



بسم الله الرحمن الرحيم

∞∞∞∞

تم رفع هذه الرسالة بواسطة / حسام الدين محمد مغربي

بقسم التوثيق الإلكتروني بمركز الشبكات وتكنولوجيا المعلومات دون أدنى

مسئولية عن محتوى هذه الرسالة.

ملاحظات : لا يوجد





كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

الإدارة الرشيقة مدخلاً للحد من الهدر في المدرسة الثانوية بمصر على ضوء بعض النماذج العالمية

رسالة مقدمة من صفاء علام محمد أبوطالب

للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية
" تخصص أصول تربية "

إشراف

أ.م. د. أميرة محمد محمود شاهين أ.م. د. فاطمة علي السعيد جمعة

أستاذ أصول التربية المساعد

بكلية البنات جامعة عين شمس

أستاذ أصول التربية المساعد

بكلية البنات جامعة عين شمس

١٤٤٣ هـ / ٢٠٢٢ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

صدق الله العظيم

((سورة طه ، جزء من الآية ١١٤))

صفحة العنوان

اسم الباحثة: صفاء علام محمد أحمد أبوطالب

الدرجة العلمية: دكتوراه الفلسفة في التربية (تخصص أصول تربية)

القسم التابع له: أصول تربية

اسم الكلية: كلية البنات للآداب والعلوم والتربية

الجامعة: جامعة عين شمس

سنة التخرج: ١٩٨٣ م

سنة المنح: ٢٠٢٢ م

نموذج رقم (١)

صفحة المشرفين ومساعدتهم

عنوان الرسالة:

” الإدارة الرشيدة مدخلاً للحد من الهدر في المدرسة الثانوية بمصر على

ضوء بعض النماذج العالمية”

اسم الباحثة: صفاء علام محمد أحمد أبوطالب

لجنة الإشراف:

الاسم	الوظيفة	التخصص	التوقيع
أميرة محمد محمود شاهين	أستاذ أصول التربية المساعد	أصول تربية	
فاطمة علي السعيد جمعة	أستاذ أصول التربية المساعد	أصول تربية	

عميد الكلية

وكيل الكلية للدراسات العليا

رئيس القسم

نموذج رقم (٢)

صفحة السادة أعضاء لجنة المناقشة والحكم

عنوان الرسالة:

” الإدارة الرشيقة مدخلاً للحد من الهدر في المدرسة الثانوية بمصر على

ضوء بعض النماذج العالمية”

اسم الباحثة: صفاء علام محمد أحمد أبوطالب

لجنة الإشراف:

الاسم	الوظيفة	التخصص	التوقيع
أميرة محمد محمود شاهين	أستاذ أصول التربية المساعد	أصول تربية	
فاطمة علي السعيد جمعة	أستاذ أصول التربية المساعد	أصول تربية	

لجنة المناقشة والحكم:

الاسم	الوظيفة	التخصص	التوقيع
سوزان محمد المهدي	أستاذ دكتور الإدارة التعليمية	إدارة تعليمية	
محمد مصلي محمد إبراهيم سالم	أستاذ دكتور أصول التربية	أصول تربية	
أميرة محمد محمود شاهين	أستاذ أصول التربية المساعد	أصول تربية	
فاطمة علي السعيد جمعة	أستاذ أصول التربية المساعد	أصول تربية	

عميد الكلية

وكيل الكلية للدراسات العليا

رئيس القسم

الدراسات العليا:

أجيزت الرسالة بتاريخ / / ٢٠٢٢ م.

ختم الإجازة / / ٢٠٢٢ م.

موافقة مجلس الكلية / / ٢٠٢٢ م. موافقة مجلس الجامعة / / ٢٠٢٢ م.

شكر وتقدير

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾ {إبراهيم ﴿٧﴾}

﴿وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ۖ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ﴾ {لقمان جزء من الآية ﴿١٢﴾}

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات ذو المنة والإكرام، والصلاة والسلام على النبي المصطفى معلم البشرية سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه ومن سار على دربه إلى يوم الدين وبعد.

بداية الشكر والفضل كله لله ذو الفضل والمنة على نعمه التي لا تعد ولا تحصى وأشكره العلي القدير على فضله أن يسر لي إتمام هذه الدراسة، راجية منه عز وجل أن يجعلها من العلم النافع.

يقول رسولنا الكريم: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" من هذا المنطلق يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إتمام هذه الدراسة المتواضعة، ولو كنت أعلم فوق الشكر منزلة لآتيت بها ولكن ثناء الناس على جميلهم عرفان، فبفضل الله وعونه تم إنجاز هذه الدراسة، واعترافاً في نسب الفضل إلى أهله نتقدم الباحثة بأسمى آيات الفضل والعرفان لمن كانت لهم آيات بيضاء على هذا العمل وتعهده منذ أن كان فكرة حتى أثمر نباته بإذن ربه ، وأخص بالشكر والتقدير لجنة الإشراف وعلى رأسها علم من أعلام التربية بمصر والوطن العربي الدكتورة **أميرة محمد محمود شاهين** أستاذ أصول التربية بكلية البنات جامعة عين شمس تلك المربية الفضلى والعالملة الجليلة التي جمعت بين الأمومة والحلم سعة الصدر والعلم ، أسأل الله عز وجل أن يمنحها بموفق الصحة ، وأن ينفعنا بعلمها وحسن خلقها ، كما أتقدم بخالص شكري وتقديري للدكتورة **فاطمة علي السعيد جمعة** أستاذ أصول التربية بكلية البنات جامعة عين شمس ، التي أشهد لها بالفضل وحسن الخلق ولين الكلام والتواضع فهي لم تبخل على الباحثة من فيض خبرتها ووقتها حتى خرج البحث على أكمل وجه ممكن ، أسأل الله أن يبارك لها في عمرها وأسرتها ، وأن يفتح عليها من فتوحات المعرفة والعلم .

ومن إتمام النعمة على الباحثة أن قيد الله عز وجل لمناقشة هذا البحث عالميين جليلين وأستاذين فاضلين حين قبلا بمناقشة هذا العمل على الرغم من ضيق وقتها وكثرة مسئولياتها العلمية، أتقدم إليهما بأسمى آيات الشكر والعرفان سعادة الأستاذ الدكتور سوزان محمد المهدي أستاذ التربية المقارنة بكلية البنات جامعة عين شمس سيرتها العلمية تسبقها في كل مكان وكتاباتها الفكرية يترى عليها الباحثون، عرفت بغزير العلم والقريحة النادرة ودقة النظر ولين الكلام جزاها الله عني خير الجزاء، وأسأل الله أن يمتعها بموفق الصحة والعافية، كما أتقدم

بخالص الشكر إلى محمد مصيلحي محمد إبراهيم سالم أستاذ أصول التربية بكلية التربية جامعة الأزهر، يرفع من قدره تواضع جم وإخلاص نادر وعظيم حسن الخلق أسأل الله أن يمتعه بكامل الصحة وبموفور العافية.

كما أتقدم بشكر خاص إلى من قال الله فيهم : " **وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا** " الإسراء ﴿٢٤﴾ إلى والدتي التي صبرت وضحت وعانت من أجلنا كثيراً أسأل الله أن يبارك لها وأن يرزقنا برها ، كما لا أنسى في هذا المقام أن أرسل دمعة من القلب لروح والدي ادعو الله له بالمغفرة والرحمة وأشهد الله أنني أجد أثر دعواته لي في كل خطوة من خطواتي ، والشكر موصول لمن قال الله فيه " **وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ خَلَقَ لَكُمْ مِنْ أَنْفُسِكُمْ أَزْوَاجًا لِتَسْكُنُوا إِلَيْهَا وَجَعَلَ بَيْنَكُمْ مَوَدَّةً وَرَحْمَةً ۚ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ** " الروم ﴿٢١﴾ إلى روح زوجي الذي طالما وقف بجانبني وساندني ودعمني وكان له أكبر الأثر في حياتي غفر الله له وجزاه الله عني خير الجزاء.

وأشكر من قال الله فيهم " **الْمَالُ وَالْبَنُونَ زِينَةُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا ۚ وَالْبَاقِيَاتُ الصَّالِحَاتُ خَيْرٌ عِنْدَ رَبِّكَ ثَوَابًا وَخَيْرٌ أَمَلًا** " الكهف ﴿٤٦﴾ إلى أبنائي الأعمام يحيى / محمد / هيثم / ياسمين ، وزوج ابنتي أبو المجد ، كما أشكر من قال الله فيهم " **إِخْوَانًا عَلَى سُرُرٍ مُتَقَابِلِينَ** " الحجر ﴿٤٧﴾ أخوتي وجميع أحبتي ومن وقف بجانبني ودعمني وأخص بالشكر أختي بدر وزوجها وأولادها ، وعمي الدكتور حامد أبوطالب عميد كلية الشريعة والقانون الأسبق ، وأيضاً قطعة قلبي وفرحة عمري إشراقة الحاضر وأمل المستقبل أحفادي.

ويسعدني أن أتقدم بالشكر والتقدير لقسم أصول التربية بكلية البنات جامعة عين شمس على ما يبذلونه من جهد ومشقة في مساعدة الباحثين، وعلى إتاحة الفرصة لي في استكمال دراستي الجامعية العليا فيها، وإخراج هذه الدراسة إلى النور.

وأقدم شكري وتقديري إلى جميع الأساتذة الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة، وأبدوا ملحوظاتهم القيمة نحوها، وكان لهم الفضل في توجيهها لأغراض البحث وإخراجها في صورتها النهائية.

وأخيراً يعلم الله ما قضيت في هذا البحث، وما تحملته فيه من مشقة حتى خرج على هذا الوجه، فإن كان حسناً فالحمد لله، وإن كان غير ذلك فمن ذا ما أساء من قط ومن له الحسنى فقط، فمني التقصير والخلل ولا أعفي نفسي من الخطأ أو النسيان، وحسبي أنني اجتهدت فيما قصرت والله من وراء القصد وهو نعم المولى ونعم الوكيل.

إِهْدَاء

إلى الروح التي علمتني معنى الفقد.
إذ ليس الوجد في أيام الفقد الأولى.
بل حين تأتي الأيام السعيدة فتجد أن
من يستطيع مشاركتك بشكل أعمق
قد رحل، زوجي الحبيب
أهدي لك ثمرة جهدي
التي شاركتني فيها لحظة بلحظة.

الفهارس

- أولاً: قائمة الموضوعات
- ثانياً: قائمة الجداول
- ثالثاً: قائمة الملاحق

محتويات الدراسة

أولاً قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
١ - ٤٠	الفصل الأول " الإطار العام للدراسة "
٢	مقدمة
٦	مشكلة الدراسة وأسئلتها
١٠	أهداف الدراسة
١٠	أهمية الدراسة
١٠	حدود الدراسة
١١	منهج الدراسة وأدواتها
١٢	مصطلحات الدراسة
١٦	الدراسات السابقة والتعليق عليها
٣٩	خطوات السير في الدراسة
٤١ - ٧٣	الفصل الثاني " الأسس النظرية للإدارة الرشيقة " في المؤسسات التعليمية
٤٢	تمهيد
٤٢	أولاً: الإطار المفاهيمي للإدارة الرشيقة
٤٣	١ - نشأة الإدارة الرشيقة
٤٥	٢ - مفهوم الإدارة الرشيقة والمفاهيم ذات الصلة
٥١	٣ . فلسفة الإدارة الرشيقة
٥٣	٤ - أهدافها الإدارة الرشيقة وأهميتها
٥٦	٥ - خصائص الإدارة الرشيقة
٥٨	ثانياً: الإدارة الرشيقة في المؤسسات التعليمية
٥٩	١ - أسس العمل بالإدارة الرشيقة في المؤسسة التعليمية
٦٢	٢ - مكونات الإدارة الرشيقة في المؤسسة التعليمية
٦٣	٣ - مميزات استخدام الإدارة الرشيقة في المؤسسة التعليمية

الموضوع	رقم الصفحة
٤ -عوامل نجاح الإدارة الرشيقة في المؤسسة التعليمية.	٦٥
٥ -متطلبات تنفيذ الإدارة الرشيقة	٦٦
٦ -أدوات الإدارة الرشيقة في المؤسسة التعليمية.	٦٧
تعقيب	٧٢
الفصل الثالث " الهدر التعليمي وأساليب إدارية حديثة لمواجهة "	٧٤-١١٠
تمهيد	٧٥
أولاً: الإطار المفاهيمي للهدر التعليمي.	٧٥
١ -مفهوم الهدر التعليمي	٧٦
٢ -أنواع الهدر التعليمي	٧٧
٣ -مظاهر الهدر التعليمي	٧٩
ثانياً: تداعيات الهدر التعليمي	٨٩
١ -الهدر التعليمي والأهداف التعليمية	٨٩
٢ -الهدر التعليمي والتنمية البشرية للطالب	٩٠
٣ -الهدر والعائد التعليمي	٩٢
ثالثاً: أساليب إدارية حديثة في مواجهة الهدر التعليمي	٩٤
١ -أسلوب ستة سيجما الرشيقة (Lean Six Sigma)	٩٤
٢ -أسلوب كايزن الرشيق Kaizen Lean	٩٨
٣ -إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TOM)	١٠١
٤ -الإسات الخمسة (S5)	١٠٣
٥ -أسلوب الوقت المحدد Just -In - Time (JIT)	١٠٦
تعقيب	١٠٩
الفصل الرابع: الإدارة الرشيقة ودورها في الحد من الهدر التعليمي في المدرسة الثانوي العام بمصر	١١١-١٥٥
تمهيد	١١٢
أولاً واقع الهدر التعليمي في مصر	١١٣
١ - مؤشرات الهدر التعليمي في المدرسة الثانوية العامة بمصر	١١٣
٢ - العوامل المجتمعية المؤدية إلى الهدر التعليمي	١١٥

الموضوع	رقم الصفحة
٣ - المشكلات التربوية الناجمة عن الهدر التعليمي	١٢٣
ثانياً جهود مصر في الحد من الهدر بالمدارس الثانوي العام	١٢٨
ثالثاً آليات مواجهة الهدر التعليمي في المدرسة الثانوي العام	١٣٤
١ - تعميم الإدارة الالكترونية	١٣٥
٢ - تطبيق وسائل أكثر تشويقاً	١٣٧
٣ -التوجه نحو تطبيق الإدارة اللامركزية	١٣٩
٤- تفعيل المشاركة المجتمعية	١٤٢
٥ . التوسع في المدارس الجاذبة	١٤٥
رابعاً: الإدارة الرشيقة والحد من الهدر التعليمي في مصر	١٤٨
١ - مراحل تنفيذ الإدارة الرشيقة في المدرسة الثانوي العام بمصر	١٤٩
٢ - ضرورات العمل بالإدارة الرشيقة في المدرسة الثانوي العام في مصر	١٥١
٣ - التحديات التي تواجه العمل بالإدارة الرشيقة في المدرسة الثانوي العام بمصر	١٥٣
تعقيب	١٥٤
الفصل الخامس: نماذج عالمية لتطبيق الإدارة الرشيقة في الحد من الهدر في التعليم	١٥٦-١٩٨
تمهيد	١٥٧
أولاً: نبذة عن البلاد التي واجهت الهدر	١٥٧
ثانياً: النماذج العالمية التي استخدمت الإدارة الرشيقة	١٦٢
١- نموذج الإدارة الرشيقة باستخدام حل المشكلات	١٦٢
٢- نموذج الإدارة الرشيقة باستخدام تعدد الأدوات	١٦٥
٣- نموذج الإدارة الرشيقة باستخدام تحويل الهدر لقيمة مضافة	١٧١
٤- نموذج الإدارة الرشيقة باستخدام الخطوات الست	١٧٦
٥- نموذج الإدارة الرشيقة باستخدام سيوك	١٨٠
٦- نموذج الإدارة الرشيقة باستخدام ديمياك	١٨٦
٧- نموذج الإدارة الرشيقة باستخدام بدسا	١٨٩
٨- نموذج الإدارة الرشيقة باستخدام التغيير الموجه نحو الأهداف	١٩٢
ثالثاً: أوجه الاستفادة من النماذج العالمية في مدارس التعليم الثانوي بمصر	١٩٥
تعقيب	١٩٨

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل السادس: الدراسة الميدانية " إجراءاتها ونتائجها "	١٩٩-٢٤٤
تمهيد	٢٠٠
أولاً: أهداف الدراسة الميدانية	٢٠٠
ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية	٢٠٠
أدوات الدراسة الميدانية	٢٠٠
أ - بطاقة الملاحظة.	٢٠١
ب - استطلاع رأي الخبراء.	٢٢٦
الفصل السابع: سيناريوهات مقترحة لتطبيق الإدارة الرشيقة للحد من الهدر في المدرسة الثانوية بمصر	٢٤٥-٢٨١
تمهيد	٢٤٦
أولاً: نتائج الدراسة بشقيها النظري والميداني	٢٤٦
١ - نتائج الدراسة النظرية.	٢٤٦
٢ - نتائج الدراسة الميدانية.	٢٤٩
ثانياً: وضع سيناريوهات بديلة :	٢٥٠
السيناريو المرجعي	٢٦١
السيناريو الإصلاحي	٢٦٤
السيناريو الابتكاري	٢٦٧
ثالثاً: التصور المستقبلي المقترح	٢٧٢
المراجع	٢٨٢-٣١٩
أولاً المراجع العربية	٢٨٣
ثانياً المراجع الأجنبية	٣٠٠
ثالثاً : المواقع الالكترونية	٣١٨
ملخص البحث	
الملخص باللغة العربية	٩-١
الملخص باللغة الإنجليزية	1-4

ثانياً: قائمة الجداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
(١)	أدوات الاستفهام السبعة	٧١
(٢)	معامل ثبات البطاقة	٢٠٣
(٣)	وصف عينة المدارس التي تمت ملاحظتها	٢٠٥
(٤)	نتائج بطاقة الملاحظة المحور الأول (هدر الإدارة المدرسية)	٢٠٨
(٥)	نتائج بطاقة الملاحظة المحور الثاني (هدر المعلمين)	٢١١
(٦)	نتائج بطاقة الملاحظة المحور الثالث (هدر الطلاب)	٢١٥
(٧)	نتائج بطاقة الملاحظة المحور الرابع هدر المبنى وتجهيزاته (الفصول - المكتبة - المعامل)	٢١٨
(٨)	نتائج بطاقة الملاحظة المحور الخامس (هدر الوقت)	٢٢٢
(٩)	عدد ممارسات الهدر في المدارس (أ-ب-ج) وترتيب الهدر بها	٢٢٥
(١٠)	التغيرات التي تم اقتراحها لتعديل الصورة الأولية لاستطلاع رأي الخبراء	٢٢٧
(١١)	معاملات ألفا كرو نباخ لكل محور من محاور استطلاع رأي الخبراء، وللاستطلاع ككل	٢٣٠
(١٢)	معاملات الارتباط وصدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (أهداف تطبيق الإدارة الرشيدة للحد من الهدر)	٢٣١
(١٣)	معاملات الارتباط وصدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (أهمية تطبيق الإدارة الرشيدة للحد من الهدر)	٢٣٢
(١٤)	معاملات الارتباط وصدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث (صعوبات تطبيق الإدارة الرشيدة للحد من الهدر)	٢٣٢
(١٥)	معاملات الارتباط وصدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع (متطلبات تطبيق الإدارة الرشيدة للحد من الهدر)	٢٣٣
(١٦)	معاملات الاتساق الداخلي ودلالاتها الاحصائية بين درجة كل محور وبين المجموع الكلي للاستثمار	٢٣٣
(١٧)	توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة	٢٣٤
(١٨)	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	٢٣٤
(١٩)	نتائج المحور الأول "أهداف تطبيق الإدارة الرشيدة للحد من الهدر" ن = ٨٠	٢٣٦
(٢٠)	نتائج المحور الثاني "أهمية تطبيق الإدارة الرشيدة للحد من الهدر" ن = ٨٠	٢٣٨