

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية  
المجلة التربوية  
\*\*\*

**درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيدة  
وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة  
التدريس بجامعة الوادي الجديد**

**إعداد**

د/ أسماء أبو بكر صديق عبد الله  
مدرس بقسم أصول التربية  
كلية التربية - جامعة الوادي الجديد

DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2020.



المجلة التربوية. العدد الثمانون . ديسمبر ٢٠٢٠م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى تحديد درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة بجامعة الوادي الجديد ، وتحديد درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدي القيادات الجامعية بالجامعة، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة وفاعلية الأداء الوظيفي ، بالإضافة الى الكشف عن الفروق حول درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة وفاعلية الأداء الوظيفي التي تُعزى لمتغيرات (نوع الكلية-الجنس-الدرجة العلمية) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانتم باستبانة مكونة من محورين: المحور الأول للكشف عن درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة والثاني للكشف عن درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدي القيادات الجامعية، وبلغ عدد فقراتها ٦٧ فقرة وطبقت علي عينة قوامها ١٢٧ عضو هيئة تدريس من العاملين بالجامعة بنسبة ٥٥% من مجتمع الدراسة الأصلي، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها :

- أن درجة ممارسات القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة.
- أن درجة ممارسات القيادات الجامعية لفاعلية الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة تعزى لمتغير نوع الكلية والجنس والدرجة العلمية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدي القيادات الجامعية تعزى لمتغيري الجنس والدرجة العلمية ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الي متغير نوع الكلية لصالح الكليات النظرية.
- ومن أبرز التوصيات التي أشارت اليها الدراسة حث متخذي القرار بالجامعات المصرية على ضرورة تطوير اليات وتطبيقات الإدارة الرشيقة من حيث تقليل الهدر وخفض التكاليف وتعظيم القدرة التنافسية وتعزيز العمل القياسي وتطبيق مبادئ ستة سيجما بما يتناسب وقدرات وطاقات كل جامعة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقة-فاعلية الأداء الوظيفي -القيادات الجامعية.

***The degree of practice university leaderships to the dimensions of agile Management and its relationship to Effectiveness of the job performance from the viewpoint of faculty Staffs at New Valley University***

**Dr. Asmaa Abdullah**

Department of Foundations of Education  
College of Education - New Valley University

**Abstract**

The study aimed to determine the degree of university leadership practice in agile management at the New Valley University, and to determine the degree of effectiveness of job performance among university leaders at the university, and to reveal the relationship between the degree of university leadership practice in agile management and the effectiveness of job performance, in addition to revealing the differences about the degree of university leadership practice in agile management And the effectiveness of the job performance that is attributed to the variables (type of college - gender - academic degree) The study used the descriptive analytical approach, and it used a questionnaire consisting of two axes: the first axis to reveal the degree of university leadership practice in agile management and the second to reveal the degree of effectiveness of job performance among university leaders, and reached The number of its paragraphs is 67, and it was applied to a sample of 127 faculty members working at the university, with 55% of the original study community. Among the most important results it reached:

- The degree of practices of university leaders in agile management came with a moderate degree.
- The degree of university leadership practices for job performance effectiveness came at a high level.
- There were no statistically significant differences in the degree of university leaders practicing agile management, due to the variable of college type, gender, and academic degree.
- There are no statistically significant differences in the degree of effectiveness of the job performance of university leaders due to the variables of gender and academic degree, but there are statistically significant differences attributed to the variable of the college type in favor of theoretical colleges.

Among the most prominent recommendations indicated by the study is the urging of decision-makers in the Egyptian universities on the need to develop agile management mechanisms and applications in terms of reducing waste, reducing costs, maximizing competitiveness and enhancing standard work and applying the principles of six sigmas in proportion to the capabilities and capacities of each university.

**Key words:** Agile management - Effectiveness of Job Performance - University Leaders.

## مقدمة

باتت الإدارة ضرورة ملحة بل وواجبة التطبيق بشتى مناحي الحياة، كما ارتبط تقدم الدول والمجتمعات بتقدم أنظمتها الإدارية القادرة على تحقيق أهدافها التنموية الاقتصادية والاجتماعية، بل لا يمكن لأي إنسان ان يستغني عنها في إدارة حياته.

والإدارة الجامعية هي نوع من أنواع الإدارة التربوية والتي تعني بمرحلة هامة جدا وهي مرحلة التعليم الجامعي، والتي تتميز بأنها المسؤولة عن تطوير نظام التعليم بالجامعة، فإن لم تكن هناك إدارة جامعية واعية ومستوعبة لأليات العصر وتقنياته ومجابهة المتغيرات وتطوير المجتمع فستكون عقبة أمام أي تطور جوهري، وبالتالي فإن إدارة جامعية ناجحة ومبدعة تعني مجتمع ناجح ومتطور.

كما أنه لكي تتحقق أهداف التعليم الجامعي لابد من وجود نظام اداري فعال يستطيع التنسيق بين الإمكانيات المتاحة والجهود البشرية، وهذا يعتمد على وجود إدارة فعالة تضع هذه الأهداف نصب أعينها، مما يستلزم الحاجة الي قيادة إدارية واعية منطلقة من تكامل النظرة الي المسؤولية والوعي المشروطين بالكفاءة والفاعلية.

فالقيادة هي القلب النابض للعملية الادارية بالجامعة وجوهر نجاحها، فالجامعات تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين بها، فكلما كانت القيادة كفاء وجيدة وتتعامل بشكل جيد مع مرؤوسيهها ينعكس ذلك بشكل إيجابي على الجامعة ككل وتستطيع أن تحقق أهدافها.

والجامعات اليوم مثلها مثل بقية المنظمات المجتمعية تواجه تحديات وتهديدات خارجية كثيرة بالغة الخطورة ناشئة عن المتغيرات المتسارعة في التقنية وما صاحبها من انفجار معرفي ومعلوماتي وانفتاح إعلامي وتوجه نحو التخصص وحرية اتصال، وزيادة وعي المستفيدين بحقوقهم مما شكل ضغوطات على هذه الجامعات لتحسين جودة منتجاتها وخرجها وعملياتها الادارية، ورفع مستوى أدائها الوظيفي.

وإذا كانت القيادة الجيدة للجامعات تأتي ضمن العوامل المساعدة على التصدي لمثل هذه التحديات، فلا بد لهذه القيادة أن تكون جاهزة للتغير وقادرة على تكيفه والتكيف معه، وأن تكون قيادة واعية لديها القدرة على التفكير والتنظيم والقدرة على إدارة المعرفة المتدفقة بشكلها السريع، وتمكين جميع العاملين منها، وهذا لن يتأتى إلا عن طريق نمط قيادي قادر

على التعامل مع كل هذه المتغيرات ليس بشكل فردي، بل عن طريق العمل الجماعي والثقة المتبادلة بين القائد ومروسيه، وذلك عن طريق تحفيزهم على إنجاز أعمال لم يكن من المتوقع أن يعملوها أصلاً بدون وجود هؤلاء القادة.

والمستطلع للواقع الحالي للجامعات المصرية يجد أن وزارة التعليم العالي المصرية بذلت العديد من الجهود لرفع مستوى الأداء الوظيفي لقياداتها الجامعية تمثلت في تقديم برامج لتدريب القيادات في إطار الدورات التدريبية التي يقدمها مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، والذي هدف الي تنمية وتحديث القدرات والمهارات الإدارية للقيادات الاكاديمية والكادر الإداري بما يمكنهم من احداث التغيير المستهدف بنجاح، وتطوير الخبرات الذاتية في مجال الإدارة الجامعية لمؤسسات التعليم العالي التي تحقق استمرارية عملية التطوير(وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٥: ٢).

إلا ان العديد من الدراسات اشارت الي العديد من أوجه القصور بدورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية فيما يتعلق بالقيادات الجامعية منها دراسة (علا العزازي وأحمد أبو أدريس، ٢٠٠٩) ودراسة (طلعت حسني، ٢٠٠٩) ودراسة (سحر حسني، ٢٠٠٩) ودراسة (سامح جميل، ٢٠٠٧) وذلك فيما يلي:

١- يوجد نقص في عدد الدورات التدريبية التي تنفذ لفئة القيادات الجامعية مقارنة بباقي الفئات المستهدفة.

٢- نمطية البرامج وعدم التركيز على المستحدث في الإدارة والقيادة الجامعية وتدريبهم على كيفية ممارسة مهامهم المستقبلية بالقيادة بما يتلاءم والتطور المنشود.

٣- تركيز البرامج على الجانب النظري، لذا تقتصر طرق التدريب المستخدمة على المحاضرة والمناقشة، كما يقتصر الجانب العملي إن وجد على ورش العمل فقط.

٤- الافتقار إلى التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية الحقيقية للقيادات الجامعية.

وبالنظر الي الجهود العالمية والعربية في ذلك المجال نجد أن معظم الجامعات العالمية والعربية ركزت على تدريب وتهيئة هؤلاء القادة الجامعيين واستحداث أنماط ونظريات إدارية جديدة، لأن ذلك أصبح جزءاً لا يتجزأ من عملية التطوير والتنمية التي يقع على عاقتها إيجاد أجهزة إدارية صالحة للعمل تحت قيادة تتمتع بالكفاءة والقدرة على الإنتاجية العالية، فتنمية الأفراد العاملين في الجامعات وتدريبهم، وتحسين قدراتهم ومهاراتهم وسلوكهم يعتبر أمراً

ضرورياً للنهوض بالجامعة والأفراد على السواء والتي تتطلب مستوى عال من الكفاءة والقدرة والتي لا يمكن توفرها بالاعتماد على القدرات الطبيعية والاستعدادات الفطرية وحدها، أو عن طريق اكتساب خبرات بشكل فردي، وإنما عن طريق التدريب المنظم والبرامج المعدة إعداداً جيداً بالاستفادة من خبرات الدول والمؤسسات والأجهزة المتقدمة (فؤاد العاجز، ٢٠٠٩: ٢٧٤).

ولقد ظهرت في الآونة الأخيرة العديد من العلوم والمفاهيم الجديدة المرتبطة بعلم القيادة والإدارة والتي كان لها الدور الأكبر في توجيه التنافس في مراحل التحول المذكورة، والتي كان من أبرزها مفهوم الإدارة الرشيقة، والتي تركز على مرونة الأداء والعمل على تقليل التكاليف وتخفيض الهدر، وبناء مجتمع معياري قياسي يحقق الموائمة بين رغبة الإنسان بالعمل ورغبته في تحقيق هدف آخر يجسد له التحكم والسيطرة، كما في هدف استقطاب الطاقات البشرية وتوظيفها وتدريبها (إبراهيم باداود، ٢٠٢٠).

وبمراجعة التطور التاريخي لمفهوم الإدارة الرشيقة يجد ان الظهور الحقيقي له كان مع بداية التسعينات من القرن الماضي عندما ظهر مفهوم الإنتاج الرشيق والذي يسعى إلى إعادة دراسة كامل مسار العملية الإنتاجية، والتخلص من كل نشاط لا يضيف قيمة للمستفيدين، ثم ما لبثت فكرة الإنتاج الرشيق أن تحولت إلى فكر شامل يطبق في كافة المجالات وأنشطة الأعمال كالمجالات الخدمية الطبية والتعليمية حاملاً نفس المضمون، وتحقيق أفضل أداء من خلال أفضل مخرجات لينشأ مفهوم ثقافة القيمة المضافة فتشكل مفهوم الإدارة الرشيقة، وهي فلسفة إدارية حديثة تقوم على أساس تحقيق القيمة القصوى للمستفيد من خلال الحد من الهدر والنفايات والانتظار (عبدالقادر مسلم وشذا أبو سليم، ٢٠١٩: ٢).

ومصطلح الإدارة الرشيقة "Lean management" يعني أن المنظمات التي تريد الاستدامة والاستمرارية والبقاء طويلاً تعتمد على مدى رشاقتهما؛ والرشاقة هنا تعني القدرة والبقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة والتفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة وإنتاج خدمات ومنتجات جديدة غير متوقعة والاستفادة من خبراتها في اقتناص الفرص التسويقية، وتجنب التهديدات لتكون الأساس للنجاح المنشود، والاستدامة، وتعزيز وإعادة تحديد القيمة من عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها مقارنة بالمنافسين (Sherehiy, 2008).

ولقد طبق مفهوم الإدارة الرشيقة في البداية على أنظمة الإنتاج في شركات السيارات وبالتحديد شركة تويوتا "International motor" "Toyota production system" ثم انتقل الي مجال الإدارة وحقق نجاحا فيها ثم الي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ثم القطاع الصحي ومجال التعليم ومنه الي مجال التعليم الجامعي (رزق رزقي ومحمد قريشي، ٢٠١٩: ٢).

وحاليا الإدارة الرشيقة علم مطبق في كل دول العالم المتقدمة، وتنفذه معظم الشركات الكبيرة في العالم، وتقوم فلسفته على القضاء على الهدر باستمرار في جميع العمليات الادارية، من خلال التحسين الصغير والمستمر والتدريجي، وتحسين الجودة وتقليل العيوب في العملية الإنتاجية والمخرجات والتركيز المستمر على تحقيق رضا العملاء، وهو يتطلب تحولا في القيادة بشكل أساسي، وإدارة قوية ومنظمة وفعالة لتقوية مبادئه، وتقديم الإرشادات، وضمان استخدام أسلوب الإدارة الجديد لتحسين النظام التنظيمي بأكمله، فكأن الجانب الأكثر صعوبة وأهمية في التحول الي استخدام منهج الإدارة الرشيقة هو تغير أسلوب الإدارة والسلوكيات وطرائق تفكير الناس والثقافات التنظيمية بدلا من التغيير في الأدوات والعمليات والأنظمة (7: 2013, Nylund).

وبذلك فقد جسد مفهوم الإدارة الرشيقة أحد أبرز أدوات الجودة في تقديم الخدمة والتفرد بها من خلال:

أولا: الجمع بين تعاليم المكان الجامد وتطوير العمل المتسم بالمرونة، ثم من خلال اعتماد المعيار القياسي للعمل بما يعرف عنه من صرامة وجمود ومعيار مرونة العاملين في شغل او اكتساب مهارة أكثر من عمل في آن واحد.

ثانيا: الولوج في قطاعات كانت تعتبر خطوطا حمراء على مفاهيم التنافس التجاري، الا وهي التعليم بمكوناته المتعددة ومحدداته الخطرة (يحي ركاج وسمر العبادلة، ٢٠١٧: ٣).

ويما أن النمط القيادي السائد داخل أي مؤسسة ومنها الجامعات سواء أكان إداريا او أكاديميا يؤثر بشكل فعال في السلوك الإنساني وأداء العاملين، ويساعد على تحفيز الموظفين وزيادة فاعليتهم وتحقيق اعلي مستويات الإنتاجية ورفع مستوى الأداء الوظيفي (فريدة الاندونوسي، ٢٠١٩: ١) بالتالي فإن للتحول نحو استخدام مبادئ الإدارة الرشيقة

داخل الجامعات سيكون له إثر كبير في رفع وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة.

في ضوء ما سبق تحاول الدراسة الحالية التعرف على مفهوم الإدارة الرشيقة واليات تطبيقها، ثم التعرف على الواقع الحالي لممارسة القيادات الجامعية بإحدى الجامعات المصرية وهي جامعة الوادي الجديد للإدارة الرشيقة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بفعالية الأداء الوظيفي، ووضع مجموعة من التوصيات للعمل بهذا النظام الإداري الحديث بالجامعات المصرية.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

يتميز النظام العالمي الجديد بحركته السريعة لكي يلاحق التغيرات والتقنيات والتحولات والتكنولوجيا المتغيرة مما يتطلب من المنظمات المجتمعية بكافة أشكالها ومنها الجامعات ضرورة التغير لضمان تميز أدائها واستمرارية تنافسيتها.

وتعتبر القيادات المحرك الأساسي والعمود الهام الذي ترتكز عليه مختلف النشاطات في أي منظمة، ومن ثم يجب علي تلك القيادات أن تكون علي مستوى التحديات التي وضعت أمامها، فهي مطالبة في ظل هذه البيئة التنافسية أن تعيد النظر في أساليب القيادة التقليدية، وإعطاء المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحث علي الابتكار والتجديد اهتماما أكبر بحيث تكون قادرة علي التعامل مع التغيرات وقيادة التحولات، وذلك لأن هذه المنظمات -وبخاصة مؤسسات التعليم الجامعي- إذا ما أرادت أن تبقى وتزدهر، وجب أن تعيش في حالة من الديناميكية والتطور السريع في وقت أصبح فيه التغير المتسارع والتعقيد المتزايد صفتان متلازمتان لمنظمات القرن الجديد.

وتعد القيادات الجامعية من أبرز أعضاء المنظومة الإدارية الجامعية ومن اهم عناصرها حيث تتسم القيادات الجامعية في المؤسسة الجامعية ممثلة بمختلف كلياتها وأقسامها ومراكزها البحثية ووحداتها الإدارية السائدة بخصائص وسمات تجعلها تختلف كليا عن القيادات لمؤسسات إنتاجية أو خدمية اخري الامر الذي يظهر تأثيره على معايير وأليات تعيين واختيار تلك القيادات (بسمان فيصل محجوب، ٢٠٠٣: ٢٣)

الا أن المنطلق للواقع الحالي للجامعات المصرية يجد أنها مثلها مثل باقي الجامعات في الدول النامية تواجه العديد من أوجه القصور وخاصة فيما يتعلق بالنواحي الإدارية



والقيادية، وأن هُنَاك العديد من العوامل التي أدَّت إلى ضَعْف أداء القيادات الجامعية الأكاديمية المُتمثِّلة في (رئيس الجامعة ونوابه وعمداء الكُليات وكُلاء الكُليات ورؤساء الأقسام) والقيادات الإدارية المُتمثِّلة في (أمين الجامعة ومديري الإدارات المختلفة) وذلك في النواحي التالية التي أشارت إليها العديد من الدراسات منها:

١. قصور الإعداد الإداري للقيادات الجامعية.
٢. تأكيد العمل الفردي أكثر من الميل إلى جهود الفريق.
٣. ضعف دقة اختيار بعض القيادات الجامعية وعليه فقد تسرب الي مسيرة العمل الجامعي قيادات تغيب عنها المصداقية وتحاول الاحتفاظ بمواقعها بكل الأساليب عملا بميثاق الغاية تبرر الوسيلة ومن هنا تجئ شدة التمسك بالمنصب على حساب المصلحة العامة وجدية الأداء.
٤. آلية اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية تعتمد مبدأ الشطارة بدلا من مبدأ الجدارة.
٥. انشغال بعض القيادات الجامعية بإدارة الاعمال الورقية والمكتبية وانفصالها عن ارض الواقع ووقوعها فريسة للخداع المؤسسي الذي يبدأ من القاعدة والمقربين (محمد عبد الرزاق وأشرف نصحي، ٢٠١٢: ٨٨١-٨٨٢).
٦. التداخل الوظيفي الناتج عن غياب التوصيف الوظيفي وعدم وضوح الاختصاصات (عادل السيسي، ٢٠١٤: ٦٣).
٧. ضعف قدرة القيادات الجامعية في المستويات الجامعية المختلفة على المبادرة نحو التغيير والتطوير عند الاقتضاء واتباعهم لتوجيهات السلطة الأعلى دون الاهتمام بالنتائج المراد تحقيقها، وبالتالي مسايرة الأوضاع القائمة والإبقاء على حالة الجمود (احمد محمود شحاته، ٢٠١٧: ٢٠).
٨. إن المستقرئ لقانون تنظيم الجامعات المصري يلاحظ اغفاله لجانب تدريب القيادات على كيفية ممارسة وظائفهم الجديدة، حيث ان القانون حال تطرقه لهذه الوظائف حدد مهامها ولم يحدد ما تستجوبه من تأهيل وما تحتاجه من مهارات (سامح جميل عبد الرحيم، ٢٠٠٧: ١٣٤).

٩. قصور عمليات التقييم للقادة التربويين وتقييم البرامج التأهيلية، حيث يتم الاكتفاء بحضور البرنامج في أغلب الأحيان وينعدم التقييم المستمر لهؤلاء القادة (اميل فهمي حنا، ٢٠١٢: ٥١٢).

١٠. وجود فجوة متكررة في الرؤي بين القيادات من هيئة التدريس والقيادات من الإداريين (حسن فتحي نجيب، ٢٠٠٦: ٥٦٢).

١١. قصور إدارات الجامعات فما زال بعض منها يمارس بعض السلوكيات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنها عدم اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات والتسلط والاندفاع والاهتمام بالمصالح الفردية.

١٢. القيادة الجزئية والتي تظهر في تركيز قيادات الجامعة على الموضوعات الخارجية أكثر من تركيزها على الموضوعات الداخلية والذي يكون له تأثير غير مرغوب على ايه عملية اصلاح او تطوير (موسي علي الشرقاوي، ٢٠٠٣: ٢٣-٣٣).

١٣. تسيطر المركزية على أداء القيادات الاكاديمية والادارية مما يسلبها حرية المبادرة والتطوير.

١٤. عدم استقرار الهياكل التنظيمية مع الخلل في العلاقات الوظيفية نتيجة للصراع على السلطات (مني عبدالغني، ٢٠١٣).

وبسبب تعدد أوجه النقص والقصور التي تعاني منها القيادات الجامعية فإن نتائج العديد من الدراسات أوصت بضرورة الاهتمام بتحديث الأساليب الإدارية بالجامعات ورفع الجدارة المهنية للقيادات المختلفة مثل الجدارة القيادية والإدارية والفنية (امل علي محمود، ٢٠١٨: ٣٤) ، و كذلك منها من اعتبر ان كفاءة القيادات الجامعية هو الركيزة الأساسية للنمو والتقدم والتطور بمؤسسات التعليم العالي، وهذا يتطلب منهم مجموعة من المهارات والقدرات والمعارف المتطورة والمتجددة والتي تتناسب مع المتغيرات المعاصرة، والذي لن يتحقق الا باستحداث أساليب إدارية حديثة تحقق ذلك (صبرية اليحياوي، ٢٠١١: ٣٥-٨٥) ، ومنها من اكد علي ضرورة استخدام أساليب إدارية حديثة لضمان اعلي مستوي من الأداء المهني للقيادات الجامعية (محمد عاشور، ٢٠١٢).

وبالتالي تكمن مشكلة الدراسة الحالية بأنه في ضوء الاتجاهات الادارية المعاصرة لم تعد الإدارة عملاً مكتبياً فقط ولم يعد القيادات الجامعية اصحاب السلطة والتسلط

والمتواجدين في مكاتبهم يعقدون الاجتماعات ويقرؤون التقارير المرفوعة إليهم بل أصبح على القيادات ان يعايشوا مرؤوسهم بالحوار والاتصال المباشر معهم والمتابعة الفعلية لما يقومون به ، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال اساليب واليات ادارية حديثة من خلال التواجد في المواقع التنفيذية، والتعرف على المشكلات وكيفية التعامل معها والاهتمام بمفاهيم فريق العمل ونشر ثقافة منع الإهدار وتقليل الضائع والتالف في استخدام الموارد من خلال الأنشطة المختلفة للعمل، بحيث تعمل علي رفع مستوي فاعلية الأداء الوظيفي لمرؤوسيهيها ، وهو ما تصبو إليه الحاجه في هذه الدراسة من خلال التعرف علي مدي ممارسة الإدارة الرشيقة لدي القيادات الجامعية بجامعة الوادي الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ودورها في رفع مستوي فاعلية الأداء الوظيفي محاولة التوصل الي مجموعة من التوصيات لتطبيق مفاهيم الإدارة الرشيقة بما يرفع جودة الأداء بالجامعة.

في ضوء ما سبق تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة بجامعة الوادي الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟ وما علاقة هذه الممارسة بفاعلية الأداء الوظيفي فيها؟ ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس، الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الإطار الفكري لأبعاد الإدارة الرشيقة؟ وما علاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي بالجامعات؟
- ما واقع ممارسة القادة الجامعيين للإدارة الرشيقة بجامعة الوادي الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ما واقع فاعلية الأداء الوظيفي لدي القادة الجامعيين بجامعة الوادي الجديد من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القادة الجامعيين للإدارة الرشيقة من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد وفقا لمتغيرات الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القادة الجامعيين لفاعلية الأداء الوظيفي من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد وفقا لمتغيرات الدراسة؟

- هل توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين " درجة ممارسة الإدارة الرشيقة وفاعلية الأداء الوظيفي لدي القادة الجامعيين بجامعة الوادي الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقا لمتغيرات الدراسة؟
- ما السبل المقترحة لتفعيل أسلوب الإدارة الرشيقة لدي القيادات الجامعية بجامعة الوادي الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بما يعمل على تحقيق فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الجامعية؟

### أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة الحالية الي التعرف على درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد كما تسعى الي تحقيق الأهداف التالية: -
1. تقديم إطار نظري تعريفي لمفهومي الإدارة الرشيقة وفاعلية الأداء الوظيفي والعلاقة بينهما.
  2. التعرف على درجة ممارسة القيادات الجامعية بجامعة الوادي الجديد للإدارة الرشيقة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
  3. التعرف على واقع فاعلية الأداء الوظيفي لدي القيادات الجامعية بجامعة الوادي الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
  4. التعرف على الفرق بين استجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزي للعوامل (نوع الكلية، الجنس، الدرجة العلمية).
  5. التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة الإدارة الرشيقة وفاعلية الأداء الوظيفي.
  6. التوصل الي مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تفعيل الإدارة الرشيقة بجامعة الوادي الجديد بصفة خاصة والجامعات المصرية بصفة عامة بما يعمل على تحقيق فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الجامعية.

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية في تناولها لموضوع من الموضوعات الحديثة وهو الإدارة الرشيقة والتي -على حد علم الباحثة- تعد الدراسات به قليلة الي حد ما خصوصا في مجال التعليم الجامعي، وبالتالي محاولة اثراء الدراسات التي أجريت في ذلك المجال، كما تبرز أهمية الدراسة من خلال:

- ١ قد تسهم في توجيه انظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال.
- ٢ قد تساهم من خلال النتائج والتوصيات في تعزيز وتحسين الخدمات التي تقدمها القيادات الجامعية بالجامعات المختلفة.
- ٣ توجيه الانتباه نحو أهمية الإدارة الرشيقة ومستوي ارتباطها بفاعلية الأداء الوظيفي.
- ٤ الاطلاع على واقع الإدارة الرشيقة بجامعة الوادي الجديد-ورصد جوانب القوة والضعف- وتطبيقاتها بداخل الجامعة.
- ٥ تقديم توصيات تساعد على تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة بالجامعات المصرية.
- ٦ أنها تعد استجابة لما أوصت به العديد من المؤتمرات والندوات من ضرورة إيجاد أساليب إدارية حديثة ترفع من مستوى جودة أداء القيادات الجامعية بالتعليم الجامعي.

## الدراسات السابقة:

سوف يتم تقسيم الدراسات السابقة الي محورين، الأول يتناول الدراسات السابقة المرتبطة بالإدارة الرشيقة، والثاني يتناول الدراسات السابقة المرتبطة بفاعلية الأداء الوظيفي وذلك كما يلي:

### أولا: الدراسات التي تناولت الإدارة الرشيقة

١. دراسة (رزق رزقي ومحمد قريشي، ٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات عينة الدراسة حول مستوى توفر الإدارة الرشيقة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة و اثر ذلك على أدائها وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالمؤسسات السابقة البالغ عددهم (٤٦٥) وتم التطبيق علي عينة عشوائية حجمها (٥٠) موظف وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة من اعداد الباحث، وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات ينبغي الاهتمام بها حتي تدعم تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وتؤدي الي نجاحها منها ضرورة الاهتمام بصحة الموظفين وسلامتهم البدنية و النفسية على حد سواء، وتوفير

نظام معلومات شامل ،بسيط وفعال متاح نسبيا لكافة الموظفين وحثهم على تبادل و مشاركة المعلومات بما يخدم المصلحة العامة وعدم عرقلتها، وتطوير إمكانيات الموظفين من خلال إقامة برامج تدريب متنوعة تمس كل التخصصات و منحهم فرص عديدة وعادلة للحصول على تكوين أو التدريب اللازم.

٢. دراسة ( عبدالقادر سليم وشذا أبو سليم، ٢٠١٩م) هدفت الدراسة الي التعرف علي دور الإدارة الرشيقة في تحقيق الابداع وبيان مدي توافر أدوات الإدارة الرشيقة ، وتحديد مدي قدرتها علي تحقيق الابداع بأبعاده المختلفة واستخدام الباحثان المنهج الوصفي ، وطبقت الدراسة علي شركة جوال بقطاع غزة، والبالغ عددهم ٨٥ موظف، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة ، وخلصت الي مجموعة من النتائج أهمها يوجد اثر لأدوات الإدارة الرشيقة وعناصر الابداع في شركة جوال ويوصي الباحثان بعدد من التوصيات أهمها إعطاء شركة جوال اهتمام اكبر في تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة وخاصة التحسين المستمر، وكذلك توافر العاملين متعددي الوظائف .

٣. دراسة (سليمان الطلاع وآخرون، ٢٠١٧م) والتي هدفت الي التعرف على البيئة الإبداعية وعلاقتها بالإدارة الرشيقة في الكليات التقنية بفلسطين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة تم توزيعها علي عينة مكونة من ٢٨٩ من العاملين بالكليات التقنية بفلسطين، وظهرت النتائج وجود نسبة مرتفعة من مناخ تطبيق البيئة الإبداعية بتلك الكليات كذلك وجود مستوي مرتفع من تطبيق الإدارة الرشيقة.

٤. دراسة ( أبو عبيد، ٢٠١٦م) والتي هدفت إلى قياس وتعزيز الوعي والفهم لمبدأ الإدارة الرشيقة في صناعة الانشاءات الفلسطينية، واعتمدت الدراسة بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم تصميم استبيان تم تطبيقه علي شركات المقاولات في الضفة الغربية ، وتوزيعه علي عينة مكونة من ١٥٣ شركة للمقاولات، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها ان هناك مجموعة من العوامل تدعم نجاح الإدارة الرشيقة تخص الموارد البشرية مثل سلوك الموظف الإيجابي والخبرات والمعلومات بالإضافة الي عوامل خاصة بالمؤسسة مثل ثقافة المؤسسة والتدريب والتنسيق والاتصال وفي نهاية الدراسة تم ربط كل هذه العوامل بإطار عمل يوضحها ويوضح اثرها علي نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة.

٥. دراسة (بن وارث وجابة، ٢٠١٦م) والتي هدفت الي تسليط الضوء علي مفهوم الإدارة الرشيقة، واستعرضت مختلف اشكال الهدر التي يمكن أن تواجه المؤسسات خلال العمليات الإنتاجية ، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة والذي طبق علي المؤسسات الصيدلانية الجزائرية ومن أهم النتائج التي توصلت لها ان الإمكانيات الأساسية المتوفرة بجميع تلك المؤسسات تدعم وتشجع استخدام الإدارة الرشيقة كذلك السياسة التدريبية، الا ان العائق الأكبر يتمثل في غياب روح التعاون بين الإدارة والعمال في تطبيق هذه الإدارة.

٦. دراسة (رغد جمال جاسم ، ٢٠١٦م) هدفت الدراسة الي اختبار مدي انعكاس منهج الإدارة الرشيقة علي ممارسات إدارة الموارد البشرية في اثنتين من أهم شركات الاتصال العاملة في العراق هما زين -اسيا سيل وقد استعملت الاستبانة أداة رئيسة للحصول علي البيانات والمعلومات فضلا عن المشاهدات من خلال الزيارات الميدانية لموقع الشركتين، إذ وزعت علي عينة عشوائية مكونة من ٩٠ فردا من العاملين في قسمي الموارد البشرية وخدمة العملاء في الشركتين محل الدراسة ولقد توصل الباحثان الي مجموعة من النتائج أهمها ان النتائج الإحصائية لجميع علاقات الارتباط والتأثير بين أدوات الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة الموارد البشرية كانت موجبة وذات دلالة معنوية ولا توجد فروق معنوية بين الشركتين محل الدراسة في مجال تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة وممارسات الموارد البشرية.

٧. دراسة (Anne-Caroline Golard,2015) هدفت الباحثة من الدراسة الي الإجابة عن مجموعة من الأسئلة هي ماذا يعني احترام الموظفين في شركة تطبق الإدارة الرشيقة- كيف يتم فهم هذه المقاربة الموضوعية- ما هي جوانب الاحترام التي يمكن بلورتها من خلال أبعاد العدالة التنظيمية، وتوصلت الباحثة الي ان احترام الموظفين في منظمة تطبق الإدارة الرشيقة يمكن تحليله من خلال الابعاد الأربعة للعدالة التنظيمية لان جميع الجهات الفاعلة تشير علي الأقل مرة واحدة للعدالة، وخلصت في النهاية الي انه من الجيد استخدام العدالة التنظيمية من أجل بلورة ابعاد احترام العمال للأغراض الإدارية، ومع ذلك فقد اكدت أن اطار التحليل هذا لا يكفي لأنه لا يسمح بتوحيد كل التصورات من حيث مفهوم الاحترام.

٨. دراسة ( Niccolo Curatolo , 2014 ) استهدفت الدراسة التعرف علي مدى تأثير تطبيق معايير الإدارة الرشيقة علي أداء الممارسين الطبيين والاداريين وبالتالي الي تحسن العمليات وتوفير الوقت والموارد كطريقة جيدة للاستثمار داخل المؤسسات الطبية ، والذي توصلت الدراسة من خلال الي وجود علاقة مرتفعة فيما بينهم.

٩. دراسة (Sparrow & Otake, 2014) هدفت الدراسة الي تحديد العلاقة بين التفكير الرشيق ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة الرشيقة والتي قد تؤدي الي تغيرات في رأس المال الفكري المحيط بالتفكير الرشيق والخبرات الأساسية الجديدة، واستندت الدراسة الي ١٨ مقابلة مع كبار المديرين المسؤولين عن نشاط الإدارة الرشيقة واستراتيجية الموارد البشرية في ١٢ منظمة بالاعتماد علي أسلوب دراسة الحالة للوصول الي النتائج، وتوصلت الدراسة الي ضرورة إعادة هندسة الموارد البشرية للمنظمة لنجاح تنفيذ الإدارة الرشيقة من خلال اجراء تغييرات في مهارات وسلوكيات وكفاءات الموارد البشرية وكذلك تغييرات في ممارسات الموارد البشرية.

١٠. دراسة ( Damrath,2012)هدفت الدراسة الي وضع اطار عام من الممكن استعماله كبديل مفاهيمي لتنفيذ مفهوم الإدارة الرشيقة في قطاع الخدمات، وكانت منهجية الدراسة وصفية أجريت لوصف مبادرات الإدارة الرشيقة في قطاع الخدمات مستخدمة الاستبانة كاداه للدراسة وزعت علي ١٢٣ عاملا لعدد ٣٥ شركة خدمية، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من الاستنتاجات أهمها إمكانية تطبيق الإدارة الرشيقة في قطاع الخدمات بالاعتماد علي عدد من الأدوات الرشيقة.

### ثانيا: الدراسات التي تناولت فاعلية الأداء الوظيفي

١-دراسة (علاء الدين الدليمي،٢٠١٩) هدفت الدراسة الي التعرف علي محددات استخدام العاملين في المؤسسات الإعلامية الأردنية للتسويق المعرفي واثره علي فاعلية الأداء وفق النظرية الموحدة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي الاستكشافي، وقد استخدم الباحث استبانة طبقت علي عينة عددها ٢٥٨ من العاملين بالتلفزيون الأردني، ، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج من أهمها ان استخدام التسويق المعرفي في العمل يؤدي الي رفع مستويات الأداء ويقتل الجهد المتوقع.



٢- دراسة (فريدة الاندونسي، ٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده ( الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم وإجراءات العمل ، التكنولوجيا ) ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطلّابات بجامعة أمّ القرى ، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي المحددة ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي ( واعتمدت الباحثة علي المنهج الوصفي المسحي ، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات والتي طبقت علي ٥٠٩ موظفة إدارية بعمادة الدراسات الجامعية للطلّابات بجامعة ام القرى، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها أن درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي جاءت بدرجة "متوسطة".

٣- دراسة (علاء القرالة، ٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وقد استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لها والتي طبقت على عينة عددها ٤٤٢ من العاملين بوزارة العدل الأردنية وأوصت الدراسة بضرورة أن يقوم نظام التقييم على المقابلات، يتم فيها إعلام العاملين بنتائج تقييم أداؤهم لإتاحة فرص الاتصال وتحسين طرق الاشراف.

٤- دراسة (ناجي الشريف، ٢٠١٧) هدفت الدراسة الي التعرف على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة نجران، وقياس مدي تأثير ابعاده (الإنجاز في العمل-الدافعية -القدرات-تقويم الأداء-الدور الوظيفي-المسؤولية) على الأداء الوظيفي، وقد استخدم الباحث استبانة عددها ٥٧٥ موظف من العاملين بجامعة نجران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها ان الأداء الوظيفي لدي العاملين بجامعة نجران جاء مرتفعا.

٥- دراسة (شيماء امين، ٢٠١٦) هدفت الدراسة الي التعرف على إثر غموض الدور على فاعلية الأداء الوظيفي من وجهه نظر الكوادر الصحية في مستشفيات القطاع الخاص بمدينة أربيل وقد استخدمت الدراسة الاستبيان الذي طبق على عينة عددها ٩٠ من العاملين بالقطاع الصحي الخاص، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومن اهم النتائج التي توصلت لها وجود غموض في الية تقويم الكوادر الصحية وعدم تلقّهم لأي تقدير عند قيامهم بأعمال صعبة.

٦-دراسة (الصريرة، ٢٠١١) هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة مكونة من (٧٧) رئيس قسم أكاديمي ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة، ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات (نوع الكلية، النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، مكان الحصول على الدكتوراه، الجامعة التي يعمل بها)، وأوصى الباحث بأن تقوم الجامعات بتعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وأن تتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها وإشباعها، وأن توفر نظام حوافز تشجيعية، مادية ومعنوية، لما لها من أثر إيجابي في المحافظة على مستوى الأداء الوظيفي المرتفع.

٧-دراسة (Fleming,2010)هدفت الدراسة الي الكشف عن تصورات أعضاء هيئة التدريس في مجموعة من الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية نحو الأداء الوظيفي لرؤساء الجامعات التي يعملون بها، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٩) فرداً، واستخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة في عملية جمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة أن توقعات أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة نحو الأداء، كما أن أداء الرؤساء يؤثر على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وأن الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس مرتبط بتوقعاتهم نحو الحوافز التي يمكن أن يحصل عليها الموظف إن كان أداءه الوظيفي جيداً.

٨-دراسة (Hallinger,2010) هدفت الدراسة الي الكشف عن الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في سبعة جامعات في تايلاند وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٢٠) طالباً وطالبة في الجامعات، واستخدمت الدراسة تحليل محتوى تقييم الطلبة لأعضاء هيئة التدريس، وأشارت النتائج إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً حسب تقييم الطلبة لهم.

٩-دراسة (Yum Hamis & Ijad,2009) هدفت الدراسة الي تقييم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الماليزية، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٩) فرداً تم اختيارهم عشوائياً، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة المبنية على بطاقة الأداء المتوازن والمقابلات وتحليل المحتوى في جمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة ارتباطيه بين

الأهداف التنظيمية في الجامعات وبين مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي كانت موجبة.

### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة، يمكن استخلاص النقاط الآتية:

- ١ تأكيد التأثير الإيجابي للإدارة الرشيقة في تطوير مستوي العمل وتحسين جودة الاداء وقد أكد ذلك دراسة كل من (عبد القادر سليم وشذا أبو سليم، ٢٠١٩م) ودراسة (بن وارث وجاية، ٢٠١٦م) ودراسة (Anne-Caroline Golard, 2015).
- ٢ أن الإدارة الرشيقة تعتبر منهج اداري يسعى للتركيز على القيم، والعمل على تحقيق الكمال في المؤسسات من خلال عمل الفريق وحسن استخدام الحقائق والبيانات وسرعة الاستجابة للتحديات والفرص من أجل تحقيق أفضل مخرجات وتقليل الهدر وخفض التكاليف وتحسين الخدمات والاستجابة لمتطلبات العملاء وقد أكد ذلك دراسة (أبو عبيد، ٢٠١٦م) ودراسة (بن وارث وجاية، ٢٠١٦م).
- ٣ أن الإدارة الرشيقة أضحت مسارا لمعظم الشركات الكبيرة حول العالم، كونها تحقق الاستخدام الأمثل للموارد داخل المؤسسة، سواء مادية أو بشرية أو مالية، فضلا عن حسن تعاملها مع عنصر الوقت الذي يعد من العناصر الأساسية في وظيفة الإنتاج، وأكد ذلك دراسة (رغد جاسم، ٢٠١٦م).
- ٤ لقد تبين عملياً من نتائج الدراسات السابقة (سليمان الطلاع وآخرون - ٢٠١٧م، أبو عبيد - ٢٠١٦م، جاسم - ٢٠١٦م) أن فشل وإخفاق معظم الشركات والمؤسسات يعزى لكون نوع الإدارة التي تمارس (إدارة ثقيلة) مترهلة والتي وصلت جذورها البيروقراطية السلبية وانتشرت في مفاصلها حتى أصبحت جزءاً من خصوصيتها وشخصيتها وقيمها وتقاليدها، ولم تعد تملك القدرة على محاربتها أو التخلص منها، وأصبحت مغلقة على نفسها متمسكة بأساليب وطرق ووسائل تقليدية لم يعد لها في عالم التقنية والمعلومات والعولمة مكان، وأصبح من أبرز سماتها التفرد والهدر والإسراف وغياب مفهوم الفاقد والقيمة المضافة وقيادتها بطيئة التجاوب مع التحديات والفرص.
- ٥ أن غياب معظم جامعاتنا العربية عن التنافسية العالمية يعود إلى أسباب كثيرة من أهمها ضعف القيادات الجامعية العليا في ممارسة مهامها التطويرية وانغماسها في الأعمال

الروتينية اليومية، وشيوع المركزية الإدارية وإضعاف سلطة مجالس الأقسام والكليات، وطغيان المجاملة في كثير من المجالس الأكاديمية، فتحقيق مكانة مرموقة عالمياً مرهون بالكفاءة والفاعلية الإدارية لقياداتنا باعتبار الإدارة عامل النجاح الأول في الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة وقد أكد ذلك دراسة (دراسة صالح عبد الغفور، ٢٠١٥م).

٦ أن الأداء الوظيفي الفعال يرتبط بطبيعة العمل الذي تقوم به القيادة والمؤوسين وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول ونمط الأداء وهذا ما أشارت إليه دراسة (الصريرة، ٢٠١١) ودراسة (Fleming, 2010).

٧ ان الأداء الوظيفي الفعال في المنظمات يرتبط بمدى قدرة تلك المؤسسات على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة وهذا ما أكدته دراسة (Yum Hamis & Ijad, 2009).

- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها ربطت الموضوعين معا وهما القيادة الرشيقة وفاعلية الأداء الوظيفي.

- أن الدراسة الحالية قد تناولت بيئة مختلفة وهي جامعة الوادي الجديد التي لم يتم دراسة الموضوعين معاً في هذه الجامعة.

- وقد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في منهجها، وفي التعرف على المبررات والعوامل التي تستدعي تطبيق الإدارة الرشيقة بمؤسسات التعليم العالي، والتعرف على مفهوم فاعلية الأداء الوظيفي وأهم المعايير التي يستند عليها، وكذلك بناء أداة الدراسة وتحليل وتفسير نتائجها.

- وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، وفي تناولها لموضوع الإدارة الرشيقة من الجانب النظري.

- وتختلف عنها في دراستها لموضوع الإدارة الرشيقة لدي القيادات الجامعية بمؤسسات التعليم الجامعي، ومحاولة التعرف على آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في واقع تطبيق الإدارة الرشيقة لدي القيادات الجامعية بجامعة الوادي الجديد، كذلك في الإطارين الزمني والمكاني للدراسة.

## منهج الدراسة

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة، مع الاستعانة باستبانة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد للتعرف على آرائهم في درجة ممارسة القيادات الجامعية بالجامعة لمبادئ الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي وذلك للوصول إلى بعض الاستنتاجات التي تفيد في وضع بعض الاقتراحات والتوصيات لتطبيق ذلك الأسلوب الإداري الحديث.

## مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

**القيادات الجامعية:** وتشمل في الدراسة الحالية كل من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية وتعني:

### أ - القيادات الأكاديمية

يعرف القائد الأكاديمي بأنه عضو في جماعة يرعى مصالحها، ويهتم بأمرها، ويقدر أفرادها ويسعى إلى تحقيق أهدافها عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المهام والمسؤوليات حسب الكفاءات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة بالجامعة وتعرف كذلك بأنهم " أعضاء هيئة التدريس المتميزين المعينين بمناصب مدراء الجامعات " مدير الجامعة ونائب المدير ووكلائها"، وعمداء الكليات والمعاهد ووكلائهم، أو انهم رؤساء الأقسام التعليمية (امل محمد البدوي، ٢٠١٧ : ١٢٨).

ويقصد بالقيادات الأكاديمية إجرائيا في هذه الدراسة بأنهم أعضاء هيئة التدريس المكلفين بمهام وأعمال إدارية بالجامعة بدءا، من رئيس الجامعة، ونواب رئيس الجامعة، وعمداء الكليات والمعاهد ووكلائهم، ورؤساء الأقسام ومدراء المراكز البحثية والتعليمية، والذين لهم دور فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للجامعة وتطبيق معايير القيادة الرشيقة.

### ب - القيادات الإدارية

تعرفها وصفية أبو معمر بأنها "العمل الذي يقوم به القائد الإداري في الجامعات باستمرار للتأثير في موظفيه وإقناعهم بقبول العمل ، وتسند إلى أشخاص يكونون مؤهلين للقيام بالعمل الإداري من خلال خبراتهم في هذا المجال وتكسبهم القدرة على الإشراف على

موظفيهم وإرشادهم وتوجيههم لكي يؤديوا الأعمال التي يريد القائد الإداري إنجازها من أجل تحقيق أهداف الجامعة (وصفية أبو معمر، ٢٠٠٩: ٩) ، وفي الدراسة الحالية يعرفوا بأنهم هم متخذو القرارات الذين يقومون بالتأثير في مرؤوسيهم لإقناعهم وحثهم علي المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون داخل الجامعة، ويتضمنوا أمين الجامعة وأمناء الكليات ورؤساء الإدارات والأقسام المختلفة.

### الإدارة الرشيقة:

تعرف الإدارة الرشيقة في الدراسة الحالية بأنها فلسفة إدارية حديثة تقوم علي رفض الأفكار التي تقوم عليها الإدارة التقليدية بالجامعة من حيث اعتماد عملية نجاحها علي أصحاب الخبرة فقط ، وتعتبر ان جميع العاملين بالجامعة هم شركاء في اعمال التطوير والتحسين المستمر والاهتمام بمفهوم العاملين ذوي المعارف او ذوي المهارات المتعددة المتعلمة والمتخصصة والمتدربة والقادرة علي دراسة وفهم الواقع الحالي والقادرة علي حل مشكلاته وتطويره لأفضل، مع ضرورة الاهتمام بتحسين مناخ العمل النفسي وتطوير برامج التدريب المناسبة والاهتمام بتكوين فرق عمل صغيرة وغيرها من اليات العمل الجماعي التي تساعد علي تطوير الجامعة وتقديمها بما يرفع مستوي أدائها الوظيفي .

### أبعاد الإدارة الرشيقة

تقتصر الدراسة الحالية علي تناول بعض أبعاد القيادة الرشيقة وهي (رغد جمال، ٢٠١٦: ٤):

تنظيم موقع العمل: طرق تجعل العمل منظم ومرتب بشكل يحافظ على انسيابية العمل.  
التحسين المستمر: أسلوب ياباني يعمل على ادخال تحسينات بسيطة على النشاطات والخدمات بشكل مستمر .

العمل القياسي: أسلوب ارشادي علي شكل تعليمات لتوحيد الإجراءات التنفيذية.  
العاملين متعددي الوظائف: أسلوب لتدريب العاملين مع أكثر من مهمة أو عملية داخل المنظمة نفسها .

سنة سيجما: منهج استراتيجي لتحسين العملية والخدمات الجديدة باستخدام أساليب علمية واحصائية لرفع مستوي رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم.

## **فاعلية الأداء الوظيفي**

تعرف فاعلية الأداء الوظيفي اجرائيا في الدراسة الحالية بأنها "مدي تحقيق القيادات الجامعية بالجامعة للأهداف المنوط بهم القيام بها وذلك في ضوء اهداف قبلية ومعايير مسبقة تم الاتفاق عليها عند توليهم المهنة وذلك بما يعمل على تحقيق اهداف الجامعة.

### **حدود الدراسة**

**الحد الموضوعي (الأكاديمي):** اقتصرت الدراسة في حدها الموضوعي على دراسة موضوع القيادة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي.

**الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد محل الدراسة.

**الحد المؤسساتي:** تقتصر هذه الدراسة على كليات جامعة الوادي الجديد وهم كليات عملية وتشمل (الطب البيطري-العلوم -الزراعة) وكليات نظرية وتشمل (التربية-التربية الرياضية- الآداب).

**الحد المكاني:** أجريت الدراسة في جامعة الوادي الجديد.

**الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة وجمع البيانات في شهري يوليو وأغسطس ٢٠١٩م.

### **الإطار النظري**

**أولا: الإدارة الرشيقة (التطور التاريخي - المفهوم - المبادئ - مميزات وأهداف - أدوات - مفهوم**

**الهدر)**

#### **١ - التطور التاريخي لمصطلح الإدارة الرشيقة**

يعود تاريخ ظهور مصطلح الإدارة الرشيقة إلى أوائل القرن العشرين عندما بدأ Toyoda Sakichi باستخدام الطريقة التجريبية لتصنيع آلة النسيج، ثم تم تطويرها حتى الوصول الي توقف العمليات تلقائيا عند انقطاع الخيط، ولقد سلط تطوير هذه الاختراعات الضوء على ثقافة تويوتا Toyota وظهرت ثلاث أوجه تقدم معتمدة عليها هي (أهمية الذهاب الي الميدان لتسجيل التحسينات التي يجب إدخالها على التقنيات، وتصنيع منتجات ذات جودة عالية عن طريق نظام مضاد للخطأ وفصل الرجل عن الآلة)(Liker,2012:12) .

ثم في الخمسينات من القرن الماضي تم بناء ( Toyota Production System ) TPS بناء علي ارث وأفكار Toyoda Sakichi والتي تم التركيز فيها علي مفهومين هما القضاء علي الأخطاء واختصارها ( jidoka ) وفي الوقت المناسب واختصارها ( jit ) ثم بعد بضع سنوات أدركت الشركة أن هذا المفهوم يمكن توسيعه ليشمل الشركات الأخرى واتخذت الخطوات اللازمة لنشر مبادئ (TPS) الي مورديها الرئيسيين (Toyota,2019).

ويعتبر Taichin ohno اول من وضع نموذج الادارة الرشيقة منذ بداية الخمسينات حيث بين ان أفكار الترشيق تم انشائها من مصنع تويوتا الياباني ، ثم بعد الحرب العالمية الثانية تم انتقال هذه الشركة لهذا النظام للخروج من مازق الإفلاس والإدارة الضعيفة حيث قامت الشركة بوضع برنامج قوي وضخم وهو برنامج تويوتا لتحسين TPS فقامت مجموعة من الباحثين منهم هنري فورد بالخطوة الاولي لعملية التحسين وهي اللجوء الي طريق خط الانتاج ومبادئه ، ثم أعقب ذلك دراسة Taylor Reidrich التي عملت على تحسين الكفاءة الصناعية كما قد جاء بمفهوم الجودة والذي ساهم بنهضة اليابان الصناعية(اسراء عبد السلام، ٢٠١٦ : ٣٦).

ومع بداية الستينات دخلت تويوتا السوق الامريكية وتوغلت فيها بعد السبعينيات وأصبحوا يفضلونها على (الفلكسواجن) وهو ثاني أكبر منتج للسيارات لديهم، أما مفهوم كفاءة نظام الإنتاج لم يتم اكتشافه الا بعد صدمة النفط عام ١٩٧٣م التي ضربت العالم بأسره بسبب الركود العام، حيث نهضت شركة Toyota بسرعة من الازمة مقارنة بالشركات اليابانية الأخرى، وذلك بفضل أساليب الإنتاج المختلفة، وبعد عشرين عاما اكتشف العالم production Lean وهو انتاج تخيلته شركة Toyota ونفذته منذ سنوات وعرضته من خلال كتاب (The machine that changed the world)(Liker,2012:32).

وفي منتصف الثمانيات من القرن الماضي قام معهد (ماساتشوستس) التكنولوجي بمشروع بحث لتحليل الأداء الصناعي بمختلف مصانع العالم للسيارات ومقارنتها بنظام تويوتا، أما عام ١٩٩١م قام الباحثان "جيمس وماك ودانيال جونز" بنشر دراستهما في كتابهما الالة التي غيرت العالم، The machine that changed worlds، فوصفوا نظام الإنتاج "تويوتا" ومقارنته مع الأساليب العالمية للتصنيع فوصفوه بكلمة Lean اي الإنتاج



الرشيق ، ويعني تدبر امر كل من المساحة المادية وجهد العمل والاستثمارات الراس مالية والمخزون وذلك بعدد اقل من العيوب والحوادث(اسراء عبد السلام، ٢٠١٦ : 37).

ثم في التسعينات من القرن الماضي أشار عدد من الاقتصاديين على ان معدل التغييرات الحادثة في البيئة اسرع بكثير من قدرة المؤسسات علي الموامة بينها وبين تلك التغييرات حيث لم تتمكن هذه المؤسسات من الاستفادة المثلى من الفرص المتاحة، وبهذا التقصير في الموامة مع الظروف البيئية المتغيرة قد يؤدي إلى إفلاس وفشل تلك المؤسسات، مما حدا بوزارة الدفاع في الولايات المتحدة الامريكية لجمع عدد من المتخصصين في مجال الإدارة في جامعة ولاية بنسلفانيا لمناقشة أفضل الاستراتيجيات المناسبة للخروج من تلك الأزمة، وكانت نتيجة عمل هذا الفريق تقريراً من مجلدين بعنوان "استراتيجية الأعمال الإنتاجية في القرن الحادي والعشرين" ومنذ ذلك الحين اصبح مفهوم الرشاقة من اكثر المفاهيم الإدارية استخداماً ، ومن هنا كانت نقطة الانطلاق لكثير من الباحثين في تقديم الكثير من الدارسات التي لها علاقة بهذا المفهوم ، حيث اعتبرت الرشاقة الاستراتيجية بانها وسيلة هامة للحفاظ على بقاء المؤسسات واستمراريتها في ظل بيئة غير امنه حيث أثبتت الرشاقة بانها مفتاح للنجاح المؤسسي ، وهذا النجاح يعد في حد ذاته ميزة تنافسية للمؤسسات والتي يمكن الحفاظ عليها عن طريق تقديم ابتكارات وخدمات ومنتجات ذات جوده عالية(khoshsima,2003:41).

وفي عام ١٩٩٦م نشر الباحثان "ووماك وجونز" كتابهما الثاني بعنوان الفكر الرشيق الذي فصل في مفاهيم والأدوات الرئيسة لأسلوب الإدارة الرشيقة وتم إعادة طباعته في ٢٠٠٣م وبعد ذلك توالى الكتابات في مجال الفكر الرشيق على شكل مجموعة من المعارف المتكاملة توضح المفاهيم وادواته التي تؤدي الى التقليل او القضاء على الهدر بحيث يعتمد على أدنى حد من المخزون والتسليم وفق المواعيد والرقابة الدقيقة على الجودة والصيانة ومعايير جميع الوظائف والأنشطة مما شجع العديد من الوحدات الاقتصادية للعمل بهذا النظام(ابتسام سليمانى واخرون، ٢٠١٩ : ٤١).

والجامعات اليوم مثلها مثل جميع المؤسسات المجتمعية تواجه قضايا عديدة نتيجة للتغيرات السريعة وغير المتوقعة في بيئتها ونتيجة لذلك اتخذت وسائل ملائمة ومناسبة لمواجهة تلك التغيرات ومن اهم تلك الأساليب الإدارية الحديثة، ومن بينها أسلوب الرشاقة

الإدارية والتي تعد من الأساليب التي تتجاوز التكيف مع التغييرات وتتعداها إلى المواءمة بين الإجراءات المتبعة في المؤسسات مع التكنولوجيا الحديثة المتقدمة مما يترتب عليه تزويد العملاء بمنتجات عالية الجودة في أقصر فترة زمنية ممكنة (Hormozi,2001:132-143).

لذلك اعتبرت الرشاقة الإدارية استراتيجية كبرى لتفعيل الإدارة الجامعية، فطبقا لكل من بيج ومورجن Page& Morgan فإن الرشاقة الإدارية تعد مفتاح نجاح الجامعات في بيئة سريعة التغيير والتي تتمثل في القدرة على تقديم الدعم، وفي بعض الأحيان التغيير المفاجئ للاستفادة من الفرص المتاحة حيث تمكن الرشاقة الإدارية الجامعة من ان تحقق الكثير من الأهداف بدقة وسرعة، كالبداية بتطبيق التحركات التنافسية المرنة والذكية، لكي تستجيب للتغيرات التي تفرضها طبيعة البيئة الديناميكية المحيطة بها (Rebert & Kelly,2008:155-168).

نلاحظ مما سبق انه علي الرغم من أن مصطلح الإدارة الرشيقة تمتد جذورها التاريخية إلي خمسينيات القرن الماضي إلا أن الأفكار اليابانية المرتبطة بذلك المصطلح احتلت مكانة خاصة في العالم في الفترة من السبعينات إلى بداية التسعينات حينما أظهرت شركة تويوتا نتائج باهرة من حيث نسبة المبيعات وكذا أساليب تصنيعها مستعملة في ذلك عدة أساليب ونظريات تم تطويرها في هذه المؤسسة انطلاقا من حلقات الجودة وأسلوب الإنتاج في الوقت المحدد وصولا إلى نظام تصنيع شامل يسمى على اسم هذه المؤسسة أو ما اصطلح عليه بعد ذلك بأسلوب الإدارة الرشيقة (Lean management) .

وبالتالي فإن العمليات الرشيقة أو Lean Operations هي الاستراتيجية الصناعية التي تتبعها تويوتا لإنتاج سياراتها، وتتمحور الاستراتيجية حول قدرة الشركة على تقليص حجم المهدر أو Waste من عملياتها وإبقاء ما يضيف قيمة للعميل، لذلك نجد أن المحصلة النهائية لاستخدام العمليات الرشيقة هي زيادة الكفاءة والإنتاجية لتصنيع منتج إبداعي عال الجودة بتكلفة صغيرة، والقدرة على استخدام هذه الاستراتيجية سيمنح الشركة القدرة على إنتاج ما تريده كعميل بالتكلفة التي تناسبه ليصله في أقصر وقت ممكن، لذا يمكننا القول بأن العمليات الرشيقة هي "الخلطة السرية" لنجاح تويوتا وتربعها على رأس جبل صناعة السيارات كأكبر شركة سيارات ربحية في العالم.

كما أن انتهاج أسلوب الإدارة الرشيقة من قبل شركة تويوتا وبعدها من قبل عدة مؤسسات رائدة في الإنتاج مكنهم من تحقيق نتائج مبهرة فيما يخص التحكم في التكاليف

والقضاء على مختلف أشكال الهدر وتحقيق الجودة في الإنتاج وارضاء العملاء، مما كان له أكبر الأثر في انتقال ذلك المفهوم الي مجالات الإدارة والتعليم بمختلف مراحلها ومنها التعليم الجامعي.

## ٢- مفهوم الإدارة الرشيقة:

قبل التعرف على مفهوم الإدارة الرشيقة ينبغي في البداية التعرف على معنى كلمة الرشاقة فقد ذكر معجم الرائد بأنها مصدر رشق - يرشق - رشاقة وهي تعني الخفة والسرعة في العمل (مسعود جبران، ١٩٩٢)<sup>١</sup> أما قاموس oxford فقد عرفها بأنها القدرة على التحرك السريع والسهل (Audran,2001).

أما من وجهه نظر الباحثين فقد عرفها Dove بأنها القدرة على إدارة وتطبيع المعرفة بفاعلية (Dove,2001) ، كذلك فقد عرفها Narasimhan بأنها نوع من أنواع المرونة وهي القدرة على الأعمال غير المخطط لها (Narasimhan,2006:440-457)، أما Erand & Verma فقد عرفوها بأنها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة (Erande & Verm,2008:32-44).

كذلك فقد تم تعريفها بأنها تعبر عن مدى قدرة المنظمة على التعامل مع الظروف المحيطة، وسرعة التحرك والمرونة الكافية من خلال الاستفادة من نقاط القوة والضعف أو هي القدرة التي تحاول المنظمة امتلاكها وتستعد من خلالها لإحداث التغييرات الاستراتيجية المطلوبة بشكل سريع في ضوء تحقيق الاستجابة المناسبة للأحداث البيئية المتسارعة التي تعيشها وتؤثر في أعمالها (محمود الشنطي وتحرير الشريف، ٢٠١٨: ١٣).

أما في علم الإدارة فإن مصطلح الرشاقة يعني ثلاث جوانب هي الرشاقة التصنيعية، والرشاقة التنظيمية، والرشاقة الاستراتيجية، والرشاقة التصنيعية وتعني قدرة المنظمة على التحرك بمرونة باستخدام العمليات والسياسات الداخلية (Ojha,2008) ، والرشاقة التنظيمية وتعني قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح لها من جراء تطويرها وزيادة معرفة مواردها، مما ينعكس بدوره على تنمية المنظمة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغيير (علي العابدي، ٢٠١٢: ١٤٧) ، والرشاقة الاستراتيجية وتعني القدرة على إدراك والحصول على المزايا التي تتاح من الفرص البيئية، من خلال التخطيط للتغيير

القريب والبعيد الذي قد يحدث في أنشطة منظمات الأعمال بشكل سريع وفاعل وبالشكل المطلوب(Ojha,2008).

أما عن مفهوم الإدارة الرشيقة فهو مصطلح يهدف الي انتاج منتجات وخدمات بأقل التكاليف وأسرع وقت ممكن، ويركز علي الكفاءة وتحقيق الحد الأدنى من الهدر والتالف وضياح الموارد وهذا يعرف باليابانية باسم (Muda) أي تحسين سرعة وزيادة الإنتاجية ، لذا فإن أهم المبادئ الأساسية لمفهوم الإدارة الرشيقة هو البحث عن الكمال في عالم دائم التغير وبشكل متسارع، وكأنها مشروع غير منتهي ، ويتطلب من كل فرد في المنظمة ان يشارك بشكل كامل في مبادئها ولكن التحديات تكمن في تنفيذها لأنه من الصعب ان نري الكمال أثناء عملية التصميم للأعمال ومن ثم يحتاج المديرون الي تغير اسلوبهم لإدارة العاملين من حيث التحفيز ، وإشراكهم في استخدام أدوات الإدارة الرشيقة ، فكأن تغيير أسلوب الإدارة والسلوكيات وطرائق تفكير الناس والثقافات التنظيمية هو الجانب الأكثر صعوبة وأهمية في التحول الي استخدام منهج وأدوات الإدارة الرشيقة بدلا من التغير في الأدوات والعمليات والأنظمة(Nylund,2013:7).

ويعرف قاموس الأعمال الإدارة الرشيقة بأنها قدرة الشركات على الحفاظ على قدرتها التنافسية في أعمالها من خلال التكيف مع الأفكار المبتكرة الجديدة واستخدام هذه الأفكار لإنشاء منتجات وخدمات جديدة بالإضافة إلى نماذج أعمال جديدة (Business Dictionary).

وفي الادبيات تعرف الإدارة الرشيقة بأنها مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تركز علي التحسين المستمر واحترام الافراد والقضاء علي أي نوع من التبذير في نظام الإنتاج ( Cardon et Bribiescas,2019: 45-46)،والمقصود بمفهوم التبذير هنا الأنشطة التي لا تضيف قيمة الي المنتج أو الخدمة من وجهه نظر العميل وتؤدي الي زيادة التكاليف أو الوقت أو الموارد، وبالتالي تعرف الإدارة الرشيقة علي أنها فلسفة تهدف المنظمة من خلالها الي تحقيق أقصى قدر من القيمة المقدمة لزيائنها من خلال التقليل من الضياح والهدر(Nicholas,2010:1).

كما تعرف بانها" قدرة المنشأة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير، وهي الممارسة التي تركز على القيم والانسياب والاستقطاب والكمال وعمل الفريق وفوائده الجمّة، والتي يمكن تلخيصها

في الحماس الجماعي والمعرفة التجميعية وحسن استخدام الحقائق والبيانات وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص، بهدف تحقيق أفضل أداء وأفضل مخرجات للعملاء مع التخلص الكلي ما أمكن من كل نشاط أو جزئية لا تمثل قيمة مضافة للعمل أو العميل (هلال العسكر، ٢٠٠٣).

أيضا تعرف بأنها السلوكيات التي تضيف أو تخلق قيمة (Ligunblom,2012:59) أو تلك السلوكيات التي تحقق قيمة وتخفف مستويات الهدر ذو العلاقة بالأفكار والعلاقات غير المنتجة وانخفاض مستويات التعاون أو انها السلوكيات التي قد لا تحقق قيمة لكنها تتجنب خسارة الموارد (Ligunblom,2012:59)، او هي طريقة منظمة لتحقيق التنفيذ الأفضل للأعمال من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والافراد بهدف تحقيق نسب أفضل من الكمال (Dombrowski,2013).

كما عرفها البدراني أيضا بانها قدرة المنظمة على التحرك السريع والسهل لتحقيق الاستجابة للمواقف المتغيرة غير المتوقعة، واكتساب المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير أعمالها نتيجة لامتلاكها القدرة الحقيقية لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وهذا يتطلب قدرات متنوعة كالحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية، وتدفق وتوجيه الموارد بأنواعها والتي تمثل أبعاد جوهرية لخفة الحركة الاستراتيجية (ايمان البدراني، ٢٠١٥).

وبالتالي فإن مفهوم الإدارة الرشيقة له وجهتين نظر، المنظور الأول فلسفي مفاهيمي متعلق بالمبادئ التوجيهية والأهداف الشاملة، والمنظور الثاني العملي التطبيقي المتعلق بمجموعة من الممارسات والأدوات ، أو التقنيات الإدارية التي تتوافق مع المنظور الفلسفي (Shaikh & Khalifeh,2014:5) ، وتقوم فلسفتها علي ركيزتين أساسيتين هما التحسين المستمر واحترام الناس (Badurdeen & Gregory,2012) الامر الذي يتطلب التزام ومشاركة من قبل جميع العاملين، ومن الواضح أننا عندما نتحدث عن مفهوم الإدارة الرشيقة فإننا نتحدث عن فلسفة وكأنها مشروع غير منتهي ، ويتطلب من كل فرد في المنظمة ان يشارك بشكل كامل في مبادئها، ومع ذلك تعتبر فلسفة بسيطة في الفهم والتعلم، ولكن التحديات تكمن في تنفيذها، لأنه من الصعب أن نرى الكمال أثناء عملية التصميم

للأعمال، ومن ثم يحتاج المديرون إلى تغيير أسلوبهم لإدارة العاملين من حيث التحفيز وإشراكهم في استخدام أدوات الإدارة الرشيقة.

وبالتالي فإن مصطلح الإدارة الرشيقة هو نظام إداري متكامل يهدف إلى إزالة الهدر والضياح خلال تطبيق المبادئ واستخدام الأدوات التي تساعد في التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعميل، وبالتالي جعل عمليات الإنتاج والتصنيع أسهل وأبسط مما يسمح بتقديم قيمة أفضل للعملاء والمؤسسة ككل.

أما عن مصطلح الإدارة الرشيقة في التعليم الجامعي فقد عرفها عنتر عبد العال بأنها "قدرة الجامعات على الاستجابة السريعة للتغيرات المفاجئة في مجال عملها والتي تكسبها المرونة لتعديل وتغيير أهدافها وقراراتها وذلك بامتلاك مسؤوليها الالتزام وتحمل المسؤولية والحساسية الاستراتيجية" (عنتر عبد العال، ٢٠١٩: ٢٦٤).

كما عرفها هنية بأنها " القدرة على مواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية من خلال تصميم استراتيجي يتسم بالمرونة العالية للجامعات من أجل الاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر" (محمد رشدي هنية، ٢٠١٦: ٢٤).

أما مغاوري فقد أشارت إلى أن مصطلح الإدارة الرشيقة إذا طبق في التعليم الجامعي فهو يساهم في الرفع من قدرة المؤسسة التعليمية على استشعار التغيرات المتوقعة والغير متوقعة في بيئة العمل، سواء الداخلية أو الخارجية وسرعة الاستجابة لها والتعامل معها بفاعلية وابتكار والاستفادة من تلك التغيرات باكتشاف فرص جديدة واستثمارها وتحويلها إلى ميزة تنافسية جديدة وإن تكون قادرة على استباق الأمور بدلاً من التعامل مع التغير بمنطق رد الفعل اتجاهه فقط (هالة مغاوري، ٢٠١٦: ١٤٩).

وبالتالي فإن المؤسسات الجامعية التقليدية تحاول كسر طرق التفكير التقليدية وتشجع على الابتكار وتعلم كيفية اكتشاف طرق جديدة واستثمارها لرفع كفاءتها وبالتالي فهي تتمسك بأداء العمل بنفس الطرق التقليدية الروتينية والتي قد تتسبب في زيادة الوقت والمال فهي بالتالي جامدة في تصرفاتها وطريقة تعاملها مع المواقف فالتغيير بالنسبة لها يجلب الفوضى وتكتفي لمواجهته بزيادة حجمها وازدياد حدود عملياتها بدون تأثير على الجودة وعملياتها، في حين أن المؤسسات الجامعية الرشيقة اهتمامها يكون موجه نحو الاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة، وذلك في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة فكأنها تقتنص الفرص

وسط التغيرات لتحويلها لمزايا تنافسية مؤكدة علي عدة أمور هي (السرعة والمرونة- الاستجابة إلى التغيير وعدم اليقين- منتجات عالية الجودة ومتخصصة للغاية-منتجات وخدمات تتصف بالمعلومات العالية ومحو القيمة المضافة-تعبئة المقدرات الجوهرية- التجاوب مع القضايا الاجتماعية والبيئية- تجميع التكنولوجيات المختلفة-التكامل ما بين المؤسسات بعضها البعض -التكامل بين المؤسسات داخليا).

وفي الدراسة الحالية تعرف الإدارة الرشيقة بأنها فلسفة إدارية حديثة تقوم علي رفض الأفكار التي تقوم عليها الإدارة التقليدية بالجامعة من حيث اعتماد عملية نجاحها علي أصحاب الخبرة فقط ، وتعتبر ان جميع العاملين بالجامعة هم شركاء في اعمال التطوير والتحسين المستمر والاهتمام بمفهوم العاملين ذوي المعارف او ذوي المهارات المتعددة المتعلمة والمتخصصة والمتدربة والقادرة علي دراسة وفهم الواقع الحالي والقادرة علي حل مشكلاته وتطويره لأفضل، مع ضرورة الاهتمام بتحسين مناخ العمل النفسي وتطوير برامج التدريب المناسبة والاهتمام بتكوين فرق عمل صغيرة وغيرها من اليات العمل الجماعي التي تساعد علي تطوير الجامعة وتقديمها بما يرفع قدرتها التنافسية.

### ٣ - مبادئ الإدارة الرشيقة

تقوم فلسفة الإدارة الرشيقة علي مجموعة من المبادئ الأساسية التي لا يمكن لهذا الأسلوب أن ينجح بدونها، وقد اعطي liker Jeffrey في كتابه منهج تويوتا The Toyota way أربعة عشر مبدئا تقوم عليها فلسفة الإدارة الرشيقة هي (عبد الرحمن بن وارثو واحمد جابة، ٢٠١٠)

المبدأ الأول: تركيز قرارات المؤسسة الإدارية على استراتيجيات طويلة المدى باستثناء النواحي المالية تتم وفق استراتيجية قصيرة المدى.

المبدأ الثاني: وضع خطة واضحة لمواجهة وحل مشكلات العمل.

المبدأ الثالث: اعتماد نظام الإنتاج وفق متطلبات العملاء والبعد عن فكرة التخزين او الإنتاج الزائد.

المبدأ الرابع: انسيابية الأنشطة والابتعاد عن البيروقراطية.

المبدأ الخامس: التأكيد في ثقافة المؤسسة على مبدأ JITالويعني التسليم في الوقت المحدد من أجل معالجة المشاكل من أجل ضمان مستوي جيد للجودة.

المبدأ السادس: اتباع قاعدة التحسين المستمر.

المبدأ السابع: الإدارة المرئية-أي يجب أن تكون كل القواعد والأساليب الإدارية واضحة للكل ومعروفة عند الجميع مما يمكن من عدم بقاء الأخطاء متخفية.

المبدأ الثامن: استعمال فقط التكنولوجيا المجربة في عملية الإنتاج وذلك لتفادي الوقوع في الأخطاء وهدر الوقت والموارد.

المبدأ التاسع: تكوين اشخاص قيادين على دراية كافية بتفاصيل كل العمليات داخل المؤسسة وقادرين على تكريس ثقافة وفلسفة المؤسسة بطريقتهم الخاصة.

المبدأ العاشر: تكوين فرق عمل متخصصة في الجودة تتبع فلسفة المؤسسة.

المبدأ الحادي عشر: احترام الشركاء والموردين وتشجيعهم بالسعي دوما نحو الأفضل والتحسين.

المبدأ الثاني عشر: الاهتمام بالعمل الميداني من أجل معرفة ماذا يجري بالضبط وفهم الأوضاع بالشكل الصحيح.

المبدأ الثالث عشر: اتخاذ القرارات بروية ومن دون تسرع وبالتوافق مع الاطراف الفاعلة داخل المؤسسة مع الاخذ بعين الاعتبار كل العوامل المحيطة.

المبدأ الرابع عشر: على المؤسسة ان تبقي دائما في طريق التعلم وتتبع أسباب مشاكل المؤسسة والعمل على حلها من أجل تحقيق فكرة التحسين المستمر.

أما سليك slack فقد لخص مبادئ الإدارة الرشيقة تحت ثلاثة مجالات رئيسة هي (slack& others,2004:524)

١-تقليل الهدر: واعتبرها القضية الأهم في نظام الإدارة الرشيقة، وبالنسبة له فإن مفهوم

الهدر يكون عبارة عن أي نشاط لا يضيف قيمة، وبالتالي تكون اول عملية لتقليل الهدر

هي تحديد مصادر الهدر والتي من الممكن أن تكون واحد من التالي: -

-الإنتاج الزائد ويعني إنتاج أكثر من المطلوب ويعتبر أخطر أنواع الهدر.

-أوقات الانتظار.

-العمليات ويعد التصميم الضعيف لبعض العمليات مصدرا من مصادر الهدر حيث توجد عمليات لا داعي لها.

-التخزين ويرى انه ينبغي تقليل عمليات التخزين لأنها تزيد التكلفة.



-المنتجات المعيبة: محاولة التقليل منها لأنها تقلل من الجودة وتزيد الهدر لذا ينبغي تتبع أسبابها

أما الإدارة اليابانية فقد لخصت مصادر الهدر في ثلاث كلمات هي:

**Muda** وتعني الهدر وهي كل نشاط يمثل كلفة ولا يضيف قيمة.

**Mura** تعني التغير والتذبذب أي عدم الاستقرار كما" وفي أسلوب العمل وعدم اعتماد أساليب نموذجية محددة في أداء العمل.

**Muri** وتعني ضعف الحكمة واللاعقلانية من خلال التركيز علي المحاسبة علي الأخطاء والتوبيخ المستمر عليها أكثر من اتخاذ الفعل الصحيح.

٢- مشاركة الجميع: تهدف الإدارة الرشيقة الي تقديم نموذج عمل يضم كل الافراد والعمليات داخل المنظمة وتعد ثقافة المنظمة عنصر مهم جدا في دعم هذه الأهداف من خلال التركيز على مشاركة جميع الافراد في المنظمة في العمل وبذلك فهي تتشابه مع ثقافة الجودة الشاملة لذلك في بعض الأحيان يطلق على الإدارة الرشيقة اسم أنظمة الثقة بالعاملين واحترامهم حيث تتطلب انشاء فرق حل المشكلات المعتمدة علي الفريق واثراء العمل وتدوير العمل والمهارات المتعددة ومنح مستوي عال من المسؤولية للعاملين.

٣- التحسين المستمر: يعد تحقيق رضا العملاء وبمستوي عال من الجودة من اهم مبادئ الإدارة الرشيقة حيث يهتم بتعزيز العلاقة مع معايير الجودة بشكل مستمر وهذا ما يجعل فلسفة التحسين المستمر جزءا هاما من نظام الإدارة الرشيقة.

كما قد تم عرض بعض المبادئ الأخرى للإدارة الرشيقة تمثلت

في(Beuvallet,2009:85):

١. تركيز القرارات على فلسفة طويلة المدى، باستثناء النواحي المالية وضع استراتيجية قصيرة المدى، وإيجاد سياسة واضحة لمواجهة مشاكل العمل.
٢. التأكيد في ثقافة المؤسسة على ضرورة التوقف عند الحاجة وفي الوقت المناسب لمعالجة المشاكل من اجل ضمان مستوى جيد للجودة.
٣. احترام الشركاء وتشجيعهم بالسعي دوما نحو الأفضل والتحسين وتكريس مبدأ العمل الميداني (أي فهم احتياجات ومتطلبات المجتمع المحيط) من اجل معرفة ماذا يجري بالضبط وفهم الوضعية بالشكل الصحيح.

٤. اتخاذ القرارات بروية ومن دون تسرع، وبالتوافق مع الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المحيطة، وأن يتم العمل على تحديد أسباب مشاكل المؤسسة، والعمل على علاجها بشكل مستمر.

وبتحليل المبادئ التي تم عرضها سابقا من خلال وجهات نظر الباحثين المختلفة نستخلص ان من اهم مبادئ التي تقوم عليها الإدارة الرشيقة ما يلي:

١ - تحديد القيمة التي سيحصل عليها العميل للمنتج من خلال رؤيته ووجهة نظره لهذه القيمة حسب نوع المنتج، وبالتالي يحرص مفهوم الإدارة الرشيقة علي تلبية توقعاته ومتطلباته فيما يتعلق بالمنتج.

٢ تحليل سلسلة القيمة والمقصود بها إلغاء أي خطوة في العمليات لا تحقق هذه القيمة، أي انه بعد تسليم المنتج النهائي للعميل تحليل العمليات التي مر بها المنتج حتى وصل للعميل واستبعاد العمليات التي تري المنظمة انه لا داعي لها وتعديل ما يحتاج للتعديل بحيث لا يحدث هدر في العمليات.

٣ أن تكون هذه الخطوات وفق تسلسل قصير ومترايط وغير متشعب، بحيث تتدفق القيمة بسلاسة وسهولة للعميل.

٤ السحب وهو أن يتم إنتاج ما يحتاجه العميل بالفعل، وليس ما تريد تقديمه أنت.

٥ التحسين والتطوير المستمر من أجل الوصول بقيمة مثالية مقدمة في المنتج يحتاجها العميل دون أي هدر.

وبالتالي فإنه عند تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في التعليم الجامعي ستكون اهم المبادئ التي يركز عليها مفهوم الإدارة الرشيقة تحقيق رضا الخريجين عن جودة الأداء الجامعي وفق متطلبات سوق العمل من الخريجين، وتعلم المهارات التي يتطلبها الخريج في ظل المجتمع المحيط وما يواجهه من تغيرات وتطورات مستمرة، الي جانب تحقيق رضا العاملين وأعضاء هيئة التدريس والتحسين المستمر للعمليات وتقليل الهدر في العمليات والوقت.

#### **4 - مميزات وأهداف المؤسسات التي تستخدم الإدارة الرشيقة:**

قبل التعرف على مميزات وأهداف المؤسسات التي تستخدم الإدارة الرشيقة سوف نعرض مفهوم المنظمة الرشيقة وهي المنظمة التي تتميز بوجود إجراءات صارمة ومنظمة للعمل، ونظام إداري جيد، واستراتيجية واضحة للتحسين المستمر، الي جانب توفير عنصر

الالتزام بمبادئ الجودة في الأداء من قبل العاملين بها فضلا عن انها تعتمد علي مدخل واضح واستراتيجية فعالة لحل مشكلات العمل، واعتبار توقعات ومتطلبات العميل والسوق المحيط اول متطلبات وشروط الإنتاج لديها، واعتماد سياسة الابداع في جميع النواحي الإدارية والتنظيمية والمرتبطة بالموارد البشرية بالمؤسسة (Bell stave,2006).

ووفقا للتعريف السابق نلاحظ ان من مميزات المؤسسات التي تستخدم أسلوب الإدارة الرشيقة أنها تستند على دمج نظام تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة وبطريقة منسقة ومرنة بحيث تكون قادرة على الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة، والرشاقة في هذه المنظمات تعتمد على رد الفعل على التحديات التي تهيمن على بيئة العمل أو السعي لتحقيق النجاح، كما أن المنظمات الرشيقة تقيم باستمرار أداء الموظفين ، كما أنها تفكر بشكل أبعد من كيفية التعامل مع التغيرات، إنما تفكر في كيفية استغلال الفرص في بيئة شديدة التغير، وتحقيق مكانة مرموقة آخذة بعين الاعتبار قدراتها وكفاءاتها(محمد هنية، ٢٠١٦) ، وقد لخص Audran الخصائص التي تميز المنظمة الرشيقة عن المنظمة التقليدية في الجدول التالي:

جدول رقم (١)  
الفرق بين المنظمة الرشيقة والمنظمة التقليدية

المعيار	المنظمة الرشيقة	المنظمة التقليدية
الهيكل التنظيمي	هيكل شبكي ذو شكل أفقي مسطح	هرمي/رأسي
كفاءة الوحدات والفرق	تعدد الاختصاصات	امتلاك الخبرة
تدفق المعلومات وصناعة القرار	لا مركزي	مركزي
دور المدراء	التنسيق والتسوية	السيطرة والمراقبة
نوعية الأفراد	التكيف، والمسؤولية، والاستقلالية	وجود الاحترام، والكفاءة

أما بالنسبة لمميزات الجامعات التي تطبق مفهوم الإدارة الرشيقة فنكون كما يلي (سليمان الطلاع واخرون، ٢٠١٧):

- ١- احترام منسوبيها وذلك من خلال (الاهتمام بصحة العاملين وسلامتهم- توفر المعدات اللازمة لسلامة العاملين-تخصيص أوقات راحة للعاملين أثناء ساعات العمل الكثيفة- تشجيع العاملين علي تبادل ومشاركة المعلومات وعدم عرقلتها- توفير الجامعة منصة الكترونية لتبادل المعارف والخبرات بينها وبين الجامعات الأخرى-تخفيف الإجراءات الإدارية الطويلة -تشجيعهم علي الثقة المتبادلة في العلاقات بين العاملين داخل الجامعة--توفر درجة من الاستقلال والحكم الذاتي للعاملين- تعزيز العمل الجماعي والتضامني وروح الفريق-تقديم الدعم والمساعدة للعاملين من طرف رؤسائهم المباشرين-اكتشاف إمكانات الموظفين وحثهم علي توظيفها واستغلالها-توفر دورات تدريبية متخصصة تمس كل التخصصات-توفر ساعات تدريب كافية لجميع منسوبيها).
- ٢- تقليل الهدر وذلك من خلال (تخفيض الهدر في مواردها-اعتماد أساليب إدارية تخفض الهدر في أنشطتها المختلفة-نشر ثقافة ازالة الهدر لكافة منسوبيها-الالتزام بالإتفاق حسب بنود الموازنة المالية).
- ٣- خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار وذلك من خلال استخدام أدوات مستحدثة لخفض التكاليف.
- ٤- مراعاة متطلبات الخريجين وذلك من خلال اعتماد برامج تعليمية مناسبة لمتطلبات الطلاب المعرفية والتكنولوجية والثقافية وحاجات سوق العمل وتوفير عملية تعليمية إبداعية ذات جودة عالية وتركيز الخطط الدراسية على تنمية مهارات الطلبة العملية.
- ٥- تعظيم القدرة التنافسية للجامعة وذلك من خلال تزايد أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعة وخصوصا الدوليين وارتفاع في فرص التوظيف والعمل بالنسبة لخريجي والجامعة ويكون ذلك بتوفير التخصصات التي يطلبها سوق العمل وغلق التخصصات الأخرى التي ترتفع فيها نسبة البطالة مع وضع خطة متجددة باستمرار لمتابعة ذلك، وتحديث المعارف والمقررات الدراسية باستمرار بحيث تتوافق والتغيرات المعرفية المحيطة واحتياجات الطلاب المختلفة وتشجيع أعضاء هيئة التدريس بها علي اجراء البحوث وخصوصا الدولية وارتباط ابحاثهم بمشروعات التنمية وحل مشكلات المجتمع المحيط بحيث تكتسب جانب تطبيقي تنموي وإيجاد نظام جيد للتقييم الذاتي الداخلي والخارجي.

أما عن الأهداف التي تسعى الإدارة الرشيقة بالمنظمات المختلفة الي تحقيقها فهي (سليمان الطلاع وآخرون، ٢٠١٧):

١. خفض زمن تقديم الخدمة، وسرعة الاستجابة لمتطلبات العميل.
٢. زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وتعظيم الربحية.
٣. تعظيم القدرة التنافسية القائمة والسعي لبناء قدرات تنافسية جديدة.
٤. الحد من الفاقد بسبب الإنتاج الزائد، وفترات الانتظار (فقد زمني) وتكرار اعمال النقل، وعمليات غير مخطط لها جيدا، ومخزون غير ضروري، وحركات غير ضرورية للأفراد والمعدات (غير فعالة) وعيوب إنتاجية (عيوب بالمنتج)، وحوادث الافراد والمعدات والأعطال وزمن تسليم المنتج وتقليل عدد المخزون في كل مراحل الإنتاج واي عناصر اخري تؤثر في العملية الإنتاجية.

كما أن فكر الإدارة الرشيقة يقوم على تغيير مؤسسي يشمل العديد من الممارسات والأدوات التي تساهم في جعل الأنشطة بسيطة وسريعة وانسيابية مثل (تحسين بيئة العمل- تحسين مناخ العمل النفسي "علاقات العمل والعاملين"- الإنتاج بنظام وحدة واحدة بدلا من الإنتاج الكمي- تطبيق نظم العمل الجماعي "فرق عمل تضم أفراد من ذوي المواهب والمهارات المتعددة" لدوائر الجودة ومشروعات التحسين وحل المشكلات-توظيف تقنيات تقلل الخطأ- توظيف تقنيات المراقبة البصرية في كل الأنشطة المتاحة-الصيانة الإنتاجية الشاملة-بناء الجودة عند المنبع مع استخدام تقنيات متطورة-خفض زمن وتكاليف اعمال الصيانة-تطبيق مفاهيم اقتصاد الحركة لتحسين أداء الافراد-الاستثمار في المعرفة-تشجيع الابداع والابتكار- الشفافية وتجنب الغموض-محاورة الروتين-تعظيم مفهوم القيمة المضافة في تبسيط إجراءات العمل حيث يتم استبعاد أي اجراء اداري ليس له قيمة مضافة بالنسبة للعمل او العميل)(محمد عاشور، ٢٠١٨).

وبالتالي ووفقا لفكر ومبادئ الإدارة الرشيقة فإن أية منظمة لن تتمكن من مواكبة مستجدات العصر والمتغيرات السريعة في عالم التقنية والمعلومات والعولمة من الأداء المتوازن وتحقيق الجودة والتطور والمنافسة الا بالتخلص من الإدارة الثقيلة ومشكلاتها البيروقراطية وعوائقها التنظيمية والاجرائية وغيرها، والتحول الي الإدارة الرشيقة بمفاهيمها الحديثة وأساليبها المتطورة وشفافيتها المطلقة ونظرتها الشمولية التي تمكن من استيعاب

المتغيرات الجديدة والاسهام الفاعل في التغيير والتطوير والتنمية الشاملة المستدامة بعقلية إدارية رشيقة.

## ٥ - أدوات الإدارة الرشيقة

تتميز الإدارة الرشيقة بامتلاكها لمجموعة من الأدوات تستخدم للحصول على النتائج المطلوبة والقضاء على الضياع والهدر الذي يعيق تطور وزيادة كفاءة المنظمة، وبمراجعة الدراسة لآراء بعض الباحثين حول أهم أدوات الإدارة الرشيقة وجد أن من أكثر الأدوات الشائعة في تطبيقات الإدارة الرشيقة، والتي تتداخل ضمناً مع باقي الأدوات هي ما يلي:

■ السينات الخمس أو تنظيم موقع العمل: هذه الفلسفة تعني الالتزام بمبادئ خمسة من أجل تحسين ظروف العمل داخل المنظمة من أجل تقليل الوقت الضائع في البحث عن أدوات العمل وضمان السلامة المهنية للعاملين من أجل تجنب الهدر في مصاريف التأمين والتعويض، وقد سميت بالسينات الخمس لأنها كلمات يابانية تبدأ كلها بالحرف "S" وهي:

١. Seiri: وتعني التخلص من كل ما هو غير ضروري في مكان العمل.
  ٢. Seiton: وتعني تنظيم مكان العمل من أجل إيجاد الأدوات في أقرب وقت وضمان سلامة العاملين.
  ٣. Seiso: وتعني تنظيف المكان من أجل إضفاء جو يبعث على الارتياح.
  ٤. Seiketu-: وتعني جعل المعايير السابقة جزءاً من إدارة مكان العمل.
  ٥. Shituke: وتعني التدريب وغرس الانضباط في عقول وسلوك كل العاملين المحيطين.
- وهي طريقة بسيطة توضح كيفية جعل مكان العمل نظيف وخال من الفوضى، ومنظم بشكل جيد، أي انها الأداة التي تستخدم لتنظيم وتحسين مكان العمل، والبيئة المحيطة بالعاملين لتعزيز إنتاجيتهم وضمان ادخال العمل القياسي، بحيث يمكن من العثور علي الأشياء بسهولة والوصول اليها بسرعة وبدون تأخير (Michalaskai & Szwiecz,2007) ، وهي منهج أساسي ومنظم لزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية والأمن والسلامة في جميع أنواع الاعمال أي يمكن اعتبارها كأسلوب للتدبير المنزلي (Agrahari & chandratre,2015).

■ العمل القياسي: والذي يعد حجر الزاوية لأي جهد يوجه نحو التحسين المستمر، فهو عنصر أساسي لتحقيق النجاح إذ يوفر استقرارا في الأهداف وأساسا للتقدم في المستقبل، ويساعد هذا الأسلوب المنظمات للوصول الي أهدافها في التحسين المستمر، فضلا عن قدرته في توفير بيئة عمل مستقرة، ويمكن تعريف هذا الأسلوب بوصفه أفضل وسيلة للقيام بالعمل، وانه يشير الي توحيد الإجراءات التنفيذية على موقع العمل لضمان رضا العملاء، أي يبين هذا الأسلوب ماذا؟ وأين؟ ومتي؟ ومن؟ وكيف؟ ينبغي القيام بالمهام لضمان الخروج بأفضل النتائج (Krichbaum,2008:2).

■ التحسين المستمر(الكايزن): وكايزن كلمة يابانية معناها تحسين أو التغير المستمر للأفضل وتتبعها المؤسسات المختلفة من أجل تقليل الوقت وزيادة الكفاءة وتحسين الجودة ويتم عن طريق تحسين الكفاءة التشغيلية والإنتاجية وذلك بتحسين المباني والتجهيزات وطرق الإنجاز والمواد من أجل تحسين العوامل المرتبطة بتحويل المدخلات الي مخرجات ذات جودة عالية(سالم الصباغ، ٢٠٠٢: ١٨) ، والمعني الشائع للمفهوم هو التحسين التدريجي المستمر، في جميع نواحي المنظمة، وليس فقط في سلسلة عمليات الإنتاج الأساسية، حيث ينخرط جميع العاملين في المنظمة في عملية التحسين وعلي جميع المستويات الادارية بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية من الإدارة العليا الي العاملين في المستويات الدنيا (Glover Jackson,2014:41)، ويمر التحسين المستمر عبر دورة او فلسفة كايزن كالتالي:

١-التخطيط: يقوم فريق العمل في هذا المرحلة باختيار موضع التحسين ويتم توثيقه من خلال تحليل البيانات باستخدام طرق التحليل المختلفة مثل قوائم الفحص ومخطط السبب والنتيجة (عظم السمكة) والمدرجات التكرارية والاشكال البيانية وغيرها ثم تحديد أهداف التحسين والتكاليف والمنافع المترتبة على بدائل لتحقيق هذه الأهداف (حاتم كاظم، ٢٠١١: ١٦٤).

٢-التنفيذ: يسعى فريق العمل لتنفيذ خطة التحسين ومراقبة تقدمها وجمع البيانات بشكل مستمر لقياس التحسين في العملية الخاضعة للتحسين كما ان أية تغيرات فيها لابد من توثيقها وإعادة النظر اليها ان دعت الحاجة.

٣-المراجعة: في هذه المرحلة يقوم فريق العمل بتحليل البيانات التي تم جمعها في المرحلة الثانية للوقوف على مدى تحقيقهم للأهداف المرغوبة والمحددة بمرحلة التخطيط وفي حالة وجود أي خلل أو قصور فلا بد ان يعاد تقويم الخطة او ايقاف العمل بها.

٤-التصحيح: التحسين بناء على نتائج التقويم وهنا إذا كانت نتائج التقويم جيدة يتم توثيق العملية المحسنة وتبليغها لكل العاملين وتدريبهم على تنفيذها اما إذا كانت النتائج غير ذلك يتم تعديل الخطة وإعادة الدورة من جديد.

▪ أداة ٦ sigma (متعدد الوظائف): يوجد عدة مفاهيم لمصطلح ستة سيجما تتراوح بين اعتبار المفهوم مجرد مقياس إحصائي لقياس الجودة، أو اعتباره استراتيجية أو مدخل أو فلسفة جديدة للتحسين المستمر، مما يؤدي إلى بناء سمعة عالية لمنتجات المنظمة وخدماتها، تعود بالفائدة على المستخدمين والعملاء والمساهمين، وتقوم الأداة ٦ sigma على عدد من المقومات منها: التدريب - التحسين المستمر - الثقافة التنظيمية - دعم الإدارة العليا.

ويشير المصطلح الي الانحرافات والتغيرات الكامنة في ايه عملية داخل النظام تسمح للمنظمة أن تستنتج عدد العيوب في المتوسط التي تحدث في العملية، هذه العيوب هي انحرافا عن حدود ملزمة محددة سابقا، أي تضع المنظمة حدودا عليا ودنيا ملزمة، والمنتج الذي يقع خارج هذه الحدود أي يكون اعلي من الحدود العليا او اقل من الحدود الدنيا يعد منتجا معيبا(Banuelas, R., and Antony,2002).

وبمعني آخر فانه يعني العملية التي لا ينتج عنها أكثر من ٣.٤ عيب لكل مليون فرصة لان هذا المعدل من العيوب المنخفضة جدا ويرتبط أحيانا بمصطلح انعدام العيوب، او هي عبارة عن منهج تطبيقي يعمل على تحسين جودة العمليات وتخفيض التكاليف وتحسين العمليات وتطويرها وتقليل الوقت المستغرق وايصال معدل الخطأ الي ٣.٤ لكل مليون فرصة (ابديوي حسين، ٢٠١٤: ٣٠).

▪ العاملين متعددي الوظائف: ويشير مفهوم العاملين متعددي الوظائف إلى ذوي المهارات المتعددة والمتعلمة والمتخصصة والمتدربة القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي من كل جوانبه والقادرة على حل مشكلاته، بل وتطويره إلى الأفضل، وذلك بخلاف الإدارة التقليدية التي تعتمد على أصحاب الخبرة.



فبعد ظهور مصطلح الإدارة الرشيقة تعددت البحوث والدراسات لتحديد العناصر والأنشطة الضرورية لتحقيق مفهومها بوصفها تحقق مكاسب كبيرة لكل أصحاب المصلحة في أي نشاط، وتغيرت النظرة للعاملين بوصفهم الشريك الرئيس في أعمال التطوير والتحسين فضلا عن اهتمام المنظمات بتحسين مناخ العمل النفسي وتطوير برامج التدريب المناسبة ومفهوم مجموعات العمل الصغيرة وفرق المشروعات وغيرها من آليات العمل الجماعي ، فهو أسلوب لتدريب العاملين للتعامل مع أكثر من مهمة او عملية داخل المنظمة نفسها من اجل تحقيق أهدافها بالاستجابة السريعة لمتغيرات العمل او الوظيفة، والأخذ باقتراحات العاملين وذلك من خلال إشراكهم في صنع القرارات ووضع الخطط والسياسات اللازمة ( عبدالرحمن بن وارث واحمد جاية ، ٢٠١٦ ).

■ فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد: يقوم هذا النظام على جعل نظام الإنتاج يعمل وفق ما هو مطلوب من دون زيادة أو نقصان، وبالتالي فهو يهدف إلى إزالة كافة أشكال الهدر والتلف التي من الممكن أن تقع أثناء عملية الإنتاج وحتى يتم إزالة الهدر يجب إنتاج فقط ما يطلبه العميل ومن دون زيادة، هذه الفلسفة تقوم على نظام Pull (سحب) أي الطلب الفعلي هو الذي يخلق الإنتاج ومن ثم المبيعات (Larry et autre,2004) .

■ فلسفة Jidoka: وتمثل المبدأ الفعلي الذي تقوم عليه الإدارة الرشيقة وتعني البناء على أساس الجودة أو الجودة من المصدر حيث أن عامل الجودة يجب أن يدمج في كل العمليات من أجل اكتشاف العيوب في وقتها وبصفة مبكرة، وتقوم هذه الفلسفة على مجموعة من المبادئ الأساسية هي:

١. التفتيش المباشر: عملية مراقبة الجودة يجب أن تكون من العمال أنفسهم ولا حاجة إلى استعمال مراقبين خاصين بالجودة، لأنه وحسب مبادئ الإدارة الرشيقة فان استعمال مثل هذا النوع من المراقبين يعتبر هدر في الطاقة البشرية.
٢. التفتيش من المصدر: عملية مراقبة الجودة لا تعني فحص المنتج إن كان به عيوب أو لا، وإنما تعني البحث عن كيف ولماذا حدثت العيوب وذلك من اجل معالجة مصدرها وسببها.

٣. المسؤولية الواضحة: في مؤسسة الإدارة الرشيقة خطوات عملية التصنيع يجب أن تكون واضحة ومتى حدث العيب يتم التعرف بسهولة عن مصدر القطعة المعيبة والمسؤول عن إنتاجها.

٤. التوقف الضروري عن العمل حين اكتشاف العيوب وعدم استئنافه إلا بمعالجة المشكلة واستئصالها من النظام ككل.

٥. تنميط العمل: ويعني أن عمليات الإنتاج ومختلف الإجراءات في كل مراحل الإنتاج يجب أن تكون مفصلة ومحددة وتصف بدقة الخطوات الرئيسية لكفاءة العملية الإنتاجية وهذا التوصيف يقلل من الاختلافات الممكن حدوثها في العمليات، كما أن عدم وضوح الإجراءات يؤدي بالعامل إلى ارتكاب أخطاء في الإنتاج ومفهوم تنميط العمل يتضمن أيضا تحديد الوقت بين مخرجات الوحدات المنتجة، هذا الإجراء من شأنه أن يحدد نسق العملية الإنتاجية في مختلف الأقسام (Barac & others,2010:329)

▪ طريقة S.M.E.D: هذه الحروف هي الحروف الأولى لكلمات الجملة: Single Minute Exchange of Die أي تغيير القالب في أقل من عشر دقائق، وهذه التقنية تسمح بتخفيض قدر الإمكان وقت التهيئة والإعداد للعملية الإنتاجية من خلال التوصيف الدقيق لمختلف مراحل وخطوات هذه العملية واستعمال تقنيات بسيطة من أجل خفض وقت العمليات الداخلية للإعداد وهي العمليات التي لا يمكن القيام بها إلا عند توقف عملية الإنتاج.

▪ الأخذ باقتراحات العاملين: وذلك من خلال إشراكهم في صنع القرارات ووضع الخطط والسياسات اللازمة، وهذا التقدير أساسه احترام العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة وتشجيعهم على الإبداع والابتكار (محمد ابيوي، ٢٠١٢: ١٩٤)، وهذا الإجراء من شأنه أن يجنب المؤسسة عدة مشاكل متعلقة بعدم الرضا للعمال الذي غالبا ما يكون مصحوبا بإضرابات تؤدي إلى التوقف عن العمل، وهناك آلية تستعملها بعض المؤسسات لتشجيع الإبداع داخل المؤسسة حيث قامت باستحداث بطاقات سميت ببطاقات الإبداع (Fiches Innovation) تكون في متناول العمال أينما ذهبوا حيث يكون بإمكانهم أن يضعوا عليها مقترحاتهم لتحسين نظام الإنتاج وتكون هناك منح تقدم مقابل أحسن الاقتراحات (Bouville Gergor,2010).

▪ رضا الموظفين: ويعتبر الرضا المقياس الأساسي للأداء فكلما تحقق رضا العاملين عن عملهم كلما كانت النتائج مرضية حيث أن العلاقة طردية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية (بشري العبيدي، ٢٠١٣: ٢٦٠) ويعرف الرضا الوظيفي بأنه الاستجابة العاطفية التي تصدر من الفرد تجاه جوانب من عمله وتشمل الشعور السلبي والايجابي تجاه وظيفته (سعد الكلابي، ١٩٩٧: ٢٦٠).

▪ الريادة: وتعني تعزيز الابتكار وتحقيق من خلال سعي المنظمات الي التميز على المستوي المحلي والعالمي من خلال تبني الأساليب الحديثة في كافة المجالات وذلك بالتركيز على الدافعية في تحقيق اجود المخرجات وتحويل الأهداف التي تحقق الريادة الي واقع عن طريق إيجاد الفرص الداعمة لتحسين المخرجات والتطلع الي الأفضل من خلال بناء خطة استراتيجية هدفها التميز (رقية الطيب، ٢٠١٩: ٥٩٤).

وبتحليل الأدوات السابقة للإدارة الرشيقة نلاحظ أن أداة 5S كذلك الإدارة المرئية يعتبروا من العناصر المرتبطة ارتباط وثيق بنظام الإدارة الرشيقة وسبب تميزها، إلا انهم وغيرهم من الادوات الأخرى يساهموا ويقسط كبير في المحافظة على موارد أي منظمة وخاصة الوقت منها، ولعل النجاحات المحققة في شركة تويوتا كان بفضل هذا الأسلوب والتخلص من الصراعات وقلة نسبة الهدر وبالتالي تحقيق كفاءة المنظمة.

#### ٦- مفهوم الهدر في نظام الإدارة الرشيقة

كما اتضح من تعريف الإدارة الرشيقة أنها تهتم بإزالة كافة أشكال الهدر في العمليات المختلفة داخل المؤسسات أو MUDA وهي كلمة يابانية تعني كل نشاط انساني يستهلك موارد انتاج بدون فائدة حقيقية كحركة العمال، وتنقل السلع من نقطة الي اخري بدون سبب حقيقي وحوث توقفات في مرحلة معينة بسبب تأخر في مرحلة سابقة، كذلك سلع وخدمات لا تحقق رضا العميل (James & Daniel,2009:3) .

ونستطيع أن نلخص أشكال الهدر المختلفة بالنسبة للإدارة الرشيقة من وجهه نظر الكتاب والباحثين فيما يلي:

١- الإنتاج الزائد: وهو الإنتاج الذي يفوق الطلب، أو الإنتاج الذي لا يباع مباشرة بعد الإنتاج، وبالتالي يسبب هدرا في المساحة والموارد المالية للمؤسسة (James & Daniel,2009:3) .

- ٢- وقت الانتظار: هذا الوقت يعتبر بمثابة وقت ضائع يمكن أن يكون ناجماً عن تدفق سيء في خطوط الإنتاج بسبب انتظار القطع لفترة معينة قبل المعالجة، أو انتظار العامل للوصول للقطع الي مركز العمل، أو تعطل الآلة وتوقفها لسبب معين، بالإضافة الي التوقفات الناجمة عن توقف الإنتاج بسبب تغيير قالب آلة معينة من اجل البدء في عملية اعداد أو تهيئة عملية إنتاجية جديدة.
- ٣- وقت المناولة: هو الوقت الذي يضيع في التنقلات الداخلية داخل المؤسسة بين مراكز العمل أو بين مختلف الورشات، لذلك فإن نظام الإدارة الرشيقة يقوم بتقليص عدد المرات التي يقوم فيها العامل بأخذ أو وضع القطع من دون إضافة قيمة مضافة للعملية الإنتاجية (Olivier & others,2012:2).
- ٤- تحضير سيء للعملية الإنتاجية: يحدث هذا بسبب التقنيات الكلاسيكية التي يستعملها الإداريين للإعداد لعملية الإنتاج، فالإدارة الرشيقة تركز على فكرة تخطيط ووصف جميع المراحل والعمليات للإعداد بالشكل الذي يجعل الجميع يعمل بنفس الطريقة، ويكون ذلك باستعمال تقنيات تتكيف مع التكنولوجيا الحديثة، مما يسمح بالتكيف الجيد مع طبيعة العملية الإنتاجية، وتحديد التكلفة بدقة (Olivier & others,2012:2) .
- ٥- المخزون: تعتبر الوحدات المخزنة هدراً في المال والمساحة وتحتاج إلى تكاليف إضافية من أجل الاحتفاظ بها لذا يجب القضاء على هذا النوع من المصاريف التي تعتبر المؤسسة في غنى عنها.
- ٦- الحركة غير الضرورية: هذا النوع من أشكال الهدر له نفس طبيعة الهدر المتأتمية من المناولة، ويترجم في هذا النوع من الهدر كل حركات وتنقلات العامل في مركز عمله الناجمة عن سوء التنظيم (Olivier & others,2012:2) ، فالعامل الذي يحتاج الي أداة معينة في عمله وتكون هذه الأداة موضوعة في مكان بعيداً عنه فانه يضطر الي الانتقال عدة مرات لإحضارها مما يؤدي الي هدر الجهد والوقت، لذا يجب على المؤسسات أن تنظم إمكانية العمل بالشكل الذي يجعل الأدوات التي يستعملها العامل قريبة والأدوات التي يستخدمها نادراً في مكان أبعد (عبدالرحمن بن وارث واحمد جابة ، ٢٠١٦ : ١٤٧).
- ٧- الأخطاء غير الضرورية: وهي كل الأخطاء الناجمة عن عملية التصنيع والتي تسبب حالة اللاجودة في المنتج، والعمليات فتكون مجموعة من الأخطاء، خطأ في المنتج مما يسبب ارتفاع التكلفة، وخطأ في وثائق خاصة بإنتاج المنتج، تؤدي الي إعطاء معلومات خطأ في

كافة مراكز العمل، وتأخر في الإنتاج أو التسويق، مما يؤدي الي تأخر دورة الإنتاج  
(Barac & others,2010:322).

٨- عدم استعمال الطاقات والإبداع الفكري للموظفين والمسؤولين والتي تعتبر تضييعا لفرص  
ثمينة يمكن استغلالها في المؤسسة (عبد الرحمن بن وارث واحمد جابة، ٢٠١٦: ١٤٧).  
وبالتالي نلاحظ مما سبق أن أساس الإدارة الرشيقة هو اعتبار أن أي عملية لا تضيف  
قيمة للعميل هي فرصة للهدر، ويجب بذل كل جهد ممكن لتجنب هذا الهدر ومن أشكال الهدر  
بالنسبة لمفهوم الإدارة الرشيقة (الإنتاج الزائد-وقت الانتظار-وقت المناولة ويقصد به وقت  
الإيداع وسحب القطع من والي المخازن-تحضير سيء من طرف العمال للعملية الإنتاجية-  
المخزون-الحركة غير الضرورية-الأخطاء غير الضرورية-عدم استغلال طاقات الموظفين).

كما تتمثل جوانب الهدر أيضا في وجود عيوب في المنتج والتي تحتاج إلى وقت إضافي،  
وموارد، ومال لإصلاحها وربما كان سبب تلك العيوب راجع الي سوء فهم احتياجات العملاء،  
أو ضعف السيطرة على عمليات الجودة، أو سوء تصميم العمليات، أو عدم وجود معايير يتم  
الرجوع إليها، وبالتالي للقضاء على العيوب قدر الإمكان ينبغي تطبيق خطط عمل موحدة،  
ومراقبة أكثر صرامة للجودة على جميع المستويات، وفهم كامل لمتطلبات العمل واحتياجات  
العملاء.

كما قد يكون الإنتاج الزائد أحد أسباب الهدر والذي قد ينتج بسبب الإنتاج على أساس  
التوقعات فقط، كما ان احتياجات العملاء غير واضحة، والتي يمكن التغلب عليها وفق منهج  
الإدارة الرشيقة عن طريق وضع استراتيجية واضحة منذ البداية تحدد احتياجات العملاء.

أيضا فان الانتظار من عوامل الهدر وفقا لمنهج الإدارة الرشيقة والذي قد يكون  
سببه عطل شيء ما، أو نفاذ من بعض المكونات اللازمة للعمل، والموظفين غير المؤهلين،  
وضعف مهارات التواصل بين الموظفين، ويمكن التعامل مع هذه المشكلة عن طريق تعيين  
الموظفين المناسبين الذين يمكنهم تحمل عبء العمل، والتحكم في الجودة والمخزون، والتأكد  
من أن المعدات تعمل في جميع الأوقات، والتدريب المشترك للموظفين.

كذلك فان القدرات الغير مستغلة قد تكون سببا في الهدر وفقا لمنهج الإدارة الرشيقة  
ويحدث ذلك عندما يكون الموظفون المؤهلون في وضع الخمول في انتظار انتهاء عملية من  
قبل موظف آخر، أو عند غياب العمل الجماعي، أو عدم وجود برامج تدريبية، أو التواصل

الضعيف أو رفض المديرين تضمين الموظفين في عملية حل المشكلات كذلك سوء الإدارة، ولعلاج ذلك ينبغي تمكين العاملين، وتعديل أي خطأ في تدريبهم، وأن تعامل الموظفين المؤهلين وذوي الخبرة كخبراء في العمليات يعرفون ماذا يفعلون.

## ثانياً: القيادة الرشيقة (المفهوم - المزايا - الأبعاد)

### ١ - مفهوم القيادة الرشيقة

يعتبر متغير القيادة الرشيقة من المتغيرات الحديثة التي لفتت انتباه الباحثين، وان انطلاقاً هذا الاهتمام كان نتيجة تشخيص الباحثين خلال العشرين سنة الماضية الي الدور الكبير الذي تلعبه القيادة في تحقيق النجاح للمنظمات المختلفة وقد تخلل هذا التشخيص ظهور نظريات ونماذج عده تفسر ما الذي يجب علي القائد القيام به او عدم القيام به، لتحقيق أفضل النتائج للمنظمة فخلال الفترة الزمنية من ١٩٨٠ إلي ١٩٩٠ كان تطور دور القيادة بشكل كبير من حيث تأثيرها المباشر علي مجريات العمل، اذ ظهرت في تلك الفترة مفهوم القيادة التحويلية التي كانت تركز علي تعزيز عمليات التحفيز والقيم الأخلاقية والأداء بين العاملين، ثم القيادة التبادلية التي بنيت افكارها علي الالتزام النفسي بإنجاز كل طرف (الافراد والمنظمة) ما يتوجب عليه تجاه الاخر بناء علي تبادل المصلحة ، وفي نهاية عام ١٩٩٠م قدم نموذج اخر للقيادة يطلق عليه اسم القيادة التطويرية والذي يعد نموذج مطور للقيادة التحويلية وهو يشير الي تلك السلوكيات التي يكون من شأنها ان تجعل العمل يسير بصورة متسلسلة بدون روتين زائد او تعقيد في العمل (Ligunblom,2012:56).

واستمر الاهتمام بأنواع القيادة وظهور تجلياتها ضمن سلوكيات وأفكار كثيرة كالقيادة

الروحية والاصيلة والخادمة وغيرها الي ان استفاد الباحثين من مفهوم الترشيح في العملية الإنتاجية للإشارة الي سلوكيات القيادة الرشيقة، اذ يتصف القائد ذو السلوك الرشيق بسلوكيات معينة منها مساعدة الافراد واحترامهم واعتماد الدعم للأفراد والتركيز على مجريات العمل وامتلاك الرؤية المستقبلية والاهداف الواضحة والالتزام المستمر (Puvanasvaran,2012,930).

وقد تم الإشارة الي القيادة الرشيقة بأنها السلوكيات التي تضيف أو تخلق قيمة (Ligunblom,2012:59) ، كما عرفت بأنها تلك السلوكيات التي تحقق قيمة وتخفف مستويات الهدر ذو العلاقة بالأفكار والعلاقات غير المنتجة وانخفاض مستويات التعاون أو انها السلوكيات التي قد لا تحقق قيمة لكنها تتجنب خسارة الموارد

(Ligungblom,2012:59) ، او هي طريقة منظمة لتحقيق التنفيذ الأفضل للأعمال من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والافراد بهدف تحقيق نسب أفضل من الكمال(Dombrowski & Mielke,2013) ، كما عرفت بأنها القيادة ذات التعامل السهل ولينة الجانب وتمتلك مستويات عالية من الصبر فيما يخص الافراد وتدريبهم وتطويرهم فضلا عن الحزم في مواطن حل المشكلات، وعرفت بانها هي القيادة التي تحترم الوقت وتهتم بالأفكار المنتجة وتبتعد عن السلوكيات التي تسبب هدر في الطاقات وتستخدم المهارات المرنة(ميثاق الفتلاوي، ٢٠١٧: ٢٧).

وبالتالي فإن القيادة الرشيقة هي القيادة التي تقوم بتصرفات حسنة وفاعلة في أداء ادوارهم فضلا عن جعل أدوار المرؤوسين لديهم قائمة على أساس التمكين الإداري.

## ٢ - مزايا القيادة الرشيقة

- من مميزات القيادة الرشيقة ما يلي (ميثاق الفتلاوي، ٢٠١٧: ٢٣):
- تحقق فهما أفضل لماهية الأدوار التي يكلفون بها.
  - تحقيق انجاز أفضل لتطبيقات الرشاقة داخل المنظمة وبما يشيع ثقافة تحقق متطلبات السلوكيات الرشيقة من خلال تبادل المعلومات والتغذية العكسية.
  - يتضمن الفكر الرشيق للقيادة اعتقادا بان الافراد في المنظمة يشكلون رأس المال الفكري والاهم في تشكيلة هيكلية المنظمة وعليه يجب أن يكون دورهم واضح وفعال في اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الحلول الناجحة للمشاكل فضلا عن تقديم الاقتراحات البناءة.
  - ان توفر مستويات عالية من سلوكيات القيادة الرشيقة يوجد روابط جيدة بين القائد والعاملين قائمة على المحبة والاحترام المتبادل.
  - ان إحدى اهم مزايا القيادة الرشيقة هو السيطرة والتحكم بالوقت من خلال تحقيق استخداما أفضل للوقت وتقليل الهدر فيه وبالتالي تقليل هدر الطاقات.
- وبالتالي فان اهم ما يميز الإدارة الرشيقة انها طريقة إنسانية اكثر من كونها طريقة ميكانيكية لإدارة الأمور والأنشطة، حيث تركز علي إعطاء قيمة اكبر للأفراد والتواصل بينهم أكثر من تقييم الأدوات والعمليات، حيث يسعى القائد الرشيق الي معرفة دوافع فريق عمله وأصحاب المصلحة ومعرفة الأشياء التي تحفزهم وبعدها يقوم بعمل موائمة لمهام وأنشطة

العمل بما يتناسب مع دوافع ومحفزات فريق عملة والعملاء مما يصل بمعدل الإنتاجية لدية لأعلي درجة ، ومن الأمور التي يركز عليها تلبية احتياجات فريق العمل والسعي الي ازالة كل العوائق أمامهم وتقديم كل الدعم الممكن لزيادة إنتاجية فريق العمل وبقيةهم من المقاطعات اثناء انجاز المهام والتواصل المستمر معهم ومع العملاء وتوفير كل ما يحتاجونه من حوافز مادية ومعنوية.

### ٣ - أبعاد القيادة الرشيقة

من الخصائص والسمات التي تتميز بها شخصية القائد الرشيق ما يلي:

- سمة التواضع: ان التواضع يعتبر سمة أخلاقية وفضيلة تتعلق بكيفية التفكير الأفضل حول الاعمال وبما ينسجم والميول الشخصية المقبولة والتي تؤسس لاندماج أفضل للفرد في المجتمع المحيط به ، وان مدي توافره نسبي فأوقات يبدو يتحسن في حين أوقات اخري يظهر بانخفاض متأثر بشخصية الفرد وما يحيط به من مجريات العمل وما يلاحظ أن التواضع لا يتسم بالوضوح للآخرين كما في السمات الأخرى للقيادة كالعادلة في التعامل مع الأفراد أو الإجراءات وغيرها مما يتجسد بشكل واضح للأفراد باعتماد المقارنة البيئية أو غيرها فضلا عن انه يكتنف الكثير من الشبه وصعوبة الحكم علي مدي توافره في القيادة (Vera & others,2004: 393).
- سمة الهدوء: أن سمة الهدوء تعتبر نوعية هادئة في الحياة الإنسانية بسبب تشعب الحياة وكثرة العمل والمشاكل المحيطة بذلك، ومن هنا يتبين أهمية وجود سمة في القيادة خاصة عند اتخاذ القرارات المصيرية أو المتعلقة بالأفراد فالهدوء يمكن القائد من العمل بعمق وبطريقة أفضل لحل المشاكل الصعبة فضلا عن أن التأني يعطي حيز للنظر للموضوع من جميع جوانبه وبالتالي تميز في التصرف والقرار وهذا الحال يعزز من إيجاد أفضل الحلول والتنظيم لمجريات العمل وتحدياته (Kinsey,2010:3).
- سمة الحكمة في التصرف: تشير الحكمة الي تحقيق التوازن بين الموارد المتوفرة ومتطلبات العمل سواء السلوكية منها والمادية فالحكمة تعد مرحلة متقدمة من التفكير المبني على الاستدلال المنطقي، والدراسة الموضوعية لماهية القرار باعتماد معيار الخبرة العملية، والتجارب وغيرها من العوامل المساعدة على الوصول الي معيار الحكمة في



التصرف، وبذلك فهي غالبا ما ترتبط أيضا بأفضل القرارات في حالة محدودية الموارد أو الوقت وغيرها (Ligunblom,2012:10).

● سمة الصبر: يعد الصبر من أهم السمات التي يجب أن تلازم القيادة الرشيقة، كونها تتعلق بتأخير الحصول علي بعض الحاجات أو الامتيازات أو تحقيق بعض الأهداف علي المدى القصير نتيجة للظروف المحيطة بالموقف وبما يحقق ما يصبو اليه القائد من تجسيد لأفكاره علي مراحل علي مراحل وضمن مستوي مقبولة في بيئة العمل (Kupfer, 2004: 264) ، هذا من جهة ومن جهة اخري يعد الصبر مهم للقيادة كون تحقيق النجاح لا يعني فقط امتلاك الطاقة والمعرفة والحماس والجهد المبذول لذلك وانما يستلزم التحلي بمهارة الصبر المبنية علي بصيرة إدارية عالية وهي لا تعني التكاثر أو الخمول او غيرها، من معايير انخفاض الطموح فالعمل الجاد بواقعه لا يتحقق بدون صبر علي مرحلة ووقت تحقيقه وغيرها وبما يجعل القائد قادر علي التعامل مع الإخفاقات التنظيمية فضلا عن التصرف بتعقل اثناء الازمات وما يتطلبه النهوض بواقع الأفراد داخل المنظمة (Hueiju, Yu & Fang, 2009,894)Wenchang.

● سمة الموضوعية: تتعلق الموضوعية بالعقلانية في تمكن القائد من امتلاك عقول الافراد والتأثير في سلوكياتهم فهي تعد من أبرز مميزات طرق التفكير العلمي فالواقع يشير الي أن الموضوعية تتجلي في جميع تفاصيل تفكير الفرد المتعلق بادراك المشكلة ومحاولة التفكير في الحلول الناجحة لها ضمن منهجية فكرية عقلية واضحة المعالم (Elmiliani, 1998:98) .M.,

● سمة الثقة: ان نجاح القيادة في مجال عملها يعتمد على قدرتها علي خلق مستويات ثقة عالية لدي الافراد العاملين وضمن المطلوب منها بدون تفريط فيها فهي فكذا مستويات تزيد من ارتباط الفرد بالقيادة وبالتالي تعزيز جوانب النجاح المؤسسي (Mineo, D, 2014:2).

وبالتالي فان من أهم سمات القيادة الرشيقة الاهتمام بالشفافية وعدم إخفاء أخطائه بل الاعتراف بها ليمثل عمليا الأسلوب الذي يريد من مرؤوسيه العمل به، كما انه متطلع للأمام لديه رؤية للنهاية المطلوبة للعمليات التي تتم، مؤهلا فنيا بحيث لا يكون مصدرا للإزعاج او إعاقة فريق العمل، لديه أدوات ومهارات مختلفة للتعبير عن رؤية فريقه

ويمكن العاملين لديه بحرية، أي انه يعزز البيئة التعاونية من خلال تقاسم السلطة بينه وبين فريق العمل مع بناء الثقة بين أعضاء الفريق وتعزيز قدراتهم وتمكينهم.

### **ثالثاً: الإدارة الرشيقة بالتعليم الجامعي (دواعي الاهتمام -متطلبات التطبيق -**

#### **خطوات التطبيق)**

#### **١ - دواعي الاهتمام بالإدارة الرشيقة في الجامعات**

من العوامل التي تستدعي تطبيق مفهوم الإدارة الرشيقة بالتعليم الجامعي ما يلي:

- عدم الاستقرار العالمي نتيجة ظهور ونمو الصناعات الصغيرة، وتعدد المنتجات الجديدة وانخفاض لدورة حياة المنتج.
- المنافسة الشديدة الناتجة عن النمو السريع للأسواق، وارتفاع التكلفة، وزيادة القدرة التنافسية.
- تعدد واختلاف الاحتياجات الفعلية للعملاء.
- التغييرات التكنولوجية السريعة وظهور برمجيات جديدة ومتطورة.
- التغييرات في العوامل الاجتماعية ومنها ما يلي (زيادة الوصول إلى التكنولوجيا - المنافسة المكثفة على تطوير التكنولوجيا - عولمة الأسواق والمنافسة التجارية- زيادة سرعه الوصول إلى التكنولوجيا - التغييرات في المرتبات والمهارات الوظيفية - المسؤولية البيئية ومحدودية الموارد - توقعات العملاء المتزايدة) (Eshrat Karami and Sara ,2015).

لذلك يمكن القول بان التغييرات العالمية الحادثة في شتى مجالات الحياة والتي أدت إلى عدم الاستقرار العالمي وظهور ونمو الصناعات الصغيرة، والمنافسة الشديدة الناتجة عن النمو السريع للأسواق، وارتفاع التكلفة، وزيادة القدرة التنافسية، والتغييرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية كانت مبرر قوى لظهور الحاجة لتطبيق مصطلح الرشاقة الإدارية بالجامعات والاستفادة من مبادئه وذلك لرفع مستوى أداء الجامعات وبالتالي رفع مستوى جودة خريجها وعملياتها حتى تستطيع المنافسة في ظل الوضع التنافسي العالمي الجديد.

## ٢ -متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة

إن اعتماد أسلوب الإدارة الرشيقة كفلسفة إدارية في المؤسسات المختلفة بصفة عامة والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة يتطلب توفر مجموعة من الشروط والمتطلبات التي تضمن نجاح هذا الأسلوب وتحقيق أهدافه ومن بين أهم هذه المتطلبات ما يلي:

(١/٢) دعم الإدارة العليا: فنجاح أسلوب الإدارة الرشيقة يتوقف على مدى شعور الإدارة العليا ورغبتها في توفير الإمكانيات والشروط اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة، وذلك من خلال النقاط التالية:

- الالتزام الكلي بتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والوقت من أجل إنجاز عملية تطبيق الأسلوب.
- القبول الكلي للإدارة للتخلي عن الأساليب الكلاسيكية لتسيير العمل والتوجه نحو الفلسفة الحديثة للإدارة الرشيقة.
- تغيير نظام الإدارة في المؤسسة من النظام البيروقراطي الذي يسود معظم المؤسسات ومنها الجامعات في الدول النامية إلى نظام ديمقراطي لا مركزي يعطي الحرية للمبادرة والإبداع.

(٢/٢) التعاون بين الإدارة والعاملين: ما يقدمه العاملين من اقتراحات يجب أن تلقى الدعم اللازم من قبل الإدارة والالتزام بتوفير جميع الإمكانيات الضرورية للقيام بالتغيير، وهذا ما يسمى بالتسيير التشاركي حيث يقوم المسير باستشارة الموظفين ومناقشة المشاكل والخروج بحل جماعي لها (Hallinger, Philip, 2009:199)، إذ تعطى للعمال مسؤوليات جديدة لتحسين عمليات إنتاج المؤسسة، هذه الأعمال تسمح للعاملين من تقسيم جهودهم من جهة في أعمال روتينية متعودين عليها ومن جهة أخرى مهام غير روتينية للتفكير في الكيفية التي تسمح بتحسين أداء المؤسسة ، وحل مشكلات الإنتاج والقضاء على الهدر، Nicoulas, (2009:82).Houy.

(٣/٢) الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعا وكما: يعرف التدريب على انه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبله (محمد بوقطب، ٢٠١٣: ١٣) ، فأسلوب الإدارة الرشيقة يتطلب الاعتماد على عمال ومسؤولين ذوي كفاءة كبيرة تمكنهم من اكتشاف الأخطاء في حينها

وبالتالي التقليل قدر الإمكان من فرص الضياع والهدر للموارد، وهذا يكون بإتباع سياسة تدريبية مبنية علي أسس موضوعية في كل جوانبها تتميز بما يلي:

• مطابقة البرامج التدريبية للمؤسسة لمحتوى الآليات المستعملة في القضاء على الهدر كطريقة S.M.E.D أو طريقة السينات الخمس.

• الاعتماد على التدريب المتعدد المهارات وذلك من أجل ربح الوقت وتمكين العامل التنفيذي من إجراء عمليات صيانة وقائية أو بعدية فورية دون الاعتماد على قسم الصيانة، وتمكين العامل على خط الإنتاج من اكتشاف عيوب الجودة دون الاعتماد على تحليل قسم الجودة.

• الاعتماد على دورات تدريبية تحسيسية لجميع العمال دون استثناء من أجل شرح مختلف أشكال الهدر داخل المؤسسة ومدى خطورتها على المؤسسة وكيفية معالجتها.

(٤/٢) التغيير في ثقافة المؤسسة: إن النجاح الذي عرفه أسلوب الإدارة الرشيقة في شركة تويوتا خاصة راجع بالأساس إلى ثقافة العامل الياباني ومعتقداته وولائه الشديد لمؤسسته، لذا فإن شروط نجاح هذا الأسلوب في الدول النامية ومنها العربية تركز على ضرورة تغيير الذهنيات والعقليات سواء كان ذلك بالنسبة للعمال أو المسؤولين، فبالنسبة للمسؤول يجب أن يكون مبادراً ويقبل المبادرة من أي مستوى إداري من شأنها أن توفر للمؤسسة مواردها، وكذلك الحال بالنسبة للعامل البسيط الذي يجب أن يعي ضرورة المحافظة على موارد المؤسسة ويعمل من أجل التقليل قدر الإمكان من التبذير والهدر على مستواه ويجعل استمرارية عمله مرتبطة باستمرارية المحافظة على موارد المؤسسة (عبدالرحمن بن وارث واحمد جابة ، ٢٠١٦ : ١٤٦-١٤٧).

(٥/٢) القيادة: تلعب القيادة الرشيقة دوراً أساسياً في عملية التقدم والاستدامة من خلال إزالة العوائق التي يواجهها تطبيق مدخل الرشاقة إذ ينبغي أن تكون تصرفات القادة هي أفعال نابعة عن حسن التصرف والفاعلية في أداء أدوارهم، فضلاً عن التأكيد على أن تصرفات الأفراد العاملين لا بد وأن تقوم على أساس التمكين، وإن من الأساسيات المهمة لنجاح قيادات المنظمات الرشيقة هو خلق الأجواء الثقافية المناسبة والحفاظ عليها، ولذلك فإن المنظمات بحاجة إلى إسناد المهام الصعبة إلى الأفراد ذوي الصفات القيادية، والأهم من ذلك دعم المنظمات للأفراد بغض النظر عن النجاح أو الفشل، فإن لم يكن الأفراد يرغبون

بالمخاطرة أو الانتقال إلى وظيفة ذات مخاطر عندها فإن القيادة الرشيقة سوف يحكمها الفشل.

(٦/٢) الثقافة : أن الثقافة الرشيقة هي من السمات سهلة الفهم ولكنها صعبة التنفيذ من خلال ترجمة هذه الثقافة إلى سلوكيات، فلكي تصبح منظمة رشيقة فإن هذا يتطلب عمليات ضبط أساسية في التفكير والمواقف والسلوك وتبني لمجموعة من المبادئ التحويلية والثقافية ، فالمنظمات الرشيقة تؤمن بأن مبادئ الثقافة الرشيقة هي أساس منظماتهم، ولذلك فإن الإيمان بمبادئ هذه الثقافة يؤدي إلى اكتشاف أدوات الرشاقة وممارستها، وهذا الإيمان هو الذي يسمح لهذه المنظمة بأن تبتكر أدوات وممارسات الرشاقة، فما أن تحصل المنظمة على الثقافة الرشيقة فإن تطبيق الأدوات الرشيقة يصبح أمراً طبيعياً، ولذلك فإن الثقافة تعد من الأولويات المهمة.

(٧/٢) الاتصالات الإدارية: أن عملية الاتصالات في المنظمات الرشيقة هي عملية حوارية ذات اتجاهين وليست عملية باتجاه واحد، في المقابل عندما تكون اتصالات المنظمة ضعيفة فإنها تكون ذات تأثير سلبي على كيفية تنظيم الأفراد وتفاعلهم مع بعضهم البعض في المنظمة وتزداد أهمية الاتصالات عندما يكون هناك عدة أفراد يعملون بالتوازي مع بعضهم البعض ويكمن الخطر في ذلك في أن فرداً ما سوف ينتظر تدفق مخرجات الأفراد الآخرين لغرض إنجاز أعماله، إذ يشكل التدفق أحد الجوانب الأساسية في عملية الاتصالات في المنظمة الرشيقة، وهذا التدفق يمكن أن ينقسم إلى ثلاثة أقسام هي تدفق المعلومات وتدفق المواد وتدفق الأفراد (محمد الكرعوي وبشري شاكر، ٢٠١٨).

(٨/٢) الهيكل التنظيمي: ينبغي ان يكون هيكل الجامعة مرنا وديناميكا ولتحقيق ذلك فانه يتعين على الجامعات اتخاذ الإجراءات التالية:

- زيادة عدد الشراكات مع المنظمات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة.
- تحسين المرونة عن طريق اللامركزية في اتخاذ القرارات واعتماد هياكل إدارية تتسم بالمرونة.
- تنمية ثقافة التطوير والتحديث بين منسوبي الجامعات.

(٩/٢) الموارد البشرية في الجامعة الرشيقة: حيث تؤدي قدرة الموارد البشرية القادرة على التعامل بمرونة مع التغييرات دوار فعالا وهاما لتحقيق الجامعة الرشيقة، ولتحقيق ذلك فإنه يتعين على الجامعات اتخاذ الإجراءات التالية:

- تدعيم الأنشطة الجماعية عن طريق فرق العمل وتعزيز ثقافة المشاركة.
- تدعيم الثقة بالعاملين على مختلف مستوياتهم.
- الاعتماد على التدريب والتعلم المستمر على مختلف المهارات.

(١٠/٢) التكنولوجيا: حيث يعتمد الإنتاج الرشيق وقدرته على مواجهه التغييرات غير المتوقعة على التكنولوجيا حيث يمكن ان تكون تلك التغييرات في نوعية نماذج الإنتاج أو في مواصفاتها وبالتالي يجدر على الجامعة الرشيقة ان تكون قادرة على إنتاج منتجات أو خريجين في مجالات وتخصصات جديدة تتلاءم مع التغييرات ومتطلبات سوق العمل، ومن الإجراءات التي ينبغي مراعاتها في ذلك:

- الاستثمار في تكنولوجيا الأجهزة الحديثة والمناسبة.
- استخدام النظم المرنة لكي تستوعب التغييرات في احتياجات العملاء.
- استخدام نظم الدعم المرنة لكي تتلاءم مع الظروف المتغيرة للأوامر.

(١١/٢) تكنولوجيا المعلومات: ان الجامعات الرشيقة تتطلب إجراء تطوير في مجال مرونة المعلومات ونظم الاتصالات بحيث تكون قادره على التعامل مع الظروف المتغيرة.

(١٢/٢) الابتكار والإبداع: ينبغي للجامعات الرشيقة ان تقدم حولا ابتكارية ومبدعه لمنسوبيها بدلا من بيع وتقديم خدمات لهم، فالمحصلة النهائية للإنتاج الرشيق هو التأكد من توفير الاحتياجات الفردية المختلفة للمنسوبيين (عنتر عبدالعال، ٢٠١٩: ٢٨٠-٢٨١).

الي جانب ما سبق يتطلب تطبيق الإدارة الرشيقة بالتعليم الجامعي تشكيل إدارات شئون الموظفين وتطويرها جذريا من حيث الوضع التنظيمي والتوجهات والأساليب بحيث تعكس مجمل الأفكار الحديثة للإدارة الرشيقة، والاتصال مع الخبرات العالمية في مجال الادارة الرشيقة، وتبادل المعلومات والمعارف بين كل أفراد المؤسسة بصفة عامة، والإدارة العليا بصفة خاصة ولا نتعجل في ظهور النتائج لأن ذلك يعتبر من أكبر معوقات تطبيق فلسفة الإدارة الرشيقة.

أيضا يتطلب لتطبيق نظام الإدارة الرشيقة بالتعليم الجامعي تفعيل نظام المعلومات داخل الجامعة لضمان تدفق المعلومة بشكل انسيابي وتشجيع روح المبادر والعمل الجماعي بين العاملين، وتكريس مبدأ المغامرة في التسيير وعدم الاكتفاء بالأساليب التقليدية المعتمدة، وإنشاء لجنة متخصصة لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيق من مهامها تهيئة المؤسسة لتطبيق هذه الفلسفة والإشراف على عملية تدريب العمال والمدراء على آليات ازالة الهدر مع توزيع الأدوار بصورة واضحة ، و التأكيد على منح الفريق صلاحيات كاملة في تنظيم وتوجيه أنفسهم لتحقيق العمل المطلوب.

### ٣ - خطوات تطبيق نظام الادارة الرشيق

ينبغي على المنظمات التي تريد تطبيق مفهوم الإدارة الرشيقة أن تتبنى مجموعة من الخصائص الجوهرية والتي تميزها عن المنظمات الاخرى وهذا يعني ان تطبيق هذا النظام لا يعتمد فقط على ادوات واساليب وآليات وانما بناء ثقافة تنسجم وفلسفة هذا النظام ومنها (Lean production,2020):

- ان تنظر الى الاخطاء على انها فرص للتحسين.
  - لا مانع من بعض الاخطاء المحدودة.
  - الثقة المتبادلة بين الادارة والعاملين يسهم في الكشف عن الاخطاء.
  - ان العاملين ليسوا هم المشكلة بل انهم هم الذين يحلون المشكلة.
  - التركيز على ايجاد حل للمشكلة أكثر من التركيز على تحديد من هو السبب فيها.
- فالإدارة الرشيقة تعتبر استراتيجية لتطبيق التحسين المستمر في الاداء الكلي من خلال تقليص كل اشكال الهدر في الوقت والموارد وفي كل الانشطة وهذا يستلزم بالنسبة لأغلب المنظمات ومنها الجامعية تغيرا جذريا في ثقافتهم واسلوب أداءهم للأعمال وتتمثل خطوات التطبيق فيما يلي (اصفاد مصطفى، ٢٠١١ : ١٨٨ - ١٩٠):

#### المرحلة الاولى: - التعليم

يكون التعليم على مستويات ثلاثة: -

المستوى الاول / الادارة العليا: من خلال التعريف بالنظام وبالنتائج التي سوف يحققها.

المستوى الثاني / المديرين: - وهم المشرفين على العمل والكوادر الداعمة له.

المستوى الثالث / العاملون في المنظمة(الجامعة): - حيث تقدم لهم برامج تتعلق بتأثير هذا النظام على عملهم واليات تنفيذة.

المرحلة الثانية: - تقييم امكانات المنظمة(الجامعة) الحالية لتنفيذ النظام من خلال العناصر التالية: -

(ثقافة المنظمة -ادارة التكنولوجيا -ادارة العاملين -ادارة النظام -التدريب -تنظيم موقع العمل)

المرحلة الثالثة: - خطة التنفيذ

ويتضمن جدولة تفاصيل العمل (الانشطة والمسؤوليات) تواريخ البدء وتواريخ متوقعه للإنجاز، الموارد المطلوبة للعمل.

المرحلة الرابعة: - تحديد مجال التنفيذ

ويقصد بمجال التنفيذ نشاط او عملية يبدأ فريق التنفيذ بتطبيق النظام عليها قبل نشر النظام في ارجاء المنظمة كلها وهذا يحتاج الى: -

- تحديد هذا المجال بشكل جيد لان ذلك يسهل اكتشاف مشاكل هذا المجال وتصحيحها.
- اختيار الحلول للمشكلات التي تظهر في هذا المجال.
- تحديد الاهداف المرجوة والاداء المتوقع لهذا المجال وتوثيق النتائج بشكل يومي ومقارنتها بما هو متوقع.
- تشكيل فريق من العاملين من أنشطة مختلفة ضمن هذا المجال وتدريبهم على اساليب العمل الجديدة.
- توثيق المشكلات وتوثيق حلولها لغرض اعتمادها كإجراءات نموذجية في مواجهة نفس المشكلات.

• اشعار العاملين بان النظام الجديد يعمل بشكل جيد.

• دعم الاجراءات الجديدة لضمان استمرار نجاحها.

المرحلة الخامسة: تشكيل مجموعة أنشطة التحسين ويتم ذلك من خلال: -

- توفير قيادة قوية وتدريب جيد للمجموعة.
- تحديد مجالات العمل والاهداف والازمنة المطلوبة للإنجاز لكل مجموعة.
- تحديد معايير لقياس اداء هذه المجموعات.



- لضمان نجاح المجموعة يعهد إليها بمشكلات واضحة ومهمة كبدائية.
- قياس أداء المجموعة بشكل مستمر ومن ثم يجهز بالمواد المطلوبة.

#### المرحلة السادسة: تقييم أداء النظام

يتم تقييم أداء النظام من خلال تحديد مقاييس مناسبة للأداء أولاً ومن ثم قياس الأداء الحالي ويتم بعدها تحديد الفجوة وتحليلها ثم اتخاذ الفعل التصحيحي المناسب وتعد هذه العملية عملية مستمرة لضمان استمرار النظام.

#### المرحلة السابعة: نشر النظام في جميع أرجاء المنظمة (الجامعة)

في هذه المرحلة يصبح النظام جزءاً من المنظمة (الجامعة) وتفاصيل العمل اليومي واسلوب أداء العمل.

يتضح لنا مما سبق أن تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة لا يقتصر فقط على مجرد مجموعة من الإجراءات والأساليب وإنما هو ثقافة وقيم وسلوكيات جديدة تتبناها المنظمة ويعتمدها العاملون في أداء أعمالهم والقادة في إدارتهم للعمل بشكل يومي.

#### رابعاً: فاعلية الأداء الوظيفي (المفهوم - الأهداف - الأهمية - العناصر -

#### العوامل المؤثرة)

يعتبر مفهوم فاعلية الأداء الوظيفي مفهوم مركب لذلك سوف يتم التعرف في البداية على مفهوم الفاعلية ثم مفهوم الأداء ومنه الأداء الوظيفي، ثم الربط بين عناصر المفهوم وذلك كما يلي:  
أ- مفهوم الفاعلية: يعد موضوع الفاعلية من الموضوعات الهامة في دراسة وتحسين أداء المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، ومدى قدرة هذه المنظمات على تحقيق أهدافها، فهي تمثل استخدام المنظمة لكل الطاقات المتوافرة لديها من أجل الوصول إلى الأهداف المخطط لها (صفاء تايه والهام عزيز، ٢٠١٥).

وتعرف المنظمة العربية للعلوم الإدارية الفاعلية بأنها "مدى صلاحية العناصر المستخدمة (المدخلات) للحصول على النتائج المطلوبة (المخرجات) (المنظمة العربية للعلوم الإدارية)"، كذلك فإن قاموس الإدارة يعرفها بأنها "تحقيق الأهداف الصحيحة من وجهة نظر أفضل التفسيرات الممكنة لظروف التجارة وإمكانات الربح" (فيليب جلد، ٢٠٠٣).

كما تعرفها دائرة المعارف الأمريكية بأنها "المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة"، وتعتمد فاعلية المنظمات أيضاً على القدرة والتواصل والأخلاق، وتعتبر

الأخلاق من أهم الأسس التي تعتمد عليها الفاعلية، فالمنظمة يجب أن تكون مثالاً للاحترام والأخلاق والإنصاف والنزاهة والجدارة، حتى تستطيع تحقيق التواصل مع جماهيرها للمساعدة في تحقيق أهدافها المرجوة (Encyclopedia Americana)

وعرفها الشماع بأنها القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحدودة المتاحة (خليل الشماع وخضير كاظم، ٢٠٠٧: ٣٢٧) ، كما عرفها برنارد بأنها "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها "بمعنى أكثر فإن المنظمة تصبح أكثر فاعلية حينما تستطيع تحقيق أهدافها (احمد بوشمال، ٢٠١١: ١٠٩) ، ويعرفها الفار بأنها "القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها، كما وصفت بأنها النطاق الذي يمكن للمنظمة كنظام اجتماعي من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة من أجل تحقيق أهدافها (خوين رضوي، ٢٠٠٩: ٧٥) ، أما أبو قحف فيعرفها بقوله هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة (عبدالسلام أبو قحف، ٢٠٠١: ٢٥).

ويرى ديف فرانسيس أن الفاعلية هي عمل الشيء الصحيح (ديف مايك، ٢٠٠١: ٢٥) أما القاضي فيري بأنها "تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً (فؤاد القاضي، ٢٠٠١: ٣٥).

وعرفها عبد الوهاب وخطاب بأنها تعني تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً، والهدف هو النتيجة التي يرد الوصول إليها بكمية معينة وفي وقت محدد، وبمواصفات معينة (نانسي عبد الوهاب، ٢٠٠٣).

ويرى Barman أن الفاعلية "هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، فإذا حققت الإدارة أهدافها توصف بأنها إدارة فاعلة، أما Norman, et al فيري ان الفاعلية هي "عمل الأشياء الصحيحة وفقاً لقواعد ومواصفات محددة (Batman, Zeithamat, 1994: 7) .

ويجدر الإشارة الي أن مفهوم الكفاءة يأتي دائما ملازماً لمفهوم الفاعلية ولكن لا يجب أن يستخدم بالتبادل، بمعنى انه قد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها "إنجاز العمل بشكل صحيح" بينما الفاعلية هي "إنجاز العمل" وهكذا المفهومان يكمل كل منهما الآخر.

وإذا كانت الفاعلية تشير إلى معنى تحقيق النتائج المطلوبة وإحداث الأثر الإيجابي، فإن الكفاءة هي علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات، أي أنها نسبة ما بين الموارد المستخدمة والنتائج المنجزة، بمعنى أن الكفاءة تزيد كلما كانت الموارد التي تم استعمالها أقل قياساً بالنتائج المتحققة.

ويفسر عدد من علماء الإدارة مدلول الفاعلية على أنه يشير إلى أداء الأشياء الصحيحة (لكونها تتصل بالأهداف) أما الكفاءة فهي أداء الأشياء بطريقة صحيحة (فهي أكثر اتصالاً بكيفية أداء الأعمال)، وبمعنى آخر فإنهم يربطون الفاعلية بالقيادة، ويربطون الكفاءة بالإدارة، فالقيادة هي التي تبيّن الأشياء الصحيحة المطلوب إنجازها، أما الإدارة فإنها تبيّن كيفية إنجاز هذه الأشياء.

وبالتالي نستخلص مما سبق أن مفهوم الفاعلية بصفة عامة يعني أداء الأعمال الصحيحة، أما مفهومها في علم الإدارة فيعني الحصول على أكبر المخرجات من أقل المدخلات وتعريف الفاعلية الإدارية نسبي يختلف باختلاف تصور المقيم لها، أما مفهوم فاعلية القائد فهي تقاس بمدى الإنجاز الذي تحقّقه مجموعة العمل التابعة له في أهدافها.

كما يتضح لنا من التعريفات السابقة أن الفاعلية بالنسبة للقائد الإداري أو الأكاديمي تشمل عدة معايير أهمها تحقيق الأهداف وتأمين الموارد (المدخلات) والعمليات الداخلية وتكون الجامعة فعالة إن تدفقت المعلومات فيها ببسر وسهولة وساد الانتماء والرضا والالتزام الوظيفي بين العاملين مع أدنى قدر من النزاع والصراع، وحققت رضا الجماعات والأطراف التي تتأثر مصالحها بالجامعة ولهم مصلحة في بقائها واستمرارها.

وبالتالي يمكننا القول بأن الفاعلية تمثل المحصلة النهائية لتفاعل مجموعة من العوامل في موقف معين، وأن مواجهة تلك العوامل يجعلها تؤدي دورها المنوط به مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتنعكس درجة تحقيق هذه الأهداف على درجة فاعلية المنظمة، حيث إنه كلما تحقق الوصول إلى هدف المنظمة كلما كانت هذه المنظمة فعالة.

ويمكن تعريفها إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها قدرة القيادات الجامعية بمؤسسات التعليم العالي على تحقيق أهدافها المرجوة.

ب- مفهوم الأداء: ذكر في اللغة أن الأداء لفظ مشتق من الفعل (أداء)، ويعني (أدى) الشيء أي قام به، واستعد له (المعجم الوسيط) ، أما أصل المصطلح اللاتيني

**Performance** ويعني **Perform** أي تأدية عمل، أو القيام بمهمة أو إنجاز نشاط (خالد الصرايرة، ٢٠١٠) أما معناه اصطلاحاً في معجم المصطلحات الإدارية فإنه يعني " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفء المدرب (معجم المصطلحات الإدارية، ٢٠٠٧) " ويعرفه **Siljanen** بأنه " الدرجة التي يمارس فيها العاملون السلوك الذي يساهم في تحقيق وإنجاز أهداف الإدارة **Siljanen, Mikael, 2010** ".

ويعرفه سعود بأنه عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها، وتهتم بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه ثم إدارة وتطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير (سعود ال سعود، ٢٠٠٨: ٧٣).

كما يعرفه مزهودة بأنه قيام الفرد بالأنشطة ومهامه المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية (عبدالملك مزهودة، ٢٠٠١: ٨٦).

ويعرفه حمادات بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها (محمد حمادات، ٢٠٠٨)، كما يعرف أيضاً بأنه تنفيذ أمر أو واجب أو عمل اسند الي شخص أو مجموعة للقيام به (احمد بديوي ومحمد مصطفى، ١٩٨٤: ١٦٦).

ويعرفه الشامسي بأنه: "المخرجات مقدرة بساعة عمل واحدة" أو أنه "كمية الإنتاج للعامل الواحد في الوحدة الزمنية (سالم الشامسي، ٢٠٠٤) "، أما السلمي فيري أنه "الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني، وبالتالي فهو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفته (على السلمي، ١٩٩٢: ٥٢).

وبالتالي فإن مفهوم الأداء هو عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه، وهذا يرجع الي ان العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الاعمال (بسيوني البرادعي، ٢٠٠٨: ٦٤).

ونستخلص من التعريفات السابقة أن الأداء يقصد به مجموعة الاعمال التي يؤديها الفرد والإنجازات التي يستطيع تحقيقها وفقا للمعايير الموضوعة مسبقا سواء كانت كمية أو نوعية أو زمنية الي جانب سلوكياته في وظيفته سواء مع زملائه أو رؤسائه بالعمل.

وفي الدراسة الحالية يعرف الأداء بأنه قيام القادة الإداريين والأكاديميين في الجامعة بالواجبات الإدارية الموكلة إليهم، بموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة.

ج- مفهوم الأداء الوظيفي: لقد اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظرا لارتباطه بكفاءة وفاعلية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية، ومن هنا زادت الاهتمامات والألويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم.

ولقد تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي وفقا لآراء الكتاب والباحثين في إعطاءهم مفهوم موحد، ولعل ذلك يرجع إلى منطلقاتهم الفكرية وتصوراتهم فمنهم من يعرفه بأنه درجة تحقيق واتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الاداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج (راوية حسن، ٢٠٠٣: ٢٠٩).

ويعرفه هلال بانه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها (محمد هلال العسكر، ٢٠٠٣: ١١).

ويرى رضا أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل ولكن بدون توافر الدافع للعمل وبالتالي ستندم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن بدون قدرة على العمل لدية وبالتالي ستندم العلاقة ما بين الدافع والأداء الوظيفي، والأداء هو نتيجة للتفاعل ما بين السلوك والإنجاز، حيث أن السلوك يمثل ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أن الإنجاز هو نتاج للسلوك، والأداء هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا (حاتم رضا، ٢٠٠٣: ٨١).

ويعرفه الفايدي بأنه الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقاته وإمكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في تأدية العمل" (سالم الفايدي، ٢٠٠٨: ٨١).

ويرى سلطان أن مفهوم الأداء الوظيفي هو "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير بالتالي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (محمد سلطان، ٢٠٠٣: ٢١٩).

ويرى رضا أنه "تتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة أفراد لإنجاز عمل معين (حاتم رضا، ٢٠٠٣: ٨٧).

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بإنجاز الأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله بطريقة صحيحة، ويتكون نتيجة لمحصلة تفاعل ثلاث محددات رئيسية هي:

الدافعية: وهذا يتطلب أن يتوافر الدافع نحو العمل لدى الفرد.

قدرة الفرد على أداء العمل: وهذا يتطلب توافر القدرة لدى الفرد على أداء العمل المحدد.

مناخ العمل: يجب أن تتم تهيئة مناخ العمل المناسب بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد.

ومن خلال ما سبق يكون التعريف الاجرائي للأداء الوظيفي في الدراسة الحالية بأنه هو "إنجاز القيادات الجامعية بالجامعة للمهام والانشطة الموكلة إليهم خلال فترة زمنية محددة بحيث يبذلوا جهودهم حسب طبيعة الوظيفة، ضمن شروط واضحة للمؤسسة التي يعملوا بها لتحقيق أهداف المنظمة والوصول للنتائج المطلوبة، مراعيًا في ذلك الكفاءة والفاعلية في العمل.

د- فاعلية الأداء الوظيفي: ينبثق عن مجموعة المفاهيم السابقة مصطلح الأداء الوظيفي الفعال أو فاعلية الأداء الوظيفي حيث يعتبر من الموضوعات الحساسة التي تثير اهتمام الإداريين والقادة، لما لها من آثار إيجابية على الروح المعنوية للعاملين وعلى فاعليتهم (رياض ستراك، ٢٠٠٤).

ولقد تعددت صور الأداء الوظيفي الفعال ومنها وجود رؤية مشتركة عن الأداء المتوقع بين المدير والعاملين معه من خلال الوصف الوظيفي ومعايير الأداء، والأهداف

المحددة، ودعم المدير لأداء العاملين، وتحفيزهم للقيام بأدوارهم، ووضع البرامج التدريبية لهم، والمراجعة المستمرة التي تهدف إلى تسهيل أداء العاملين المستقبلي وتحسينها (شبل الغريب، ٢٠٠٤).

ويعد الأداء الوظيفي أحد أهم محاور فاعلية الأداء الكلي لأي منظمة من المنظمات، وذلك يتطلب ضرورة اهتمام واعتناء كافة المديرين والقادة في جميع المستويات التنظيمية بتطوير أداء المرؤوسين وتنميته من حيث الكمية والجودة، حيث ينعكس ذلك بالضرورة على أداء جماعات العمل والنتيجة أو المحصلة النهائية هي فاعلية أداء المنظمة ككل. Becker, (James C,2001: 86-90)

ويعرف الرشيد فاعلية الأداء الوظيفي بأنها قدرة الفرد على تحقيق المهام والأعمال المحددة له مسبقاً في الوقت المحدد وبالطريقة الملائمة لهم بنجاح (فواد الرشيد، ٢٠٠٦: ٢٦).

أما الحموي فيذكر بان فاعلية الأداء الوظيفي ترتكز على مدى تحقيق العاملين للأهداف والتوقعات الموضوعية، لذلك يجب توافر أهداف وتوقعات لكل وظيفة على مستوى المنشأة حتى يمكن إجراء التقويم بمقارنة الأداء الفعلي لشاغلي الوظيفة بالأداء المتوقع منه (حسين الحموي واخرون، ٢٠٠٠).

وفي الدراسة الحالية تعرف فاعلية الأداء الوظيفي بأنها "مدي تحقيق القيادات الجامعية بالجامعة للأهداف المنوط بهم القيام بها وذلك في ضوء اهداف قبلية ومعايير مسبقة تم الاتفاق عليها عند توليهم المهنة وذلك بما يعمل على تحقيق اهداف الجامعة.

## ٢- أهداف فاعلية الأداء الوظيفي؛

- بصفه عامة يهدف تقييم فاعلية الأداء الوظيفي الي نقطتين رئيسيتين هما:
- التقييم وذاك بهدف اتخاذ قرارات تخص شئون العاملين وتقديم تغذية عكسية عن أداء العاملين.
  - التطوير بهدف تقديم برامج تدريبية لتطوير أداء العاملين، وتقديم يد المساعدة للأعضاء الجدد (بسيوني البرادعي، ٢٠٠٨: ٦٤).
- كذلك فإن من الأهداف التي يسعى لتحقيقها الأداء الوظيفي ما يلي (بسيوني البرادعي، ٢٠٠٨: ٦٤).

١. مراقبة أداء الموظفين بشكلٍ دائم: وذلك باستخدام تقييم الأداء في الإشراف على الموظفين؛ ومتابعتهم بشكل مستمر، وملاحظة تنفيذهم للمهام الموكلة إليهم.
  ٢. دعم الموظفين لتحقيق الاجتهاد في الوظيفة: وذلك بتحفيز الموظفين على بذل جهد كبير؛ بسبب إدراكهم أن أداءهم معتمد على التقييم من خلال الإدارة.
  ٣. دراسة إمكانية تعيين موظف جديد بشكل ثابت: وهو دور تقييم الأداء في تثبيت موظف بشكلٍ دائم بعد عمله خلال فترة تجريبية؛ بهدف دراسة قدراته ومهاراته للنجاح في الوظيفة.
  ٤. تطوير المستوى الخاص بالخدمة المدنية: من خلال تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف المؤثرة في الأداء.
  ٥. معرفة الصلاحية الخاصة بنظم الموظفين الأخرى: وذلك يعني اختبار مدى نجاح النظم الخاصة بالموظفين؛ من حيث تعيينهم واختيارهم.
  ٦. اكتشاف مجموعة من المشكلات التنظيمية والإدارية: عن طريق استخدام تقييم الأداء في التعرف على العيوب الإدارية أو التنظيمية، مثل عدم تحقيق أحد عناصر العمل المستوى المطلوب منه.
- كما قد أشار الهبتي إلى ان عملية تقييم الأداء الوظيفي تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة، والمدير والفرد العامل كما يلي:
- على مستوى المنظمة: (الهبتي، ٢٠٠٥: ٢٠٠-٢٠١)
- ١- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه المنظمة.
  - ٢- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.
  - ٣- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
  - ٤- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة



هذه السياسات.

على مستوى المديرين: (محمد الصيرفي، ٢٠٠٧: ٢٠٩)

١- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

٢- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم؛ فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهما.

على مستوى الفرد العامل: (محمد الصيرفي، ٢٠٠٧: ٢٠٩)

١- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

٢- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.

أما حسونة فقد ذكر ان أهم أهداف الأداء الوظيفي ما يلي (حسونة فيصل، ٢٠٠٨:

٢٧١):

١- تزويد المدراء ومتخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المنظمة.

٢- يساعد تقييم الأداء الوظيفي على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.

٣- إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.

٤- يساعد تقييم أداء الموظفين المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء

الموظفين واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه، مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.

٥- يزود تقييم الأداء الوظيفي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة، وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك (حسونة فيصل، ٢٠٠٨: ٢٧١).

نستخلص مما سبق أن المنظمات المعاصرة ومنها الجامعات تهدف من وراء تقييم فاعلية الأداء الوظيفي إلى الوقوف بشكل موضوعي على أداء موظفيها ومعرفة الجوانب الإيجابية والسلبية ومحاولة معالجة الجوانب السلبية في أداؤهم، وتوظيفها بشكل أكثر فعالية في تحقيق أهدافها وليس الهدف منها تصيد أخطاء الموظفين وإنزال العقوبات عليهم أو عدم الثقة فيهم كما في الأساليب التقليدية التي تتبع طريقة ربط المكافآت والعقوبات بنتائج التقييم الذي يجرى لهذه الغاية.

### ٣ - أهمية فاعلية الأداء الوظيفي

من المسلم به في حياة أية منظمة أيا كان النشاط الذي تقوم به أن نجاحها يتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وواجباتهم على النحو المطلوب فإن هذا سيقود المنظمة الي تحقيق أهدافها المنشودة، أما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سيشكل عائقا كبيرا أمام المنظمة لتحقيق أهدافها، وبالتالي تتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

١. يعد مقياسا لأداء الفرد للعمل في الحاضر، وكذلك على أداء اعمال اخري مختلفة نسبيا في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

٢. غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الافراد وهذا يؤدي الي اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.

٣. يرتبط الأداء بالحاجة الي الاستقرار في العمل، فإذا حدثت ايه تعديلات في نظام الإدارة فان العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم (نضال الحوامدة وآخرون، ٢٠٠٨: ٣٢).

كما أن للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، فإذا كان الناتج مرتفع فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها (شامي صليحة، ٢٠١٠: ٦٤).

كما ترجع أهمية فاعلية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمات نتيجة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور ومرحلة البقاء والاستمرارية ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر ومرحلة التميز ثم مرحلة الريادة إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً يعتمد على مستوى الأداء بها (طلال الشريف: ٢٠٠٤: ٨٧).

كما ترى ميسون الفقعاوي بان للأداء الوظيفي دور كبير في تحقيق أهداف البقاء والاستمرار للمنظمات من خلال الآتي (ميسون الفقعاوي، ٢٠١٧: ٣٣):

١. يتضمن الأداء عددا من المضامين الواسعة والمتجددة نظرا لتعدد المتغيرات والظروف التي يرتبط بها فالبيئة بمتغيراتها وعواملها الخارجية أكثر تأثيرا في جوانب الأداء المختلفة.

٢. ترتبط التغيرات الكثيرة والتحويلات الاستراتيجية والمالية والهيكلية بتاريخ الأداء ومن ثم فإنه يزيد من اهتمامات إدارات المنظمات بالأداء وأهميته وجوانبه المختلفة من نتائج وقياسات.

٣. يرتبط الأداء بوجود المنظمات أو تلاشيها أو انهيارها ومن ثم فإن اهتمام المنظمات بالأداء يبقى مستمرا طالما بقيت هذه المنظمات موجودة.

ويذكر أبو حطب أن أهمية الأداء الوظيفي تتمثل في:

٤. يُمثل أحد أساسيات التطور الإداري: حيث يهتمّ بالتعامل مع عدّة جوانب تتصل بإجراءات العمل في المؤسسة، أو مع الموظفين بشكلٍ ذاتي؛ إذ يُساعد تقييم الأداء على توفير جميع البيانات المهمة حول مستوى الأداء الخاص بالموظفين، كما يُساهم في معرفة الطبيعة الواقعية التي يجب أن تنطلق منها الجهود الخاصة بالتطوير.

٥. يُساهم في التعرف على القدرات الخاصة بالموظفين؛ ويُساعد ذلك على توزيع المهام والمسؤوليات بينهم.

٦. يُساعد على تطور الأداء الخاص بالموظفين: حيث تتمكن الإدارة من اكتشاف جوانب الضعف عند كلّ موظف وتسعى إلى تقويتها، كما تختار الطريقة المناسبة لتوجيه سلوك الموظفين (موسي ابوحطب، ٢٠٠٩: ١٦-١٨).

وبالتالي يعتبر تقييم الأداء الوظيفي وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المنظمة من ناحية أخرى، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية (عربي علي وآخرون، ٢٠٠٧: ١٣٩-١٤٥):

١. تحديد مدى كفاءة الفرد.
٢. المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة، الخ).
٣. زيادة مستوى الرضا.
٤. خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس أو ما يسمى بخلق المناخ التنظيمي للعلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل.
٥. يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم، إلى الالتزام بتنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم معا.
٦. يمثل الأداء الوظيفي وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.
٧. ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين.
٨. تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
٩. الاختيار على أساس مواصفات الوظيفة وتنمية مهارات وقدرات الأفراد.
١٠. الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين.
١١. يمكن التقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية.
١٢. التعرف على نقاط القوة والضعف وتطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
١٣. توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية التوظيف، التدريب الخ نستخلص مما سبق أن أهمية فاعلية الأداء الوظيفي تتمثل في انه وسيلة للتقييم الموضوعي القادر على جذب الموارد البشرية الجيدة، وخلق الدافعية لدى العامل، والاحتفاظ بالموارد البشرية المتخصصة ذات المهارات العالية، وأنه يكسب العامل

مجموعة من السمات مثل درجة رضاه عن العمل وتحمل المسؤولية وتشجيع المنافسة كما انه يوجه السياسات للكشف عن العيوب التنظيمية، وتحديد الاحتياجات التدريبية المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية، وترشيد سياسة الأجور واختيار الأفراد الصالحين للترقية.

#### ٤ - عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية والتي بدونها لا يمكن التحدث عن أداء فعال، وتستخدم تلك العناصر في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات المختلفة ومنها الجامعات وهي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

أما القرالة فيري أن عناصر الاداء الوظيفي ثلاث هي (عصمت القرالة، ٢٠٠٨):

- الموظف: ما يمتلك من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة: ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل تتمتع بالتحدي، وتحتوي على عنصر التغذية الراجعة.
- الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

#### ٥ - العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي لعل من أهمها ما ذكره عبد

المحسن ( توفيق عبدالمحسن، ٢٠٠٢):

أولاً: الاختلاف في حجم العمل فالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً في العمل تحتاج إلى موارد أكثر مما قد تحتاج إليه منظمته أخرى لديها حجم أقل من العمل نفسه.

ثانياً: التحسينات التنظيمية والإجرائية: فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة، كملئمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، واختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

ثالثاً: العوامل الفنية والتكنولوجية: تتمثل في الإدخال المستمر للتكنولوجيا المتقدمة والحديثة من أجهزة وبرمجيات، حيث أن أداء الموظفين يتحدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لديهم.

أما من وجهه نظر شامي صليحه أن من العوامل التي تؤثر في فاعلية الأداء الوظيفي ما يلي: (النظام والسياسات التي تتبعها المنظمة - أنماط القيادة - مدى التماسك بين جماعات العمل - ظروف بيئة العمل المادية باستخدام اساليب التكنولوجيا الحديثة تساعد على تحسن الأداء - وجود ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمة - وضوح المسؤوليات والأهداف المطلوبة من الفرد تحقيقها - مدى توافق متطلبات العمل من قدرات الفرد وإمكانياته - مستوى فاعلية الإشراف - الظروف الاقتصادية والشخصية للفرد - حالة الفرد الصحية والنفسية - مدى التزام الفرد في العمل - مدى توافر المعلومات اللازمة لأداء العمل - العدالة التنظيمية - مقاومة التغيير) (شامي صليحة، ٧١: ٢٠١٠).

نستخلص مما سبق أن من أهم العوامل المؤثرة على عدم فاعلية الأداء الوظيفي هو عدم وجود أهداف محددة للمنظمة، أو عدم دعم المشاركة في الإدارة واختلاف مستويات الأداء وعدم تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الي جانب وجود مشكلات في البيئة المادية أو التطوير التنظيمي والتسيب الإداري وضعف نظم الحوافز ونطاق الإشراف.

#### **خامساً: العلاقة بين الإدارة الرشيقة وفعالية الأداء الوظيفي (فاعلية الأداء والتحديات**

#### **العالمية - تحسين الأداء الوظيفي)**

#### **١- فاعلية الأنط الوظيفي والتحديات العالمية**

ان ظهور العديد من التحديات العالمية في التطور التقني ونظم المعلومات والاهتمام بالبيئة المحيطة والعمل الجماعي أدت الي زيادة الحاجة الي مهارات إدارية قادرة علي الأداء المتميز وزيادة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وزيادة الإنتاجية والجودة

والتحسين المستمر للأداء لذلك لابد علي المنظمة من الاخذ في الاعتبار بعض العناصر التي تساعدها في مواجهة التحديات العالمية المعاصرة منها (سعود ال سعود، ٢٠٠٨: ٨٦):

(١/١) التحسين المستمر: ان مسئولية التحسين لا تقع على عاتق المدير فقط وإنما هي مسؤولية جميع العاملين بالمنظمة وجمهور المستفيدين من خدمات المنظمة وذلك من خلال فهمهم بما يحيط بالمنظمة من مستجدات وتحديات كما وان التحسين المستمر يتطلب تطوير كافة الأنظمة وأساليب الأداء في المنظمة وزيادة قدرة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات (سعود ال سعود، ٢٠٠٨: ٨٨).

وهناك مجموعة من المقومات التي تساعد في تحقيق التطور المستمر منها:

- تعزيز القيم الأساسية الثابتة للمنظمة وذلك لتحقيق الاستقرار والتحسين المستمر.
- اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات مع تحفيزهم ومتابعتهم
- ان يكون التحسين مكونا حيويا من استراتيجية العمل بالمنظمة.
- بناء اتجاهات إيجابية لدي القادة والعاملين تدفعهم الي التطوير والتحسين المستمر.
- تحديد أهداف التحسين في الأداء الكلي.
- تصميم برامج تدريبية لكافة العاملين وذلك لان التدريب المستمر للعاملين يساهم في تحقيق التحسين المستمر.
- تسجيل أي تحسينات تحصل في الأداء والتغلب على المشكلات التي تحول دون تحقيق المطلوب.
- المتابعة المستمرة لآراء العاملين والمستفيدين الخاصة بالتحسين والتطوير.
- الاستخدام الأمثل لجميع موارد المنظمة المادية والبشرية.

وبالتالي ومما سبق يتضح انه لكي تضمن المنظمة الأداء المتميز لابد عليها من

تحسين وتطوير خططها وسياساتها وإجراءاتها (سعود ال سعود، ٢٠٠٨: ٩٠).

(٢/١) استثمار الوقت: يوجد ارتباط وثيق بين تحسين الأداء وإدارة الوقت واستثماره وذلك عن طريق استخدام التقنية المعاصرة في تنفيذ الاعمال، وتنظيم الاعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها والحصول على قرارات واضحة من الرؤساء وعقد الاجتماعات الهادفة.

ويشير أحد الباحثين الي ان من أكبر أسباب ضياع أوقات المديرين وموارد المنظمة هو غياب الرؤية الاستراتيجية والاهداف والقيم الثابتة أو ضعف الالتزام بها ويضاف الي ذلك غياب التخطيط السليم وغياب توزيع المهام والمسئوليات وتدني مستوي الأداء وعدم المعرفة بكيفية إدارة الوقت واستثماره، فان استثمار الوقت هو تجسيد للإدارة الفعالة حيث ان استثماره يساعد في التخلص من مضيعات الوقت ويساعد أيضا في البدء في الاعمال المطلوب إنجازها حسب الأولوية وتفويض بعض الاعمال للمساعدين لذلك يجب استخدامه بحكمه (سعود ال سعود، ٢٠٠٨ : ٩١-٩٣).

ومن الملاحظ من العناصر السابقة والتي تمثل الطرق المختلفة التي ينبغي على جميع المؤسسات ومن بينها الجامعات العمل بها لمواجهة التحديات العالمية المختلفة، بحيث تحقق جودة الأداء الوظيفي عنصري التحسين المستمر والاستثمار الفعال للوقت واللذان يمثلان أيضا المكونات الأساسية لنظام الإدارة الرشيقة، وبالتالي توجد علاقة وثيقة بين كل من فاعلية الأداء الوظيفي والقيادة الرشيقة.

## ٢- طرق تحسين الأداء الوظيفي:

يمكن تحسين الأداء الوظيفي من خلال المداخل التالية:

(١/٢) تحسين أداء الموظف: ويرى البعض أن تحسين أداء الموظف هو أكثر العوامل صعوبة في التغيير وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث هذا التحسين وهي:

- التركيز على نواحي القوة لدى الموظف، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف، وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال الاستفادة لدى الموظف من مواهبه والعمل على تنميتها.
- التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله، وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، وإن وجود علاقة سببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمال حدوث الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها، وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة.



• ربط الأداء الوظيفي بالأهداف الشخصية، ويعني ذلك أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة من قبل الموظف.

(٢/٢) تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصة لتحسين الأداء، حيث تساهم واجبات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كان مملة أو تفوق قدرات ومهارات الموظف ونقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، خصوصا مع إمكانية الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها ومن وسائل تحسين الوظيفة أيضا إتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في فرص العمل، ويتم تحسين الوظيفة أيضا من خلال توسيع نطاق الوظيفة وإثراء الوظيفة، ويتضمن توسيع الوظيفة تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي، أما إثراء الوظيفة فيتضمن زيادة مستويات المسؤولية المعطاة للموظف. (حاتم رضا، ٢٠٠٣: ٥١)

(٣/٢) تحسين الموقف: لا يتأثر سلوك الفرد في موقف معين بما يملكه من معارف ومهارات وقدرات وسمات شخصية فقط بل يتأثر أيضا بطبيعة الموقف الذي يواجه الفرد، والمواقف التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصة للتغيير، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خط الاتصال، والمسؤولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى مع الجمهور المستفيد من الخدمة (سالم الفايد، ٢٠٠٨: ٨٢).

نلاحظ مما سبق أن الهدف الرئيس لعملية تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصر الأداء الوظيفي ومستوياته وتحليل العوامل الإدارية والفنية والتدريبية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفاعلة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفسلفة تحسين الأداء الوظيفي تمثل سياسة هامة تنتجها تلك المنظمات، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل الإدارية والفنية والتدريبية المتبعة في داخل المنظمة والتي تؤثر على أداء العاملين بها بدءا بالموظفين وانتهاء بالقيادات الجامعية في كل مجال من المجالات الأكاديمية

وبالتالي فهو بمثابة عملية تقويم شاملة لا تفيد العاملين فقط، بل تشمل المنظمة أو الجامعة بشكل عام من خلال نتائج تقييم الأداء للموظفين داخل المؤسسات، وذلك بتحديد مواطن القوة والضعف، والتي تستفيد منها المؤسسة لتنمية مهارات العاملين وتحسين أدائهم مما ينعكس علي نجاح المنظمة أو الجامعة، والذي يعتبر من أهم سمات وخصائص الإدارة الرشيقة والمبادئ التي تقوم عليها، وبالتالي يوجد ارتباط وثيق بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة بالمنظمات المختلفة وتحسين فاعلية الأداء الوظيفي.

### الإطار الميداني للدراسة

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الجامعية بجامعة الوادي الجديد للإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ويتضمن الإطار الميداني ما يلي:

#### ١ - أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة استبانة ذات طرفين، تم بناؤها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من قسمين أساسيين هما:

أ-القسم الأول: يتكون من 4٤عباره مقسمة إلى خمسة أبعاد مرتبطة بمبادئ الإدارة الرشيقة، وتم صياغة العبارات بحيث تكون استجاباتها (موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق)، ويتكون كل بعد من عدة عبارات كما يلي:

- البعد الأول: تنظيم موقع العمل ويتضمن ٦ عبارات.

- البعد الثاني: التحسين المستمر ويتضمن ١٤ عبارة.

- البعد الثالث: العمل القياسي ويتضمن ٥ عبارات.

- البعد الرابع: العاملين متعددي الوظائف ويتضمن ٥ عبارات.

- البعد الخامس: ستة سيجما ويتضمن ١٤ عبارة.

ب-القسم الثاني: خاص بفاعلية الأداء الوظيفي ويتكون من ٢٣عبارة، وتم صياغة عباراته بحيث تكون استجاباتها (موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق)، وتكون من بعدين الأول خاص بالقيادات الأكاديمية ويتكون من ١١ عبارة والثاني خاص بالقيادات الإدارية ويتكون من ١٢ عبارة.

وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الثلاثي لقياس استجابات أفراد العينة للعبارة وأبعاد الاستبانة، إذ تم اختيار الدرجة (٣) لموافق/ كبيرة، (٢) إلى حد ما/متوسطة، (١) غير موافق/ضعيفة.

## ٢ - ثبات وصدق أداة الدراسة:

١/٢- الصدق الظاهري للأداة: تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة عن طريق صدق المحكمين، إذ عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على عدد (١١) من أساتذة كليات التربية، لمعرفة وجهة نظرهم في الاستبانة ومحاورها، ومدى ارتباط كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وبناء على آرائهم تم تعديل بعض العبارات، وحذف (١٣) عبارة قلت فيها نسبة موافقة المحكمين عن ٨٠%، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (٦٧) عبارة بدلا من (٨٠) عبارة.

٢/٢- الصدق الداخلي للأداة: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ومحاورها، ومدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، باستخدام معامل الارتباط لبيرسون، وتراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٧٩٦-٠,٩٦٤) لمحور ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة، و(٠,٦٩٥-٠,٨٥٠) لمحور فاعلية الأداء الوظيفي، وجميع هذه القيم دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، مما يدل على التماسك الداخلي لمحاور الاستبانة والعبارة المرتبطة بها.

٣/٢- ثبات الأداة: اعتمدت الباحثة في التحقق من ثبات الاستبانة على استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، إذ بلغت معاملات الثبات لمحور ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للإدارة الرشيقة من (0.949)، ولمحور فاعلية الأداء الوظيفي من (٠,٧٩١)، وللاستبانة ككل (٠,٩٤٨) وهي معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائيا.

## ٣ - التعريف بالجامعة محل الدراسة:

أسست جامعة الوادي الجديد عام 2018 مستقلة عن جامعة أسيوط، بقرار من رئيس مجلس الوزراء رقم ١٧١٤ لسنة ٢٠١٧، ومقرها بالوحدات الخارجة بمحافظة الوادي الجديد، و كانت في السابق فرع الوادي الجديد يتبع جامعة أسيوط، ثم أستقلت، وتضم

حتى وقت اجراء الدراسة الحالية ست كليات هي كلية التربية والآداب والزراعة والعلوم والتربية الرياضية والطب البيطري\* .

#### ٤ - عينة الدراسة:

بلغ إجمالي عينة الدراسة (١٢٧) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بست كليات بجامعة الوادي الجديد هي (التربية والآداب والزراعة والعلوم والتربية الرياضية والطب البيطري) وذلك كما موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٢)  
نسبة عينة الدراسة إلى المجتمع الأصلي

المتغير	البيان	المجتمع الأصلي*	العينة	نسبة العينة إلى المجتمع الأصلي
الجنس	ذكر	١٧١	٨٨	%٤٦.٥١
	انثى	٥٩	٣٩	%٦٦.١٠
المجموع				
نوع الكلية	كليات عملية	٣	٣	%١٠٠
	كليات نظرية	٣	٣	%١٠٠
المجموع				
الدرجة العلمية	أستاذ	٥٤	٢٥	%٢٩.٤٦
	أستاذ مساعد	٧٨	٤٥	%٦٩.٥٧
	مدرس	٩٨	٥٧	%٥٨.١٦
	المجموع	٢٣٠	١٢٧	%٥٥.٢١

\* جامعة الوادي الجديد، إدارة شئون العاملين المركزية، بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، ٢٠١٩م.

#### ٥ - المعالجة الإحصائية:

- اعتمدت الباحثة في معالجة البيانات واستخراج النتائج على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :
- عامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات الاستبانة.
  - معامل ارتباط الرتب لبيرسون لتحديد قوة العلاقة بين أبعاد الاستبانة ومحاورها، ومدى ارتباط العبارات بمحاورها.
  - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة تجاه عبارات وأبعاد الاستبانة.

- اختبار (T test) لتحديد الفروق بين متغيرات الدراسة.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (F) لتحديد الفرق بين أكثر من متوسطين.
- للتعرف على درجة الموافقة لاستجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة، تم حساب قيمة وزن الاستجابات للاستبانة، ومن ثم تصبح درجة الموافقة أفراد العينة على العبارة والمحور منخفضة إذا قل المتوسط الحسابي عن ١.٦٧، ومتوسطة إذا انحصر المتوسط الحسابي ما بين (١.٦٧-٢.٣٣)، ومرتفعة إذا زاد المتوسط الحسابي عن ٢.٣٤.

#### ٦- تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

- (١/٦) السؤال الثاني: ما واقع ممارسة القادة الجامعيين للإدارة الرشيقة بجامعة الوادي الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة في الأبعاد الخاصة بمبادئ الإدارة الرشيقة، ويوضح ذلك الجدول التالي:

#### جدول (٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة في الأبعاد الخاصة بمحور أبعاد الإدارة الرشيقة

م	الأبعاد (المجالات)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	تقدير الممارسة
١	تنظيم أماكن العمل	2.38845	0.415769	١	مرتفع
٢	التحسين المستمر	2.33408	0.413950	٣	متوسط
٣	العمل القياسي	2.231	0.5938	٤	متوسط
٤	العاملين متعددي الوظائف	2.216	0.5518	٥	متوسط
٥	سنة سيجما 6 sigma	2.37177	0.436374	٢	مرتفع
	المحور ككل	١.٨٦٢٠٦	٠.٤٨٢٣٣٨٦		متوسط

- يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة ككل يجمعون على أن درجة ممارسة أبعاد الإدارة الرشيقة لدي القادة الجامعيين بجامعة الوادي الجديد جاءت بدرجة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 1.862 و الانحراف المعياري 0.48 .
- تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (بن وارث وجاية، ٢٠١٦) ودراسة (رغد جاسم، ٢٠١٦) ودراسة (Damrath,2012) من حصول نفس المحور على درجة مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة، وتتفق مع ما توصلت اليه دراسة (Sparrow & Otaeye, 2014).

- يتضح من الجدول السابق أن البعد الاول "تنظيم أماكن العمل" قد احتل المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مرتفع، مما يؤكد اتفاق عينة الدراسة على أن جامعة الوادي الجديد تتميز بتنظيم جيد لأماكن العمل ، كما جاء البعد الخامس " ستة سيجما " في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي مرتفع، مما يؤكد تميزها أيضا من وجهة نظر عينة الدراسة بالقدرة على تحسين جودة العمليات وذلك من خلال خفض التكاليف، وتحسين العمليات وتطويرها وتقليل الوقت المستغرق لإنجاز العمليات ، واحتل البعد الثاني "التحسين المستمر" المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي متوسط مما يؤكد اتفاق عينة الدراسة على أن الجامعة تقوم بإجراء تحسينات جيدة ومستمرة لتحقيق جودة العمل، ولكنها تحتاج لمزيد من الاهتمام والعناية، كما احتل البعد الثالث "العمل القياسي" المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي متوسط حيث اتفقت عينة الدراسة على أنه ينبغي الاهتمام من قبل الجامعة بصورة أكبر بتوحيد الإجراءات التنفيذية للعمل لضمان رضا المستفيدين، أما البعد الرابع "العاملين متعددي الوظائف" فقد احتل المرتبة الأخيرة من منظور عينة الدراسة، بمتوسط حسابي متوسط ، وقد يرجع السبب في تأخر هذا المحور إلى ان الجامعة تعتبر من الجامعات الحديثة نسبيا حيث تم انفصالها عن جامعة أسيوط في العام الجامعي ٢٠١٩م وبالتالي فإن العاملين بها يحتاجون الي تدريب أكثر من قبل عاملين آخرين يتمتعوا بمهارات متعددة متعلمة ومتخصصة ومتدربة وقادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي والعمل على حل مشكلاته، بل وتطويره الى الأفضل.

#### جدول (٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة في الأبعاد الخاصة بمحور أبعاد الإدارة الرشيقة: تنظيم أماكن العمل (إن إدارة الجامعة):

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي التقدير
١	تتبع منهجية واضحة ومحددة لتنظيم أماكن العمل.	2.57	0.572	١	مرتفع
٢	تهتم بترتيب الإداريين لمكان عملهم وملفاتهم.	2.43	0.598	٣	مرتفع
٣	تركز علي متابعة نظافة مكان العمل والمكاتب لجعلها ملائمة لأداء الأعمال .	2.40	0.621	٤	مرتفع
٤	تشجع الانضباط الذاتي للعاملين للحفاظ على مكان العمل مرتباً .	2.54	0.575	٢	مرتفع
٥	تضع خريطة مكانية واضحة ومنظمة لموقع المكاتب في أبنية الجامعة للوصول اليها باقل وقت وجهد ممكنين	2.21	0.773	٥	متوسط
٦	تتخذ إجراءات واضحة للتخلص من الملفات التي انتهت فاعليتها	2.19	0.732	٦	متوسط
	تنظيم أماكن العمل	2.38845	0.415769		مرتفع

- يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة ككل يتفوقون على أن محور تنظيم أماكن العمل جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (2.38845) والانحراف معياري (0.415769).
- وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (سليمان الطلاع وآخرون، ٢٠١٧م) من أن تنظيم أماكن العمل والذي يعتبر مبدأ من مبادئ الإدارة الرشيقة يعمل على إيجاد بيئة إبداعية في الكليات، ودراسة (Niccolo Curatolo , 2014) التي توصلت لان تنظيم أماكن العمل والذي يعتبر احد مبادئ تطبيق معايير الإدارة الرشيقة يؤثر علي أداء الممارسين الطبيين والاداريين وبالتالي الي تحسن العمليات وتوفير الوقت والموارد كطريقة جيدة للاستثمار داخل المؤسسات الطبية.
- أما بالنسبة إلى ترتيب هذه الأبعاد فيمكن توضيحه فيما يلي:
- أن البعد الأول والذي ينص علي " تتبع منهجية واضحة ومحددة لتنظيم أماكن العمل "بترتيب الأول والبعد الرابع والذي ينص علي " تشجيع الانضباط الذاتي للعاملين للحفاظ على مكان العمل مرتبا " بترتيب الثاني والبعد الثاني والذي ينص علي " تهتم بترتيب الإداريين لمكان عملهم وملفاتهم " بترتيب الثالث والبعد الثالث والذي ينص علي " تركز علي متابعة نظافة مكان العمل والمكاتب لجعلها ملائمة لأداء الأعمال " بترتيب الرابع وجميع هذه القيم مرتفعة ، أما العبارة الخامسة والتي تنص علي " تضع خريطة مكانية واضحة ومنظمة لموقع المكاتب في أبنية الجامعة للوصول إليها بأقل وقت وجهد ممكنين" والعبارة السادسة والتي تنص علي "تتخذ إجراءات واضحة للتخلص من الملفات التي انتهت فاعليتها " في المراتب الخامسة والسادسة الأخيرة علي الترتيب وجميع هذه القيم متوسطة.
- وتعزو الدراسة ذلك الي
- ١- اتباع الإدارة الجامعية منهجية واضحة ومحددة لتنظيم أماكن العمل وتجهيزاتها بهدف المحافظة على انسيابيته.

- ٢-اهتمام الإدارة الجامعية بأن يقوم العاملون بترتيب أماكن عملهم وملفاتهم ووضعها بمكانها الصحيح تسهيلا للحصول عليها عند الحاجة، مما ينتج عنه بالنهاية أداء العمل بشكل مريح مما يعطي انطباع إيجابي في نفوس المراجعين للجامعة وإدارتها المختلفة.
- ٣-احتياج إدارة الجامعة الي وضع خريطة مكانية واضحة ومنظمة لموقع المكاتب في أبنية الجامعة للوصول اليها بأقل وقت وجهد ممكنين وإيجاد طرق فعالة وغير مضره بالبيئة للتخلص من الملفات المنتهية الصلاحية.

## جدول (٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة في الأبعاد الخاصة بمحور أبعاد الإدارة الرشيقة: التحسين المستمر (إن إدارة الجامعة:

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي التقدير
٧	تشخص المشكلات التي تواجه الأقسام وتوفر الحلول المناسبة لها .	2.40	0.658	٤	مرتفع
٨	توفر الامكانيات التي تمكن العاملين من القيام بأعمالهم بفاعلية جيدة.	2.38	0.576	٦	مرتفع
٩	تحفز العاملين باستمرار لتطوير قدراتهم.	2.34	0.657	٩	مرتفع
١٠	توفر حزم تدريبية لزيادة الكفاءة المهنية للعاملين.	2.32	0.641	١٠	متوسط
١١	تتبع آلية واضحة للتعامل مع الشكاوى والاقتراحات.	2.31	0.651	١١	متوسط
١٢	تقيم الأداء باستمرار من أجل تطويره.	2.43	0.612	٣	مرتفع
١٣	تضع خطة زمنية واضحة ومعلنة لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري.	2.23	0.704	١٢	متوسط
١٤	توفر المناخ التنظيمي الذي يحسن أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين .	2.39	0.667	٥	مرتفع
١٥	تشجع أعضاء هيئة التدريس على التميز في التدريس والبحث العلمي(جوائز التميز-مكافآت-الخ	2.45	0.651	٢	مرتفع
١٦	تحفز العاملين على التحسين المستمر معنويا وماديا(شكر-علاوات-ترقيات-الخ)	2.35	0.635	٧	مرتفع
١٧	توفر الدعم المادي لأعضاء هيئة التدريس للتحسين المستمر(بعثات-أجهزة معملية-أجهزة مكتبية كمبيوتر محمول-طابعات الخ	2.14	0.742	١٤	متوسط
١٨	تضع معايير داخلية للأداء ومطابقتها مع المعايير الخارجية.	2.17	0.725	١٣	متوسط
١٩	توظف ما يتناسب وطبيعة نشاطها واحتياجاتها الوظيفية.	2.31	0.729	١١	متوسط
٢٠	تعتمد نتائج تقييم الأداء كأساس للتحسين المستمر.	2.46	0.676	١	مرتفع
	التحسين المستمر	2.33408	0.41395		متوسط



- يتضح من الجدول السابق حصول محور " التحسين المستمر " من وجهة نظر عينة الدراسة على درجة متوسطة من حيث المتوسط الحسابي 2.33408 والانحراف المعياري 0.41395.
- وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (عبد القادر مسلم وشذا أبو سليم، ٢٠١٩) من حصول بعد التحسين المستمر لدي العاملين بشركة جوال الفلسطينية على متوسط حسابي مرتفع من وجهة نظر عينة الدراسة.
- وتختلف كذلك مع ما توصلت اليه دراسة (رزق رزقي ومحمد قرشي، ٢٠١٩) من حصول بعد التحسين المستمر على درجة منخفضة من وجهة نظر عينة الدراسة بالمستشفيات الاستشفائية بالجزائر.
- جاءت العبارات رقم (٧،٨،٩،١٢،١٤،١٥،١٦،٢٠) في المراتب الثمانية الاولى بدرجة مرتفعة من وجهه نظر العينة من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- وتعزو الدراسة ذلك لان الجامعة تتبنى برامج ومنهجيات جيدة ترتبط بالتحسين المستمر لأنشطتها وعملياتها كما أن الإدارة الجامعية تلجا دائما لتحسين مهارات ومعارف موظفيها، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (Niccolo Curatato, 2014) من أن تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة بالمؤسسات يؤدي الي تحسن العمليات وتوفير الوقت والموارد كطريقة جيدة للاستثمار داخل المؤسسات المختلفة.
- حصلت العبارات رقم (٤،٥،٧،١١،١٢،١٣) على تقدير متوسط من وجهه نظر عينة الدراسة من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- وتعزو الدراسة ذلك لان:
- ١- الجامعة تحتاج الي مجموعة كبيرة من الحزم التدريبية للعاملين بها خصوصا ان الجامعة من الجامعات الحديثة وبالتالي تحتاج الي مزيد من الخبرات للعاملين بها، ووضع سياسة واضحة للتعامل مع شكاوى العاملين وأعضاء هيئة التدريس كما هو معمول به في الجامعات العالمية.
- ٢- الجامعة توفر مستوي متوسط من التقيد بالمعايير العالمية للأداء والاستغلال الأمثل لمواردها، وينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار طاقاتها المادية والبشرية المتاحة.

٣- عمليات التقييم التي تتم داخل الجامعة لا تكون الا بناء على طلب من الإدارات العليا وفي حالة الضرورة إما لإجراءات الاعتماد الأكاديمي أو غيرها من أساليب التقييم، والذي يكون في اغلب الأحيان غير فعال.

٤- ثقافة التحسين المستمر غير موجودة بصورة كبيرة لدى الكثير من العاملين بالجامعة الامر الذي يتطلب تغيير نحو الأفضل من قبل الإدارة العليا للجامعة.

#### جدول (٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة في الأبعاد الخاصة بمحور أبعاد الإدارة الرشيقة: العمل القياسي (إن إدارة الجامعة:

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي التقدير
٢١	تضع مجموعة من معايير الأداء الجيد التي يتم في ضونها تقييم اداء العاملين.	2.46	0.639	١	مرتفع
٢٢	تضع تسلسل لإدارة العمل بشكل انسيابي متسلسل وفق ترتيب الطوابق.	2.23	0.737	٢	متوسط
٢٣	توفر مكتب مخصص لمتابعة انجاز الأعمال وفق الزمن المخصص لها .	2.07	0.808	٤	متوسط
٢٤	تنجز جميع أعمال الطلبة المراجعين لمباني الجامعة ضمن مبنى واحد من مبانيها.	2.20	0.810	٣	متوسط
٢٥	تنجز للمستفيدين خدماتهم وينتهوا منها دون الحاجة لمراجعة الجامعة أكثر من مرة	2.20	0.864	٣	متوسط
	العمل القياسي	2.231	0.5938		متوسط

- ينتضح من الجدول السابق حصول محور " العمل القياسي " من وجهة نظر عينة الدراسة على درجة متوسطة من حيث المتوسط الحسابي 2.231 والانحراف المعياري 0.5938.
- وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (عبد القادر مسلم وشذا أبو سليم، ٢٠١٩) من حصول بعد العمل القياسي لدى العاملين بشركة جوال الفلسطينية على متوسط حسابي مرتفع من وجهة نظر عينة الدراسة، وكذلك دراسة (سليمان الطلاع وآخرون، ٢٠١٧م) من حصول نفس المحور من وجهة نظر عينة الدراسة بالكليات التقنية الفلسطينية على درجة مرتفعة، ودراسة (ميثاق الفتلاوي، ٢٠١٧) من حصول نفس المحور على درجة مرتفعة بالشركة العامة لصناعة السيارات بالعراق على درجة مرتفعة.

- جاءت العبارة رقم (٢١) في المرتبة الاولى بدرجة مرتفعة والوحيدة من وجهه نظر عينة الدراسة من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- تعزو الدراسة ذلك لان الجامعة تعمل علي وضع إجراءات للعمل بداخلها بحيث تقلل الي حد ما من الإجراءات الزائدة والغير ضرورية.
- حصلت العبارات رقم (٢٥،٢٤،٢٣،٢٢) على تقدير متوسط من وجهه نظر عينة الدراسة من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- تعزو الدراسة ذلك لأنه حتى الان لم يكتمل اعمال البناء بالجامعة لأنه تم انشائها عام ٢٠١٩ مما حصر المبني ا لإداري للجامعة في مبني واحد ومجموعة من الكليات المتفرقة في أماكن مختلفة حتى اكتمال المبني الخاص بالجامعة.

#### جدول (٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة في الأبعاد الخاصة بمحور أبعاد الإدارة الرشيقة: العاملين متعددي الوظائف (إن إدارة الجامعة:

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي التقدير
٢٦	تدرب العاملين بها علي جميع مهام الوحدات الإدارية.	2.19	0.794	٢	متوسط
٢٧	تحرص على التدوير الوظيفي للعاملين وعلى تبادل الخبرات في شغل المراكز الوظيفية.	2.18	0.771	٣	متوسط
٢٨	تطور أداء العاملين بالجامعة عند الانتقال من وظيفة لأخرى داخل الجامعة.	2.18	0.771	٣	متوسط
٢٩	تبدي اهتماما كبيرا لأسلوب تغيير العمل .	2.12	0.741	٤	متوسط
٣٠	تكسب موظفيها مهارات متنوعة من خلال التدريب المستمر.	2.41	0.647	١	مرتفع
	العاملين متعددي الوظائف	2.216	0.5518		متوسط

- يتضح من الجدول السابق حصول محور " العاملين متعددي الوظائف " من وجهة نظر عينة الدراسة على درجة متوسطة من حيث المتوسط الحسابي 2.216 والانحراف المعياري 0.5518.
- تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (عبد القادر مسلم وشذا أبو سليم، ٢٠١٩) من حصول بعد العاملين متعددي الوظائف على متوسط حسابي مرتفع من وجهة نظر عينة الدراسة، وحصولها على متوسط حسابي منخفض بدراسة (وارث وجاية، ٢٠١٦).

- تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (رغد جاسم، ٢٠١٦) من وجود علاقة إيجابية موجبة بين أدوات وممارسات الإدارة الرشيقة وممارسات الموارد البشرية بالمؤسسات المختلفة.
- جاءت العبارة رقم (٣٠) الوحيدة في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- تعزو الدراسة ذلك لأنه في كثير من الأحيان يتم نقل بعض العاملين من إدارة لأخرى مما يتطلب التدريب على مهارات الإدارات الجديدة.
- حصلت العبارات رقم (٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩) على تقدير متوسط من وجهة نظر عينة الدراسة من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- تعزو الدراسة ذلك لان فكرة التدوير الوظيفي من الأفكار التي لا تنال استحسان الكثير من العاملين بأي إدارة من الإدارات ولدي العديد من العاملين بالجامعة وهذا ما أشارت إليه دراسة (رباح الضبع، ٢٠١٩) لأنهم يعتقدوا بأنه بنقلهم من ادارتهم قد خسروا كثير من الخبرات التي اكتسبوها في سنوات حياتهم المهنية، ولم ينظروا لجانب اكتساب مهارات وخبرات جديدة.

## جدول (٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة في الأبعاد الخاصة بمحور  
أبعاد الإدارة الرشيقة: ستة سيجما (Sigma 6) (إن إدارة الجامعة:

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي التقدير
٣١	تحدد أولوياتها التطويرية بناء على التطورات في البيئة التعليمية.	2.61	0.592	١	مرتفع
٣٢	تختار مدخلات العملية التعليمية بدقة بهدف تحديد المخرجات النهائية للتعليم.	2.34	0.645	٨	مرتفع
٣٣	تعتمد في تطوير خططها على تجارب الجامعات المتميزة في التعليم.	2.40	0.646	٦	مرتفع
٣٤	تحدد المسؤوليات بشكل دقيق لجميع منسوبيها.	2.35	0.647	٧	مرتفع
٣٥	تدرس سوق العمل لربط الخطط والبرامج الدراسية باحتياجاته من خريجها.	2.31	0.761	٩	متوسط
٣٦	تستعين بخبراء القياس والتقويم والاحصاء في تصميم ادوات القياس المطلوبة.	2.28	0.720	١١	متوسط
٣٧	تدرس أسباب تعثر الطلاب.	2.26	0.726		متوسط
٣٨	تحلل الفجوة بين الاداء المتوقع والاداء الفعلي لأعضاء الهيئة التدريسية.	2.29	0.703	١٠	متوسط
٣٩	تحلل الفجوة بين الاداء المتوقع والاداء الفعلي للطلبة على مدار السنوات الدراسية.	2.22	0.776	١٣	متوسط
٤٠	تحلل الفجوة بين مخرجات الطلبة التعليمية وأدائهم في سوق العمل.	2.24	0.761	١٢	متوسط
٤١	تتبع المعيدين والمحاضرين للتأكد أن مسيرتهم العلمية في طريقها الصحيح.	2.48	0.589	٣	مرتفع
٤٢	تضع مقاييس أداء تمثل معايير لضبط أداء العاملين في الجامعة.	2.41	0.582	٥	مرتفع
٤٣	ترفع تقارير دورية عن سير العمل والتي يتم تقييم محتواها في ضوء سياسات الجامعة العامة.	2.55	0.587	٢	مرتفع
٤٤	تضع قاعدة بيانات تراكمية داخل الاقسام الادارية لتوثيق العمل وتحديد جوانب القصور فيها.	2.47	0.676	٤	مرتفع
	ستة سيجما 6 sigma	2.3718			مرتفع

- يتضح من الجدول السابق حصول محور " ستة سيجما " من وجهة نظر عينة الدراسة على درجة مرتفعة من حيث المتوسط الحسابي 2.3718 والانحراف المعياري 0.43637.

- تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (عبد القادر مسلم وشذا أبو سليم، ٢٠١٩)، ودراسة (بن وارث وجابية، ٢٠١٦) من حصول بعد ستة سيجما على متوسط حسابي مرتفع.
- جاءت العبارات رقم (٣١،٣٢،٣٣،٣٤،٤١،٤٢،٤٣،٤٤) في المراتب الثمانية الاولى بدرجة مرتفعة من وجهه نظر عينة الدراسة من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- وتعزو الدراسة ذلك لان الجامعة تقوم بتحديد مشاكل العمل بصورة دقيقة، وأيضا تقوم بقياس الأداء الفعلي ومقارنته مع الخطط لتحديد الفجوة بينهما.
- وتعزو الدراسة ذلك أيضا لأنه من اهم المجالات التي يمكن تطبيق أسلوب ستة سيجما بالتعليم الجامعي فيها هو تطوير الخطط والبرامج الدراسية، والجودة وعمليات التخطيط الاستراتيجي والاعتماد الجامعي والتي تعتبر محور اهتمام معظم الجامعات حاليا وليس جامعة الوادي الجديد وحدها.
- حصول العبارات (٣٥،٣٦،٣٧،٣٨،٣٩،٤٠) على متوسط حسابي وانحراف معياري متوسط.
- وتعزو الدراسة ذلك لان العائق الأكبر نحو عدم تحقيق مبادئ الإدارة الرشيقة بدرجة جيدة هو غياب روح التعاون بين الإدارة والعاملين، وهذا يحتاج لدعم من قبل الإدارات العليا.

(٢/٦) السؤال الثالث: ما واقع فاعلية الأداء الوظيفي لدي القادة الجامعيين بجامعة الوادي الجديد من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة في الأبعاد الخاصة بفاعلية الأداء الوظيفي، ويوضح ذلك الجدول التالي:

#### جدول (٩)

المحور الثاني: فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الجامعية من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس

م	الأبعاد (المجالات)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	تقدير الممارسة
١	فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأكاديمية	2.51396	0.314372	٢	مرتفع
٢	فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الإدارية	2.53215	0.284453	١	مرتفع
	المحور ككل	٢.٥٢٣٠٥٥	٠.٢٩٩٤١٢٥		مرتفع

- يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة ككل يجمعون على أن تقييمهم لفاعلية الأداء الوظيفي لدي القادة الإداريين والأكاديميين بجامعة الوادي الجديد جاءت بدرجة مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل ٢.٥٢ والانحراف المعياري ٠.٢٩٩.
- تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (فريدة الاندونس، ٢٠١٩) من ان درجة رضا عينة الدراسة عن مستوي فاعلية الأداء الوظيفي بجامعة ام القري جاء بدرجة متوسطة، ولكنها تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (علاء القرالة، 2018) من ان مستوي رضا عينة الدراسة عن فاعلية الأداء الوظيفي بجامعة نجران جاء مرتفعا.
- يتضح من الجدول السابق أن البعد الثاني "فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الإدارية" جاء في المرتبة الاولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 2.53 وانحراف معياري 0.28 وهذا يوضح رضا عينة الدراسة عن مستوي أداء القيادات الإدارية العاملين بالجامعة، واحتل المحور الأول فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأكاديمية المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 2.51 وانحراف معياري 0.31 مما يؤكد رضا عينة الدراسة عن فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأكاديمية أيضا.

#### جدول (١٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة في الأبعاد الخاصة بمحور فاعلية الأداء الوظيفي

#### أولاً: القيادات الأكاديمية:

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي التقدير
٤٥	القيادة الأكاديمية وتتمتع بما يلي:	2.56	0.686	٤	مرتفع
٤٦	الكفاءة المهنية والخبرة العملية.	2.54	0.601	٥	مرتفع
٤٧	المحافظة على سرية المعلومات التي تتطلب السرية.	2.44	0.698	٩	مرتفع
٤٨	التعامل بإيجابية مع أعضاء هيئة التدريس.	2.51	0.628	٦	مرتفع
٤٩	استخدام أوقات الدوام في إنجاز مهامها وواجباتها بما يخدم الجامعة.	2.65	0.596	١	مرتفع
٥٠	لديها شخصية قيادية وحاسمة عند اتخاذ القرارات.	2.42	0.695	١٠	مرتفع
٥١	تقدر المبادرات المتميزة المقدمة من قبل أعضاء هيئة التدريس والعمل على سرعة تنفيذها.	2.49	0.628	٨	مرتفع
٥٢	الحرص على الأخذ بأراء ومقترحات أعضاء هيئة التدريس في تطوير العملية التعليمية.	2.50	0.665	٧	مرتفع
٥٣	الحرص على سرعة الرد على مبادرات واقتراحات أعضاء هيئة التدريس الخاصة بالعملية التعليمية.	2.58	0.623	٣	مرتفع
٥٤	تشجع أعضاء هيئة التدريس على التجديد والابتكار في أدانهم التدريسي.	2.60	0.670	٢	مرتفع
٥٥	الحرص على التوجيه والمتابعة للأقسام.	2.36	0.686	١١	مرتفع
	انجاز الأعمال المسندة إليهم بدقة عالية.	2.51396	0.314372		مرتفع
	المحور ككل				

- يتضح من الجدول السابق حصول محور " فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأكاديمية " من وجهة نظر عينة الدراسة على درجة مرتفعة من حيث المتوسط الحسابي 2.51 والانحراف المعياري 0.31.
- تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (منيرة الشрман، ٢٠١٤) من حصول نفس المحور على درجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الصريرة، ٢٠١١) و(أبو سمهدانه، ٢٠١٠) التي أشارت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعا.
- جاءت جميع عبارات المحور بدرجة مرتفعة من وجهه نظر عينة الدراسة.
- تعزو الدراسة ذلك إلى:
- ١. وجود مناخ تنظيمي جيد داخل الجامعة يشجع القيادات الاكاديمية على العمل الجيد والانجاز، حيث تعتبر القيادات الأكاديمية المحرك الرئيس لتنظيم الإمكانيات المادية وتنسيق الجهود، كونهم مركز العمليات ومنطلق التوجيهات التي تضمن التطوير لمهام الجامعة المختلفة بأسلوب علمي حديث، ويتوقف ارتقاء الجامعة على قدرة هؤلاء القادة الأكاديميين في التعامل مع التحديات، والتعامل بإبداعية مع البيئة الجامعية، وتدعيم مبدأ المشاركة في إدارة الكليات والأخذ بالمبادرة والثقة بالأقسام الأكاديمية وصنع القرارات واتخاذها.
- ٢. أن تحسين وتطوير بيئة العمل دور مهم في انتماء القيادات الأكاديمية لمؤسسات عملهم، فعندما يجد القادة الأكاديميون بالجامعة أفضل بيئة للعمل، سيشعرون بكل تأكيد بأنهم مرغوب فيهم ومن ثم سيقدمون كل ما لديهم من قدرات وطاقات، فبيئة العمل وظروفه الايجابية مثل حرية القائد ووضوح المسؤوليات والقواعد والانظمة الملائمة للتدريس في الجامعة من شأنها أن تساهم في رفع مستوى كفاءة القائد وزيادة انتاجيته ومن ثم العمل على تطوير الجامعة ووقع مكانتها وتميزها وقد يعتبر البعض أن تحسين بيئة العمل يقتصر على الحوافز المادية ولكن كل الرؤى والتوجهات الادارية الحديثة تؤكد على أهمية وجود مجموعة من القيم والمبادئ والأخلاقيات والمشاعر وسبل التواصل التي تعد ذات قيمة أيضاً وتشعر القائد الأكاديمي باستقلاليته وبشخصيته المميزة النابعة من مكانته كعضو مهم في الجامعة.
- ٣. التزام القادة الأكاديميون بأوقات الدوام الرسمية والقيام بأي عمل إضافي يطلب منهم وهذا مؤشر لروح الفريق وحب العمل التعاوني.



٤. أن المناخ التنظيمي داخل الجامعة يتسم بالأجواء الطيبة، وأن أعضاء هيئة التدريس يتقنون إقامة العلاقات الإنسانية فيما بينهم، ومع قياداتهم الأكاديمية، ويظهر ذلك من خلال تعاملاتهم الإيجابية مع أعضاء هيئة التدريس ، والاختذ بآرائهم وسرعة الرد عليها وتشجيعهم علي الإبداع والابتكار .

### جدول (١١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة في الأبعاد الخاصة بمحور فاعلية الأداء الوظيفي

#### ثانياً: القيادات الإدارية:

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي التقدير
٥٦	الالتزام بأوقات العمل الرسمية.	2.62	0.642	١	مرتفع
٥٧	الالتزام بقيم وأخلاقيات العمل كالأمانة والأخلاق والعدل... إلخ	2.53	0.602	٥	مرتفع
٥٨	الالتزام بأنظمة العمل بالجامعة وإجراءاتها.	2.46	0.710	٩	مرتفع
٥٩	معرفة أخطاء العمل وتصحيحها.	2.49	0.641	٨	مرتفع
٦٠	تحقيق أهداف الجامعة بجودة عالية.	2.50	0.628	٧	مرتفع
٦١	الحرص على الالتزام بالخطط والبرامج الموضوعية لأداء العمل.	2.50	0.653	٧	مرتفع
٦٢	الحرص على أن تتسم العلاقات الإنسانية الساندة بجميع الإدارات بالإيجابية.	2.52	0.532	٦	مرتفع
٦٣	التنسيق والتعاون بين قيادي الإدارات المختلفة بالجامعة.	2.54	0.574	٤	مرتفع
٦٣	المعرفة الكافية بمهامهم ومسئولياتهم الوظيفية.	2.57	0.571	٣	مرتفع
٦٤	الرغبة والحماس لإنجاز العمل المطلوب منهم.	2.53	0.602	٥	مرتفع
٦٥	التكيف والتعامل مع الحالات الطارئة بالعمل.	2.52	0.615	٦	مرتفع
٦٦	تحمل مسؤولية الأعمال الموكلة لهم.	2.60	0.581	٢	مرتفع
	المحور ككل	2.53215	0.284453		مرتفع

- يتضح من الجدول السابق حصول محور " فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الإدارية " من وجهة نظر عينة الدراسة على درجة مرتفعة من حيث المتوسط الحسابي 2.53 والانحراف المعياري 0.28.

- وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (ناجي الشريف، ٢٠١٧) ودراسة (علاء القرالة، ٢٠١٨) ودراسة (وفاء مليك، ٢٠١٨) من حصول نفس المحور على درجة مرتفعة، وتختلف مع ما توصلت اليه دراسة (فريدة الاندونيس، ٢٠١٩) من حصول نفس المحور على درجة متوسطة.

- جاءت جميع عبارات المحور بدرجة مرتفعة من وجهه نظر عينة الدراسة.
- تعزو الدراسة ذلك لوجود رضا من قبل عينة الدراسة عن مستوي الأداء الوظيفي للقيادات الإدارية، وذلك لان القيادات الإدارية تمثل الثروة البشرية لأي مؤسسة ومن بينها الجامعة ، وتلعب دورا حيويا في صنع نجاحاتها، كما أن الاستراتيجيات التي تستخدمها تشكل الخيارات العلمية والتطبيقية للجامعة من خلال الاستفادة من قدراتهم ومعارفهم ، فالقيادة الإدارية هي المسؤولة عن تسيير العمل داخل الجامعة عن طريق دفع الأفراد وحفز الهمم وبت روح الحماس والنشاط في نفوس العاملين داخل الجامعة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وأن التطور والتقدم والنجاح الذي يصادف مؤسسات التعليم العالي إنما يقاس بمقدار فعالية هؤلاء القادة، وهذا ما تحقق من وجهة نظر عينة الدراسة فيما يخص القيادات الإدارية بجامعة الوادي الجديد.
- كما تعزو الدراسة ذلك الي توفر مناخ تنظيمي بدرجة مرتفعة داخل الجامعة مما ادي الي فاعلية الأداء الوظيفي حيث ان العاملين التزموا بدرجة كبيرة بأوقات العمل الرسمية وبقيم واخلاقيات العمل والتزامهم بأنظمة العمل بالجامعة والخطط والبرامج الموضوعة لأداء اعمالهم.

(٣/٦) السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القادة الجامعيين للإدارة الرشيقة من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد وفقا لمتغيرات الدراسة؟

للإجابة علي هذا التساؤل تم تطبيق اختبار ( t- test ) لمعرفة الفروق بين مجموعات العينة حسب متغير نوعية الكلية والجنس ، واختبار (ANOVA) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية، ويوضح ذلك الجداول التالية :

جدول (١٢)

نتائج اختبار (ت) لحساب دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول ممارسة القادة الجامعيين للإدارة الرشيقة حسب متغير نوعي الكلية (نظرية/عملية)

مستوى الدلالة	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الأبعاد	
0.285	4.271	125	0.384000	2.51351	74	نظرية	تنظيم أماكن العمل
			0.398149	2.21384	53	عملية	
0.159	2.802	125	0.435258	2.41892	74	نظرية	التحسين المستمر
			0.353134	2.21563	53	عملية	
0.661	3.711	125	0.5884	2.389	74	نظرية	العاملين متعددي الوظائف
			0.5326	2.011	53	عملية	
0.249	3.557	125	0.5432	2.357	74	نظرية	العمل القياسي
			0.5058	2.019	53	عملية	
0.323	3.568	125	0.440719	2.48359	74	نظرية	سنة سيجما 6 sigma
			0.382221	2.21563	53	عملية	
0.423	4.086	125	0.424033	2.43239	74	نظرية	المحور ككل
			0.375117	2.13506	53	عملية	

- يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد أي فروق ذو دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة بالكليات العملية والكليات النظرية سواء بالنسبة للمحور ككل أو الأبعاد، إذ جاءت جميع قيم (t test) غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05، 0,01)، مما يؤكد اتفاق عينة الدراسة على أن تطبيق القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة، وهذا يتطلب ضرورة بذل المزيد من الجهد لتطويرها والارتقاء بها، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عبد القادر مسلم وشذا أبو سليم، ٢٠١٩)، ودراسة (بن وارث وجابة، ٢٠١٦).

جدول (١٣)

نتائج اختبار (ت) لحساب دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول ممارسة القادة الجامعيين للإدارة الرشيقة حسب متغير الجنس

الأبعاد	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
تنظيم أماكن العمل	ذكر	88	2.35227	١٢٥	-1.480	0.497
	أنثي	39	2.47009			
التحسين المستمر	ذكر	88	2.34416	١٢٥	0.411	0.104
	أنثي	39	2.31136			
العاملين متعددي الوظائف	ذكر	88	2.214	١٢٥	-0.508	0.753
	أنثي	39	2.272			
العمل القياسي	ذكر	88	2.193	١٢٥	-0.691	0.229
	أنثي	39	2.267			
سنة سيجمما 6 sigma	ذكر	88	2.36526	١٢٥	-0.251	0.430
	أنثي	39	2.38645			
المحور ككل	ذكر	88	2.29370	١٢٥	-0.575	0.650
	أنثي	39	2.34127			

ينتضح من الجدول السابق أنه لا توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزي لمتغير الجنس سواء بالنسبة للمحور ككل أو الأبعاد، إذ جاءت جميع قيم (t test) غير دلالة إحصائياً عن مستوى الدلالة (٠,٠٥ ، ٠,٠١)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عبد القادر مسلم وشذا أبو سليم، ٢٠١٩)، ودراسة (بن وارث وجابة، ٢٠١٦) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي الي متغير الجنس.

جدول (١٤)

نتائج تحليل (ANOVA) لحساب دلالة الفروق بين مجموعات أفراد العينة في واقع ممارسة القادة الجامعيين للإدارة الرشيقة حسب متغير الدرجة العلمية

الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
تنظيم أماكن العمل	0.702	2	0.351	2.064	0.131
	21.079	124	0.170		
	21.781	126			
التحسين المستمر	0.517	2	0.259	1.521	0.222
	21.074	124	0.170		
	21.591	126			
العمل القياسي	0.795	2	0.398	1.130	0.326
	43.639	124	0.352		
	44.434	126			
العاملين متعددي الوظائف	0.105	2	0.053	0.170	0.844
	38.263	124	0.309		
	38.369	126			
سنة سيجما 6 sigma	0.439	2	0.219	1.155	0.319
	23.555	124	0.190		
	23.993	126			
المحور ككل	0.349	2	0.175	0.949	0.390
	22.824	124	0.184		
	23.173	126			

- وتشير النتائج الإحصائية بالجدول السابق إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة الجامعيين للإدارة الرشيقة للمحور ككل تعزى إلى متغير الدرجة العلمية، إذ كانت قيمة (F) دالة عند مستوى (0.949)، كذلك تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة بمجالات (تنظيم أماكن العمل-التحسين المستمر-العمل القياسي-العاملين متعددي الوظائف-سته

سيجما) تعزي للدرجة العلمية حيث تراوحت قيمة F بين (0.170 - 2.064) وكانت قيمة دلالاتها الاحصائية تزيد عن مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في درجات ممارسة القيادة التشاركية بالمجالات تعزي للدرجة العلمية.

- يتضح من الجداول السابقة رقم 12 و 13 و 14 أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة تعزي الي متغيرات (نوع الكلية والجنس والدرجة العلمية) وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (عبد القادر مسلم وشذا أبو سليم، 2019) ودراسة (وارث وجاببة، 2016) ودراسة (رغد جاسم، 2016) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي الي متغيرات الدراسة.

(4/6) السؤال الخامس: - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القادة الجامعيين لفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد وفقا لمتغيرات الدراسة؟

للإجابة علي هذا السؤال تم تطبيق اختبار (t - test) لمعرفة الفروق بين مجموعات العينة حسب متغير نوعية الكلية والجنس واختبار (ANOVA) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية، ويوضح ذلك الجداول التالية :

#### جدول (15)

نتائج اختبار (ت) لحساب دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول فاعلية الأداء الوظيفي حسب متغير نوع الكلية

الأبعاد	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
القيادة الاكاديمية	نظرية	2.51229	0.321526	125	-0.071	0.944
	عملية	2.51630	0.307138			
القيادة الإدارية	نظرية	2.60248	0.282192	125	3.430	0.001
	عملية	2.43396	0.259622			
المحور ككل	نظرية	2.55738	0.286596	125	1.752	0.070
	عملية	2.47513	0.219698			

- يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد أي فروق ذو دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة بالكليات العملية والكليات النظرية بالنسبة لفاعلية الأداء الوظيفي بالنسبة للمحور ككل وكذلك لمجال القيادات الاكاديمية، لان مستوي الدلالة أكبر من 0.05 .

- بالنسبة لمجال القيادات الإدارية فتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٠١ لصالح الكليات النظرية، إذ تری عينة الدراسة ان فاعلية الأداء الوظيفي بالكليات النظرية أفضل من الكليات العملية.
- تختلف هذه الدراسة مع ما توصلت اليه دراسة (فريدة الاندونسي، ٢٠١٩) ودراسة (علاء القرالة ، ٢٠١٨) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وتتفق مع ما توصلت اليه دراسة (ناجي الشريف، ٢٠١٧) من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة تعزي لمتغير نوع الكلية.
- تعزو الدراسة ذلك لان الكليات النظرية تهتم بالجانب الإنساني والعلاقات الاجتماعية وبالتالي المناخ التنظيمي أكثر من الكليات العملية التي ينصب محور اهتمامها نحو النتائج العملية.

#### جدول (١٦)

نتائج اختبار (ت) لحساب دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول فاعلية الإداء الوظيفي حسب متغير الجنس

الأبعاد	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
القيادة الأكاديمية	ذكر	2.52893	0.321942	125	0.805	0.413
	أنثى	2.48019	0.297845			
القيادة الإدارية	ذكر	2.52273	0.288876	125	-0.559	0.478
	أنثى	2.55342	0.27707			
المحور ككل	ذكر	2.52583	0.268650	125	0.178	0.314
	أنثى	2.51680	0.253065			

- يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد أي فروق ذو دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزي لمتغير الجنس بالنسبة لفاعلية الأداء الوظيفي سواء بالنسبة للمحور ككل أو الأبعاد، إذ جاءت جميع قيم (t test) غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (علاء الدين الدليمي، ٢٠١٩) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس.
- وتعزو الدراسة ذلك الي تشابه ظروف العمل بالجامعة بالنسبة للذكور أو الاناث من حيث المكان والبيئة المحيطة والمناخ التنظيمي.

## جدول (١٧)

نتائج تحليل (ANOVA) لحساب دلالة الفروق بين مجموعات أفراد العينة لفاعلية الأداء الوظيفي حسب متغير الدرجة العلمية

الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة الأكاديمية	0.031	2	0.015	0.155	0.857
	12.422	124	0.100		
	12.453	126			
القيادة الإدارية	0.371	2	0.185	2.339	0.101
	9.824	124	0.079		
	10.195	126			
المحور ككل	0.144	2	0.072	1.041	0.356
	8.571	124	0.069		
	8.715	126			

- يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في متوسطات تقدير عينة الدراسة لفاعلية الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الدرجة العلمية حيث بلغت قيمة اختبار  $F=1.041$  وكانت دلالتها الإحصائية  $0.356$  وهي أعلى من مستوى الدلالة  $0.05$  مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات تقدير عينة الدراسة تعزى للدرجة العلمية.

- تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Fleming,2010) ودراسة (Hallinger,2010) ودراسة (Yum Hamis & Ijad,2009) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للدرجة العلمية.

- وتعزو الدراسة ذلك الي ان جميع أعضاء هيئة التدريس باختلاف درجاتهم الأكاديمية يدركون المناخ التنظيمي المحيط بهم .

(٥/٦) السؤال السادس: - هل توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين " درجة ممارسة الإدارة الرشيقة وفاعلية الأداء الوظيفي لدي القادة الجامعيين بجامعة الوادي الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقا لمتغيرات الدراسة؟



للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة ممارسة القيادة الجامعية للإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لكل محور على حدي وللمحاور ككل.

جدول (١٨)

العلاقة بين أبعاد الإدارة الرشيقة ومحاور فاعلية الأداء الوظيفي

المجال	القيادة الأكاديمية		القيادة الإدارية	
	معامل الارتباط	مستوي الدلالة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
تنظيم أماكن العمل	0.400**	0.000	0.546**	0.000
التحسين المستمر	0.507**	0.000	0.637**	0.000
العمل القياسي	0.472**	0.000	0.661**	0.000
العاملين متعدد الوظائف	0.430**	0.000	0.639**	0.000
سنة سيجمما 6 sigma	0.547**	0.000	0.604**	0.000
المحور ككل	0.528**	0.000	0.699**	0.000

\*\* دالة عند ٠,٠١

جدول (١٩)

العلاقة بين الإدارة الرشيقة وفاعلية الأداء الوظيفي

المجال (القيادة الرشيقة)	فاعلية الأداء الوظيفي	
	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
تنظيم أماكن العمل	0.534**	0.000
التحسين المستمر	0.647**	0.000
العمل القياسي	0.640**	0.000
العاملين متعدد الوظائف	0.602**	0.000
سنة سيجمما 6 sigma	0.654**	0.000
المحور ككل(القيادة الرشيقة)	0.694**	0.000

\*\* دالة عند ٠,٠١

- يتضح من الجدولين السابقين أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين تقديرات درجات ممارسة مجالات القيادة الرشيقة لدي القادة الإداريين والأكاديميين بجامعة الوادي الجديد كما يراها أعضاء هيئة التدريس وبين درجات تقديرهم لدرجة فاعلية الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بينهما (٠.٦٩٤) وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ومعنى ذلك كلما ارتفع مستوى ممارسة القيادة الرشيقة كلما زادت فاعلية الأداء الوظيفي.
- تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (رغد جاسم، ٢٠١٦) من وجود علاقة إيجابية بين أدوات الإدارة الرشيقة وممارسات الموارد البشرية، كما تتفق مع ما

- توصلت اليه دراسة (عبد القادر مسلم وشذا أبو سليم، ٢٠١٩) من وجود علاقة ارتباط موجبة بين ابعاد الإدارة الرشيقة والابداع.
- وبالتالي فإن استخدام منهج الإدارة الرشيقة بالجامعة بأبعاده المختلفة يساعد في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات العاملة بالجامعة.

## النتائج

توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج تمثلت في محورين نظري وتطبيقي كما يلي:

### النتائج النظرية

- ١- الإدارة الرشيقة هي ثقافة مؤسسية تحتاجها المؤسسات بمختلف أنواعها ومنها الجامعات.
- ٢- الإدارة الرشيقة ليست وليدة الساعة وإنما تعود جذورها الي القرن العشرين بفضل شركة TOYOTA .
- ٣- اهم عنصرين تقوم عليهما ثقافة الإدارة الرشيقة في أي مؤسسة هما احترام الأشخاص والتحسين المستمر.
- ٤- من اجل تحقيق التحسين المستمر والفعال لأي مؤسسة ومن بينها الجامعات وبالتالي تحقيق مبادئ الإدارة الرشيقة ينبغي الاهتمام من قبل جميع القيادات وعلى مختلف المستويات بعمليات القياس الصحيح للأداء والتقييم المستمر.
- ٥- ان أسلوب الإدارة الرشيقة ومن خلال الاليات والأدوات التي تستخدمها تعطي لأي مؤسسة تطبق بها ومن بينها الجامعات حلولاً جذرية تقلل الي حد كبير من نسبة الهدر بها.
- ٦- لتحقيق فاعلية الأداء الوظيفي ينبغي الاهتمام ببعض الأمور من قبل الجامعة تتمثل في (وضوح القواعد والأنظمة التي تحكم العمل-توفير قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة تيسر العمل-التأكيد على الالتزام والانضباط الإداري والتنظيمي-مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار-التخلص من ضغوط العمل وتوفير المناخ التحفيزي للعمل-توزيع المكافآت بشكل عادل-إقامة دورات تدريبية بشكل متواصل وحسب احتياجات العمل والعاملين).

- ٧- يوجد نماذج عديدة لقياس الأداء الوظيفي منها ذات الهدف الواحد ومنها ما هو متعدد الأهداف وكل نموذج مدعوم بنظرية خاصة.
- ٨- تعدد نماذج قياس الأداء الوظيفي يتيح لكل جامعة مرونة في اختيار أفضل المؤشرات التي تتناسب وطبيعة نشاط كل كلية من كلياتها.

### النتائج التطبيقية

- ٩- أكدت نتائج الدراسة الميدانية ان درجة ممارسة القادة الإداريين والأكاديميين لأبعاد الإدارة الرشيقة بجامعة الوادي الجديد جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة لأبعاد التي تناولها البحث وهي (تنظيم موقع العمل-التحسين المستمر- العمل القياسي-العاملين متعددي الوظائف-سنة سيجا).
- ١٠- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية اهتمام القيادات الجامعية بجامعة الوادي الجديد بتحقيق فاعلية الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة.
- ١١- من خلال علاقة الارتباط الموجبة بين عناصر القيادة الرشيقة اتضح انها تلعب دورا مهما في تحقيق فاعلية الأداء الوظيفي.
- ١٢- أدوات الإدارة الرشيقة التي حظيت باهتمام اقل من قبل جامعة الوادي الجديد هي التحسين المستمر، والعاملين متعددي الوظائف، والعمل القياسي.
- ١٣- أدوات الإدارة الرشيقة التي حظيت باهتمام أكبر من قبل جامعة الوادي الجديد هي تنظيم أماكن العمل وستة سيجا.
- ١٤- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة تعزي لمتغير نوع الكلية والجنس والدرجة العلمية.
- ١٥- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدي القيادات الجامعية تعزي لمتغيري الجنس والدرجة العلمية ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي الي متغير نوع الكلية لصالح الكليات النظرية.

**التوصيات :** في ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج يمكن القول بأنه لن تتمكن أية جامعة من مواكبة مستجدات العصر والمتغيرات السريعة في عالم التقنية والمعلومات والعولمة ومن الأداء المتوازن وتحقيق أهداف النمو والتنافسية إلا بالتخلص من (الإدارة الثقيلة) ومشكلاتها البيروقراطية وعوائقها التنظيمية والإجرائية وغيرها مما تعانيه من ترهل

وفساد، والتحول إلى مبادئ (الإدارة الرشيقة) بمفاهيمها الحديثة وأساليبها المتطورة وشفافيتها المطلقة، ونظرتها الشمولية التي تمكن من استيعاب المتغيرات الجديدة والإسهام الفاعل في التغيير والتطوير والتنمية الوطنية الشاملة المستدامة بعقلية إدارية رشيقة، وفي ضوء ذلك توصي الدراسة الحالية بما يلي:

١. انشاء لجنة متخصصة على مستوى كل جامعة ترغب في تطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث مع تهيئتها لتطبيق هذه الفلسفة والاشراف على عملية تدريب العاملين على تنفيذ مبادئها وطرق إزالة الهدر بالعمليات المختلفة داخل الجامعة.
٢. التغيير الجذري لثقافة القيادات والعاملين بالجامعة وتوجيهها نحو ثقافة العامل الياباني التي تهتم بـ(التسيير الديمقراطي للأمر) -تشجيع روح المبادرة بين العاملين- العمل الجماعي-اعتماد مبدأ المغامرة في العمل والبعد عن الأساليب التقليدية الروتينية في الإدارة-محاوية الروتين).
٣. اعتماد أساليب تقويم ومراجعة مستمرة لكافة العمليات التي تقوم بها الجامعة وبمختلف المستويات بما يسهم في رفع مستوى فاعلية الأداء الوظيفي والتحسين المستمر للأداء.
٤. السماح بدرجة من الحكم الذاتي والاستقلالية والتمكين لدي العاملين بالجامعة على المستويين الإداري والأكاديمي وعدم التشكيك بقدراتهم وكفاءاتهم مما يشجعهم على بناء ثقة متبادلة في العلاقات داخل الجامعة.
٥. توفير نظام معلومات شامل وفعال وبسيط ومتاح لكافة العاملين بالجامعة وحثهم على تبادل ومشاركة المعلومات بما يخدم مصلحة العمل وعدم عرقلتها.
٦. تعزيز العمل الجماعي وروح الفريق وتقديم الدعم والمساعدة من قبل القيادات الجامعية لتحقيق ذلك.
٧. تطوير إمكانيات العاملين بالجامعة من خلال إقامة برامج تدريبية متنوعة تمس كل المجالات والتخصصات ومنحهم فرص عادلة ومتعددة للحصول على التدريب اللازم.
٨. وضع معايير قياسية للأداء واطلاع جميع العاملين عليها وذلك لكافة العمليات داخل الجامعة.

٩. إعادة النظر في اخلاقيات العمل داخل الجامعة مثل (المصداقية-الثقة-الوصول للعمل في الوقت المحدد- إنتاج المطلوب- التوقف عن الشكوى والتذمر- العمل ضمن الظروف الصعبة- تنفيذ العمل بجودة عالية...الخ)، ودعم الإدارات العليا لذلك بمنح الموظفين الذين يمتلكون أخلاقيات عمل عالية مناصب أعلى، ومسؤوليات أكبر.
١٠. تشجيع العاملين داخل الجامعة على التقييم الذاتي وإيجاد حلول إبداعية وفعالة للمشكلات ودعمهم ماديا ومعنويا.
١١. العمل على نشر ثقافة تقليل الهدر في الموارد بين العاملين بالجامعة.
١٢. التوظيف بالجامعة علي أساس الحاجات الحقيقية كما ونوعا وبما يتناسب وطبيعة النشاط.
١٣. على كل جامعة ترغب في تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة الا تستعجل ظهور النتائج لان ذلك من أكبر معوقات تطبيق معايير الإدارة الرشيقة.
١٤. تضمين رؤية ورسالة وأهداف الجامعة تطوير القيادات الجامعية من خلال التدريب على أساليب إدارية وقيادية حديثة وناجحة مثل الإدارة الرشيقة.
١٥. ضرورة عقد مؤتمرات وندوات للتعريف بهذا الأسلوب الإداري الحديث ومحاكاة التجارب العالمية في هذا المجال.
١٦. تدريس ابعاد ومبادئ الإدارة الرشيقة ضمن المقررات الدراسية الخاصة بقسم الإدارة التربوية بكلية التربية وما يناظرها من الكليات الأخرى.
١٧. استحداث إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية داخل الجامعة يكون هدفها تنمية المهارات الإدارية المختلفة للعاملين داخل الجامعة وخاصة القيادات بما يؤدي الي تحسين جودة العمل.
١٨. اجراء العديد من الدراسات التي تحدد مواصفات الخريج المطلوب بسوق العمل وربطها بالمقررات الدراسية داخل الجامعة.
١٩. اجراء مزيد من الدراسات المستقبلية التي تربط بين القيادة الرشيقة وغيرها من المتغيرات الأخرى مثل البيئة الإبداعية والميزة التنافسية للتعليم الجامعي.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١. ابدوي، محمد (٢٠١٢): تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج، عمان (الأردن).
٢. أبو حطب، موسى (٢٠٠٩): فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة.
٣. أبو شرح، نادر (٢٠١٠): تقييم اثر الحوافز علي مستوي الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة غزة.
٤. أبو عبيد الله، واثق (٢٠١٦): تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة في صناعة الانشاءات الفلسطينية- الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة هندسية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين.
٥. أبو معمر، وصفيه (٢٠٠٩): درجة ممارسة القيادات الإدارية بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
٦. ابوقحف، عبدالسلام (٢٠١٩): أساسيات التنظيم والإدارة، جزء ٢، ط ٣، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١.
٧. ال سعود، سعود (٢٠٠٨): الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
٨. الاندونوسي، فريدة (٢٠١٩): المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدي الموظفين الاداريات بجامعة ام القرى، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، ع ٢٠، ج ١٤، ..
٩. الاندونوسي، فريدة (٢٠١٩): المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدي الموظفين الاداريات بجامعة ام القرى، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، ع ٢٠، ج ١٤، ٢٠١٩.
١٠. البرادعي، بسيوني (٢٠٠٨): تقييم مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، ط ١، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر.
١١. الحموي، حسين واخرون (٢٠٠٠): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية.

١٢. الحوامدة ، نضال وآخرون(٢٠٠٨): إثر فاعلية البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي لدي العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
١٣. الخطاب ، أحمد ومعايقة، عادل(٢٠٠٦): الإدارة الإبداعية للجامعات، عالم الكتب الحديث، اريد، الأردن.
١٤. الدليمي، خالد(٢٠١٩): محددات استخدام العاملين في المؤسسات الإعلامية الأردنية للتسويق المعرفي وأثره على فعالية الأداء وفق النظرية الموحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعلام، جامعة اليرموك.
١٥. الرشيد، فؤاد(٢٠٠٦): إثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس،.
١٦. السلمي، علي(١٩٩٢): تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت.
١٧. السيسي، عادل(٢٠١٤): أدوار القيادات التربوية في ضوء بعض المتغيرات العالمية المعاصرة: دراسة مستقبلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة بنها، ٢٠١٤م.
١٨. الشامسي، سالم (٢٠٠٤): تأثير تفويض السلطة على الأداء الإداري بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.
١٩. الشراوي، موسى(٢٠٠٣): تطوير التعليم الجامعي في مصر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، العدد ٣.
٢٠. الشريف، ناجي(٢٠١٧): الأداء الوظيفي لدي الموظفين الإداريين بجامعة نجران، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مجلد ٦، عدد ٨.
٢١. الشماغ ، خليل و كاظم ، خضير(٢٠٠٧): نظرية المنظمة، ط٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
٢٢. الشنطي، محمود و الشريف، تحرير(٢٠١٨): دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية - قطاع غزة، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، المجلد ٣، العدد ١.
٢٣. الصباغ، سالم(٢٠٠٢): السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، المجلد ١٢ ، العدد ٥٠.
٢٤. الصرايرة، خالد(٢٠١٠): التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢٥. الصرايرة، خالد (٢٠١١): الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27 .
٢٦. الصيرفي، محمد (٢٠٠٧): إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
٢٧. الطلاع، سليمان واخرون (٢٠١٧): البيئة الإبداعية وعلاقتها بالإدارة الرشيقة في الكليات التقنية العاملة في قطاع غزة، المؤتمر العلمي الثاني بعنوان الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني، مرجع سابق.
٢٨. الطيب، رقية (٢٠١٩): دور المحاسبة الرشيقة في تحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي من وجهه نظر أعضاء هيئة تدريس المحاسبة بجامعة الملك خالد، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد ٣، العدد ٢.
٢٩. الضبع، رباح (٢٠١٩): تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي في ضوء مدخل التدوير الوظيفي ، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، الجزء الثاني، جامعة القاهرة.
٣٠. العابدي، علي (٢٠١٢): الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد ٨، العدد ٣١..
٣١. العاجز، فؤاد (٢٠٠٧): تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الإدارة الجامعية في فلسطين ،مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد السابع عشر، العدد الثاني ،ص ص ٢٧٣-٣٠٢.
٣٢. العزازي، علا و أبو إدريس، أحمد (٢٠٠٩) : تقويم مشروع تنمية قدرات اعضاء هيئة التدريس والقيادات ، "FLDP دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ،جامعة الزقازيق.
٣٣. العسكر، هلال (٢٠٠٣): مهارات إدارة الأداء، ط٢، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر،.
٣٤. الغريب ، شبل واخرون (٢٠٠٤): الثقافة المدرسية، دار الفكر، عمان، الأردن، ٢٠٠٤.
٣٥. الفايدي، سالم (٢٠٠٨): فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأنظمة الأمنية-دراسة مقارنة بين بعض الأنظمة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية.
٣٦. الفتلاوي، ميثاق (٢٠١٧): العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات، مجلة المثني للعلوم التربوية، العراق،.



٣٧. الفقاعوي، ميسون(٢٠١٧): استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدي العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة.

٣٨. القاضي، فؤاد(٢٠٠١): الفعالية والإنتاجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

٣٩. القرالة، عصمت(٢٠٠٨): إثر خصائص الحكمانية في الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

٤٠. القرالة، علاء(٢٠١٨): إثر فاعلية الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة وزارة العدل في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ع٢، ج٦، المركز القومي للبحوث، غزة.

٤١. الكرعاعي، محمد و شاكرا، بشري(٢٠١٨): تشخيص مؤشرات المنطق الاستراتيجي وفق مدخل الرقابة لمنظمات الاعمال دارسة تطبيقية لعينة من دوائر وزارة الصناعة في محافظة النجف الاشرف، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد ١٠، العدد ٣.

٤٢. الكلابي، سعد(١٩٩٧): العلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل: فحص جزئي لنموذج هاكامان واولدهام، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٧، العدد ١.

٤٣. المعجم الوسيط، نسخة الكترونية

[https://www.almaany.com/appendix.php?language=arabic&category=%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%AC%D9%85+%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B3%D9%8A%D8%B7&lang\\_name=%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A](https://www.almaany.com/appendix.php?language=arabic&category=%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%AC%D9%85+%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B3%D9%8A%D8%B7&lang_name=%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A)

٤٤. المنظمة العربية للعلوم الإدارية (جامعة الدول العربية)،

<https://www.arado.org/Content.aspx?s2=1070>

٤٥. النميان، عبدالله(٢٠٠٣): الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الاجهزة الامنية: دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

٤٦. الهبيتي، محمد(٢٠٠٥): إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي، ط٢، دار وائل للنشر، الأردن.

٤٧. اليحياوي، صبرية(٢٠١١): معايير أداء الجودة الشخصية لدي رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية، مجلة العلوم التربوية، الأردن، س٧، ع ٢، ٢٠١١م.

٤٨. امين، شيماء(٢٠١٦): غموض الدور وأثره في فاعليه الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية لعينة من الكوادر الصحية في مستشفيات القطاع الخاص بقطاع أربيل، العدد ٢٠.

٤٩. ايمان البدراني، ايمان(٢٠١٥): علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية -دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة أربيل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مجلد٧، العدد ١٤ .
٥٠. باداود، إبراهيم(٢٠٢٠): الإدارة الرشيقة، صحيفة المدينة، on  
<https://www.almadina.com/article/468394/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B4%D9%8A%D9%82%D8%A9>
٥١. بدوي ، احمد و مصطفى، محمد(١٩٨٤): معجم مصطلحات القوي العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
٥٢. بن وارثو، عبدالرحمن و جابة، احمد(٢٠١٦): دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق الإدارة الرشيقة: دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية، جامعة جابي مختار عنابة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد ١٧، العدد ٢، الجزائر.
٥٣. بن يوسف جلاذ، فيليب(٢٠٠٣): قاموس الإدارة، ط٣، دار الكتب والوثائق القومية، القاهرة.
٥٤. بوشمال، احمد (٢٠١١): سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
٥٥. بوقطف، محمد(٢٠١٣): التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
٥٦. تايه ، صفاء و عزيز، الهام(٢٠١٥): إثر ضغوط العمل في فاعليه الأداء الوظيفي، مجلة كلية الدراسات الإنسانية الجامعة، العدد الرابع.
٥٧. جاسم، رغد(٢٠١٦): انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين-اسيا سيل) مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٩٤، المجلد ٢٢ .
٥٨. جبران، مسعود(١٩٩٢): معجم الرائد، دار العلم للملايين، لبنان.
٥٩. حسني، سحر( ٢٠٠٩) : دراسة تقييمية لمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات العالمية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة بنها.
٦٠. حسين اعديلي، ابدوي(٢٠١٤): إمكانية تطبيق أسلوب sigma ٦ ودوره في تخفيض التكاليف وتدعيم المقدرة التنافسية، جامعة الزرقاء، الأردن.

٦١. حمادات، محمد(٢٠٠٨): السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، ط١، دار الحامد، الأردن.
٦٢. راوية حسن، راوية(٢٠٠٣): إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، مصر.
٦٣. رزقي، رزق و قرشي،محمد(٢٠١٩): أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية (دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال بسكرة) ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
٦٤. رضا، حاتم (٢٠٠٣): الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
٦٥. رضوي، خوين(٢٠٠٩): الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٩.
٦٦. سترك، رياض(٢٠٠٤)دراسات في الإدارة التربوية، طبعة (١)، دار وائل، عمان، الأردن.
٦٧. سلطان، محمد(٢٠٠٣): إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
٦٨. سليمان، ابتسام وآخرون(٢٠١٩): استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في إدارة التكلفة بين الإطار النظري والواقع العملي -دراسة حالة عينة من المؤسسات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الاعمال، جامعة الوادي، الجزائر.
٦٩. شحاته، احمد(٢٠١٧): آليات اختيار القيادات الجامعية في ج م ع كما يدركها أعضاء المجتمع الجامعي في ضوء خبرات بعض المجتمعات الأخرى، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية.
٧٠. صليحة، شامي(٢٠٢٠): المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
٧١. طلال عبد الملك، طلال(٢٠٠٤): الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
٧٢. طلعت، حسني(٢٠٠٩): دور برامج التنمية المهنية في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات المتغيرات الحضارية المعاصرة، مؤتمر أنظمة التعليم في الدول العربية التجاوزات والامل، ٥-٦ مايو، كلية التربية، جامعة الزقازيق.

٧٣. عاشور، محمد(٢٠١٢): درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، س ٢٥، ع ٣. <http://gss.mpa.edu.ps/article/1259/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B4%D9%8A%D9%82%D8%A9>
٧٤. عاشور، محمد(٢٠١٨): الإدارة الرشيقة، مركز غزة للدراسات والاستراتيجيات، 28 فبراير ،
٧٥. عبد الرحيم، سامح(٢٠٠٧) : تأهيل القيادات الجامعية الأكاديمية، مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي ،دار الفكر العربي، ٢٧-٢٨ يناير .
٧٦. عبد الرحيم، سامح(٢٠٠٧): تأهيل القيادات الجامعية الأكاديمية، مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مركز تطوير التعليم الجامعي، دار الفكر العربي، ٢٧-٢٨ يناير ..
٧٧. عبد الرزاق، محمد و نصحي، أشرف(٢٠١٢): تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أساليب حلقات الجودة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان الجودة، الجامعة الخليجية بالبحرين، ٤-٥ ابريل.
٧٨. عبد الستار، مني(٢٠١٣): تصور مقترح لتنمية ادوار القيادات الأكاديمية بالجامعات في ضوء مدخل القيادة التحويلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف.
٧٩. عبد السلام حسن، اسراء(٢٠١٦) :مدى استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في ظل ميزة التنافسية في ظل الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
٨٠. عبد العزيز العبيدي، بشري(٢٠١٣): دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٣٦، ٢٠١٣م.
٨١. عبد القادر مسلم وشذا أبو سليم، الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الابداع لدي العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة، المجلة الدولية للبحوث الأكاديمية، المجلد ٦، العدد الأول.
٨٢. عبد الوهاب، نانسي(٢٠٠٣): علاقة ضغوط العمل بفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة: دراسة تطبيقية على كليات جامعات القاهرة الكبرى"، رسالة ماجستير غير منشورة، بمكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.
٨٣. عبدالعال، عنتر(٢٠١٩): متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية جامعة سوهاج نموذجاً، المجلة التربوية بسوهاج، العدد التاسع والخمسون .

٨٤. علي محمود، أمل (٢٠١٨): الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية بكلية التربية جامعة سوهاج، العدد ٥٦، ديسمبر.

٨٥. علي، غربي واخرون (٢٠٠٧): تنمية الموارد البشرية، ط١، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

٨٦. فتحي نجيب، حسن (٢٠٠٦): رؤية لإدارة الجامعات المصرية الحكومية، مؤتمر جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد الجامعي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الشارقة (الإمارات العربية المتحدة)، ٢٣-٢٤ ابريل ..

٨٧. فرانسيس، ديف ومايك، رودكوك (١٩٩٥): ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، القيم التنظيمية، الإدارة العامة للبحوث، السعودية.

٨٨. فهمي حنا شنودة، أميل (٢٠٠٧): تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي في ظل التعليم الافتراضي، مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي، مرجع سابق..

٨٩. فيصل محجوب، بسمان (٢٠٠٣): إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة الدول العربية.

٩٠. فيصل، حسونة (٢٠٠٨): إدارة الموارد البشرية، ط١، دار أسامة للطبع والنشر، الأردن.

٩١. كريم كاظم، حاتم (٢٠١١): التحسين المستمر بأسلوب كايزن وإمكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد ٢١.

٩٢. محمد البدوي، أمل (٢٠١٧): رؤية مقترحة لتحقيق القيادات الأكاديمية للميزة التنافسية بجامعة الملك خالد، المجلة التربوية الدولية المتخصصة. مج. ٦، ع. ١١، تشرين الثاني.

٩٣. محمد عبد المحسن، توفيق (٢٠٠٢): تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي والنهضة العربية، بيروت.

٩٤. مرتضي، اصفاد (٢٠١١): مستويات تطبيق أنشطة نظام الإنتاج الرشيق في المنظمات -دراسة حالة في شركة الزوراء العامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٢٧.

٩٥. مزهودة، عبدالمليك (٢٠٠١): الأداء بين الكفاءة وفاعلية مفهوم التقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ١، نوفمبر.

٩٦. جبران، مسعود (١٩٩٢): معجم الرائد، دار العلم للملايين، لبنان.

٩٧. مسلم، عبدالقادر وأبو سليم، شذا (٢٠١٩): الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الابداع لدي العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة، المجلة الدولية للبحوث الأكاديمية، المجلد ٦، العدد الأول.

٩٨. معجم المصطلحات الإدارية (٢٠٠٧): المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

٩٩. مغاوري، هالة(٢٠١٦): الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد ٣، العدد ١٤٩ .
١٠٠. هنية، محمد(٢٠١٦):مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
١٠١. وزارة التعليم العالي(٢٠٠٥): وحدة إدارة المشروعات ، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات.
١٠٢. يحي ركاج ، يحي و العبدلة، سمر(٢٠١٧): مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، المؤتمر العلمي الثاني بعنوان الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني، كلية فلسطين التقنية، فلسطين.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

103. Agrahari, R. S. , Dangle, P.A. & Chandratre, K.V(2015): Implementation Of 5S Methodology In The Small Scale Industry: A Case Study, International Journal of Scientific & Technology Research, Vol.(4), No.( 4).
104. Anne-Caroline ,Golard(2015): Respect des personness et justice organisationnelle dans une organisation implémentant le Lean Management: le cas du CHU Dinant Godinne, UCL Namur, en vue de l'obtention du titre d'ingénieur de gestion, Louvain school of management, Université catholique de Louvain, Prom: de Nanteuil, Matthieu.
105. Audran, Arthur(2011): Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments (Unpublished Master Thesis), Politecnico, Di Milano, Italy.
106. Badurdeen et Gregory(2012): The softer side of Lean: analyzing corporate culture can point the way to necessary change: industrial engineer, Human Resource Management International Digest, vol.20, No 6.
107. Banuelas, R., and Antony, I (2002): Key ingredients for the effective implementation of Six Sigma program, Measuring Business Excellence, Vol.(6), No.( 4).
108. Barac, Nada. Goran, Milovanović Aleksandra, Andjelković(2010): Lean production and six sigma qualité in lean supply chain management. revue : economics and organisations. vol 7, n° 3.
109. Batman, Zeithamat(1994):Management, Function And strategy, Homewood, IL : rwin, 2nd ed.

110. Beauvallet, Godefroy. Houy, Thomas(2009): adoption des pratiques de gestion lean: cas des entreprises industrielles françaises, revue française de gestion.
111. Becker, James C(2001): "The Important of individual performance from the perspective of Group and ongoing atonal performance Effectiveness" small Group Research, Vol. 32.
112. Bell, Steve(2006): Lean Enterprise system Using IT for Continuous Improvement, John & Sons Inc, New Jersey, USA.
113. Bouville, Gregor(2010): les effets de la lean production sur la santé au travail et l'absentéisme : les resultats d'une etude de cas rétrospective dans une entreprise de maintenance ferroviaire, actes du colloque organisation, gestion productive et santé au travail, association française de sociologie, université de rouen. France – Rouen .
114. Business Dictionary, on <http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-agility.html>
115. Cardon et Bribiescas(2019): Respect for people: the forgotten principle in lean manufacturing implementation, European scientific journal, vol.11, No.13. En ligne. <http://eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/5635/5461>
116. Damrath, Felix(2015):Increasing competitiveness of service companies: developing conceptual models for implementing Lean Management in service companies, Thesis of Business Administration.
117. Dombrowski, U. & Mielke, T(2013): Lean Leadership-Fundamental principles and their application, Procedia CIRP, Vol. 7.
118. Dove, R(2001): Response ability: The language, structure and culture of agile enterprise. USA: John Wiley and Sons.
119. Elmiliani, M(1998): Lean Behavior, Management Decision, 36 (9).
120. Encyclopedia Americana, on [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B3%D9%88%D8%B9%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%85%D8%B1%D9%8A%D9%83%D9%8A%D8%A9](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B3%D9%88%D8%B9%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%85%D8%B1%D9%8A%D9%83%D9%8A%D8%A9)
121. Erande, A., Verma, A(2008): Measuring Agility of Organization: A Comprehensive Agility Measurement Tool (CAMT). International Journal of Applied Management and Technology, 6(3).
122. Eshrat Karami and Sara Fanati Rashidi(2015): Measuring & evaluating agility in supply CHAIN using fuzzy hierarchical analysis , Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences , Vol.5 (S1).
123. Fleming, Christopher(2010):Faculty Expectation for college Presidents Jop Performance, The Journal of Higher Education, 81 (3).

124. Glover, Wiljeana Jackson(2010): Critical Success Factors for Sustaining Kaizen Event Outcomes, Master thesis in Industrial and Systems Engineering, Virginia Polytechnic University.
125. Hallinger, Philip(2010): Using Faculty Evaluation to Improve Teaching Quality, Case study of Higher Education in Southwest Asia, Evaluation and Accountability, 22 (4).
126. Hormozi, A.S(2001):Agile Manufacturing: the next Logical Step Benchmarking an International Journal, 8(2).
127. Hueiju, Yu & Fang, Wenchang(2009): Relative impacts from product quality, service quality, and experience quality on customer perceived value and intention to shop for the coffee shop market, Total Quality Management, 20(11).
128. James, Womak. Daniel, Jones (2009):système lean : penser l'entreprise au plus juste, pearson éducation, paris.
129. Khoshsima, Gh(2003): An Introduction into Organizational Agility, Tadbir Journal, No. 134.
130. Kinsey, S(2010): Quiet leadership: how to create positive change without the noise and negativity, journal of extension,vol. 48 ,No.5.
131. Krichbaum, Brian D(2008): Standardized Work: The Power of Consistency, White paper, Process Coaching Inc.
132. Kupfer, J(2004): when waiting is weightless: the virtue of patience. the journal of value inquiry, vol.41.
133. Larry, Ritzmam. et autres(2004): Management des operatiois : principes et applications, 2eme edition, Person education. France – Paris .
134. Lean production, Free resources &fresh perspectives , on <https://www.leanproduction.com/>
135. Ligunblom, Mia(2012): A Comparative Study Between Developmental Leadership and Lean Leadership – Similarities and Differences, Management and Production Engineering Review, 3 (4).
136. Liker.,(2012): Le modèle Toyota: 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise, Paris: Pearson France.
137. Michalaska, J. , & Szewieczek, D(2007): Study of 6s Concept and its Effect on Industry, , International Journal of Modern Engineering Research, Vol.( 24), No.( 2).
138. Mineo, D(2014):The importance of trust in leadership research management review, 20 (1).
139. Narasimhan R(2006): Disentangling learners and agility: an empirical investigation. Journal of Operations Management, 24(5).
140. Niccole ,Curatolo(2014): Proposition d'une méthode Lean pour l'amélioration des processus métiers: application au processus de prise



- en charge médicamenteuse à l'hôpital, thèse pour obtenir le grade de docteur, Spécialité 'Génie Industriel', Ecole nationale supérieure d'arts et métiers – ENSAM.
141. Nicholas, John(2010): Lean Production for Competitive Advantage: A Comprehensive Guide to Lean Methodologies and Management Practices, Taylor and Francis Group, productivity press.
  142. Nicoulas, Houy. Thomas, Houy(2009): outils reporting structurés et pratiques d'amélioration, revue française de gestion, n°196.
  143. Nylund , Jaakko(2013): Improving Processes Through Lean - Management, Thesis of Business Administration, Helsinki Metropolia.
  144. Nylund , Jaakko., Improving Processes Through Lean -Management, Thesis of Business Administration, Helsinki Metropolia,2013,p.7.
  145. Nylund, Jaakko(2013): Improving Processes Through Lean - Management, Thesis of Business Administration, Helsinki Metropolia.
  146. Ojha, D(2008): Impact of Strategic agility on competitive capabilities and financial performance, unpublished PhD Thesis). Clemson University, USA.
  147. Olivier, Fontanill. Eric, Chassende-Baroz. Carles, De Cheffontaines. Olivier, F Rémy(2010): Pratique de lean: reduire les pertes en conception production et industrialisation. Dunod. France- paris.
  148. Philippe, Arnaud. Jean, Renaud (2009): guide de la gestion industrielle: principes, méthodes et outils, afnor. France - la plaine saint denis. 19. [www.maqalaty.com](http://www.maqalaty.com)
  149. Puvanasvaran, A., Megat, M., Tang, S. Muhamad, M., & Homouda, A(2012): Lean, behavior in implementing lean process management. Journal of Applied Sciences Research, 5(8).
  150. Robert E. Morgan, Kelly Page(2008 August.): Managing business transformation to deliver strategic agility, Volume 17, Issue 5-6 .
  151. Shaikh & Khalifeh(2014): Impact of Lean Thinking and Practices on Architectural/System Architectures Level Innovation in Swedish Manufacturing Industry, Engineering, thesis.
  152. Sherehiy, B(2008): Relationship between agility strategy work organization and workforce agility. Unpublished Doctor Thesis, University of Louisville, USA.
  153. Siljanen, Mikael(2010): An Employee Perspective to Performance Measurement and Management: A Public Sector Case Study, Lappeenranta University of Technology, Russia.
  154. Slack, Nigel, Chambers, Stuart, &Johnston, Robert(2004): Operations Management, 4PthP ed, Prentice – Hall.

155. Sparrow, Paul & Otaye, Lilian(2014): Lean management and HR function capability: the role of HR architecture and the location of intellectual capital, The International Journal of Human Resource Management, Vol. (25), No. (21).
156. Toyota, 75 years of history through data, automotive business, Production Engineering, Logistics and Purchasing, Toyota Production System, En ligne, [http://www.toyotaglobal.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/data/automotive\\_business/production/system/index.html](http://www.toyotaglobal.com/company/history_of_toyota/75years/data/automotive_business/production/system/index.html) , consulté le 20 février 2019.
157. Vera, D. & Rodriguez-Lopez, A(2004): Strategic Virtues: Humility as a source of competitive advantage organizational dynamics, 33(4).
158. Yu, M, Hamis & M. Ijad(2009): The Balanced Scored board for Measuring Academic Staff Performance Excellence. Higher Education, 57.