم وتنفيذ الأعمال، وبعد رشاقة التمكين من خلال قياس استجابات أفراد عينة الدراسة.

ب. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2021م/ 2022م.

ت. **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على جميع مدارس التعليم الأساسي بولايات: عبري، وضنك، وينقل في محافظة الظاهرة في سلطنة عمان خلال العام الدراسي 2021م/ 2022م الفصل الدراسي الثاني.

ث. الحدود البشرية: تمثَّلت الدراسة في عينة عشوائية بسيطة من معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة في سلطنة عمان خلال العام الدراسي 2021م/ 2022م.

- **متغيرات الدراسة:**

- **المتغير المستقل:** يتمثل المتغير المستقل في الإدارة الرشيقة من خلال أبعاد الرشاقة الإدارية: وضوح الرؤية والأهداف، والمقدرات الأساسية والتكنولوجية، والشراكة في المسئولية واتخاذ القرار، والتنظيم وتنفيذ الأعمال، ورشاقة التمكين. وتتمثل المتغيرات المستقلة الديموغرافية في: الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وسنوات العمر، والتخصص العلمي، والولاية.
- **المتغير التابع:** الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات في الأبعاد التالية: الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن معايير تقييم الأداء، والرضا عن النمو المهني في المدرسة، والرضا عن النمط والأسلوب القيادي في المدرسة.

قائمة المراجع والمصادر:

أولا: المراجع باللغة العربية:

1. أنيس، إبراهيم (1979م): **المعجم الوسيط، المجمع اللغوي**، ط2، القاهرة: دار المعارف.
2. ركاج، يحيى؛ العبادلة، محمد؛ مشرف، سمر (2017م): مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة، بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني "الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني"، كلية فلسطين التقنية، الفترة 6، 7/ 12/ 2017م.
3. سعد، عمر، محمد (2017م): **دور الرشاقة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية**، غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورةٍ.
4. الضمور، معتصم، محمد (2017م): **الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورةٍ.
5. عبد الله، أسماء أبو بكر (2020م): درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة، وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الوادي الجديد، مجلة كلية التربية في جامعة سوهاج، 4 (80)، 636 – 750.
6. عمرو، هبة، محمد (2016م): **الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين**، جامعة الخليل: رسالة ماجستير غير منشورةٍ

7. غيظان، ميساء وليد (2014م): درجة ممارسة الشفافية إفدارية للقيادات الأكاديمية، وإفدارية في جامعة آل البيت وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية: أطروحة ماجستير غير منشورةٍ.
8. كرتات، رقية، محمد (2019م): متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة في جامعة الملك خالد، **المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية**، 1 (9)، 37 – 41.
9. مداح، كنان علم الدين (2015م): العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير، الجامعة السورية الافتراضية إدارة الأعمال: أطروحة ماجستير.
10. هنية، محمد أنور (2016م): مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، فلسطين–غزة: الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورةٍ.
11. وزارة التربية والتعليم (2020م): وثيقة الرؤية 2040م، سلطنة عمان، مسقط.
12. وزارة التربية والتعليم (2021م): دليل التطبيقات الإلكترونية للتعليم، سلطنة عمان: المديرية العامة للإشراف التربوي.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

1. Barac, N., Goran, M., Milovanovié A., & Andjelkovié A. (2010). Lean production and six sigma qualité in lean supply chain management. *Economics and organisations,* 7(3).
2. Khoshnood, N. T., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic agility and its impact on the competitive capabilities in Iranian private banks, *International Journal of Business and Management*, 12(2), 220.