

## دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم

### The Role of Agile Management in the Quality of the Outputs of the Administrative Performance at the Kuwait University from the Faculty Members Perspective

**Dr. Mutira Dhaifallah Al- Mutairy**  
Assistant Professor/ Ministry of Education/ Kuwait  
almtymtyrt@gmail.com

**د. مطيرة ضيف الله المطيري**  
أستاذ مساعد/ وزارة التربية والتعليم/ الكويت

Received: 29/ 1/ 2019, Accepted: 5/ 5/ 2019

DOI: 10.33977/1182-011-029-007

http://journals.qou.edu/index.php/nafsia

تاريخ الاستلام: 29/ 1/ 2019م، تاريخ القبول: 5/ 5/ 2019م.

E - ISSN: 2307 - 4655

P - ISSN: 2307 - 4647

## الملخص

هذه الإدارة تهتم باستخدام الموارد المتوافرة في المؤسسة جميعها سواء كانت هذه الموارد بشرية أم مالية، كما أن طبيعة هذه الإدارة تهتم بعنصر الوقت والعلاقات الإنسانية كونها تسهم بنجاح مختلف العمليات الإدارية، وبالتالي فإن توظيف الإدارة الرشيقة واستخدامها في العمليات الإدارية له العديد من المسببات التي تستدعي ذلك وخاصة في ظل الهدر الذي يحصل في موارد المؤسسة مما يتطلب استخدام الإدارة الرشيقة للحد من هذا الهدر من مختلف أشكاله، وبالتالي فإن توظيف الإدارة الرشيقة في العمليات الإدارية لا بد أن يسهم في إيجاد مخرجات إدارية على درجة عالية من الجودة (أحمد، 2015).

وبالنظر إلى أن استخدام الإدارة الرشيقة في مختلف العمليات الإدارية وما يتعلق بها من مهمات سوف يسهم في إيجاد نتائج متميزة للعمل الإداري، وبخاصة ما يرتبط بحل مشكلات الهدر المالي، بالإضافة إلى توفير عامل الوقت، وبالتالي فإن استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة يتطلب توفير العديد من المقومات الرئيسة اللازمة لنجاح أسلوب الإدارة الرشيقة، وهذا يتطلب التزام جميع الأطراف ذات العلاقة بالعملية الإدارية، بالإضافة إلى العمل على تغيير ثقافة المؤسسة في نشر واستخدام الإدارة الرشيقة في للعمليات الإدارية، مما يسهم في نجاح هذا الأسلوب من الإدارة (Ol-ivier & Chassende- Baroz, 2010).

إن النظر إلى الإدارة الرشيقة والمبدأ الذي تقوم عليه يبرز من خلال استهداف هذه الإدارة للهدر في العمل الإداري، والتقليل منه ومعالجته، وبالتالي فإن الإدارة الرشيقة يمكن تعريفها بأنها الأسلوب الذي يهتم بمعالجة مشكلات الهدر الحاصلة في جميع العمليات الإدارية، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والعمل على التطوير للأفضل بمختلف جميع العمليات الإدارية (Amout et al., 2011).

وقد عرف راملي (Ramly, 2012: 44) أسلوب الإدارة الرشيقة أنها: "مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح وفي الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل عمل معين، بالإضافة إلى التركيز على مبدأ احترام الإجراءات والوقت في العمل لتقديمه وفق ما هو مطلوب وفي الوقت المناسب والحصول على الإضافة المرجوة بالجودة المطلوبة".

ويشير ايمنيولي (Emmanuelle, 2009) إلى أن أهم مبادئ الإدارة الرشيقة أنها تقوم على فلسفة واضحة في الاقتصاد، وهذا الجانب الرئيسي التي تستند عليه العمليات الإدارية مع المحافظة على أفضل جودة لمخرجات العمل الإداري، كما يرى بأن هذا الأسلوب باستخدام أقل كمية من الموارد سواء أكانت مادية أو بشرية من أجل إيجاد أفضل العمليات الإدارية، والتميز بجودة المخرجات.

ويرى جيلس (Giles, 2007) أن عمليات الإدارة الرشيقة تتمحور ضمن جانبين رئيسين يتمثلان في معالجة جميع أشكال الهدر الإداري بالتزامن مع إيجاد أفضل الطرق وتطويرها وتحسين جميع العمليات والأنشطة المرتبطة بالعمل الإداري.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي، وذلك من خلال إعداد استبانة مكونة من (25) فقرة موزعة على خمسة مجالات للكشف عن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري. وتكونت عينة الدراسة من (135) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، اختيروا بالطريقة العشوائية. وأظهرت النتائج أن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت ككل، جاء متوسطاً؛ وجاء بالمرتبة الأولى مجال «حل المشكلات»، بدرجة متوسطة، بينما جاء بالمرتبة الأخيرة مجال «القابلية للتغيير»، بدرجة متوسطة، وبينت النتائج عدم وجود فروق في دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقة، جودة المخرجات، الأداء الإداري، جامعة الكويت.

## Abstract

This study sought to reveal the role of agile management in the quality of the outputs of the administrative performance at Kuwait University from the faculty members' perspective. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive approach, through developing a questionnaire that consisted of 25 items divided into five domains. The sample of the study consisted of 135 faculty members at Kuwait University. The sample was selected randomly. The results showed that the agile management role in the quality of the outputs of the administrative performance at Kuwait University in general was moderate. The results showed that the «Problem Solving» domain scored the first place, with a moderate degree, while the «Changeable» domain scored the last place, with a moderate degree. The results showed that there were no differences in the agile management role in the quality of the outputs of the administrative performance at Kuwait University from the perspective of the faculty members due to their academic level and professional experience.

**Keywords:** Agile Management, Outputs Quality, Administrative Performance, Kuwait University.

## خلفية الدراسة وأهميتها

إن الإدارة عملية متكاملة تهدف إلى الخروج بالعمل الإداري بأفضل صورة متكاملة، وبالنظر إلى الإدارة الرشيقة فإن طبيعة

## مبادئ الإدارة الرشيقة

في مختلف المؤسسات والتي تبرز من خلال ما يلي (Barac, Goran, & Aleksandra, 2010; Michel, 2009):

♦ أولاً: زيادة الإنتاج: تعمل الإدارة الرشيقة على تنظيم الإنتاج وعملياته، وبالتالي فإن الإنتاج الزائد يسبب هدر في مختلف الجوانب المادية، أو البشرية داخل المؤسسة.

♦ ثانياً: الوقت المنتظر: تعالج الإدارة الرشيقة الوقت المنتظر غير المبرر في مجال العمليات الإدارية، وهذا الوقت المنتظر قد يؤدي إلى الهدر في الجهد والوقت، كما قد يؤدي إلى ضعف المخرجات الإدارية وكذلك تدني مستوى الإنتاج.

♦ ثالثاً: الوقت المناسب لاتخاذ القرار: إن سوء اتخاذ القرارات أو التأخير في اتخاذها من أبرز العوامل التي تؤدي إلى الهدر في العمل الإداري، وبالتالي فإن الإدارة الرشيقة تعمل على معالجة هذا الجانب.

♦ رابعاً: تجهيز العمليات الإدارية: تسهم الإدارة الرشيقة في وضع الخطط والتجهيز الجيد للعمل الإداري، مما يساعد في معالجة مشكلات الهدر، وبالتالي فإن هذه الإدارة تعمل على تجويد العمليات الإدارية من خلال استخدام الطرق والمنهجية العلمية في تجهيز العمل الإداري.

♦ خامساً: العمليات غير الضرورية: إن العمليات والحركات غير الضرورية تعد من أبرز أشكال الهدر الإداري التي قد تتوافق مع العمل المراد إنجازه وهذا يسبب تدني مستوى المخرجات وعدم جودتها، كما يؤثر في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمليات الإدارية.

♦ سادساً: الأخطاء غير المتوقعة: هناك بعض الأخطاء التي قد تحدث من خلال العمل الإداري، وبالتالي فإن هذه الأخطاء قد تؤثر في جودة العمليات الإدارية ومخرجاتها، ومن هذا المنطلق تعمل الإدارة الرشيقة على تلاشي هذه الأخطاء قبل وقوعها، مما يسهم في حل العديد من المشكلات الإدارية.

## أدوات الإدارة الرشيقة

هناك العديد من الأدوات التي يمكن أن تستخدمها الإدارة الرشيقة في تحقيق أهدافها، ونجاح عملياتها الإدارية وهذه الأدوات تستند إلى فلسفة الإدارة في العمل الإداري بهدف حل مشكلات الهدر، وضياح الوقت والجهد، ومن أبرز هذه الأدوات ما يلي:

♦ أولاً: وقت الإنتاج: تسعى الإدارة الرشيقة إلى تحديد الوقت اللازم لعمليات الإنتاج وعدم وجود أي زيادة أو نقص في هذا الإنتاج مما يعمل على معالجة الهدر وتلافي المشكلات في هذا الجانب، والعمل بناءً على الطلب الفعلي للإنتاج (Larry, 2012).

♦ ثانياً: نظام Jidoka: يعد هذا النظام الفلسفة الرائدة في عمليات الإدارة الرشيقة، ويقوم هذا النظام على توفير مبدأ الجودة في جميع العمليات الإدارية، ويهدف هذا النظام إلى العمل على اكتشاف الأخطاء والعيوب التي يمكن أن تحدث خلال العمليات الإدارية، وكشفها مبكراً ووضع الحلول لها (Barac, Goran, & Aleksandra, 2010).

وبالتالي فإن نظام (Jidoka) يقوم على مبادئ عدة لتجويد العمل الإداري وتتمثل هذه المبادئ بما يلي (Barac, Goran, & Aleksandra, 2010):

تقوم الإدارة الرشيقة على مجموعة من المبادئ التي تستند إليها في أداء العمليات الإدارية وتبرز هذه المبادئ من خلال ما يلي (Nicoulas & Thomas, 2009):

♦ تقوم فلسفة القرارات في أي مؤسسة على النظرة والفلسفة طويلة الأمد وقبولها بالتكاليف على المدى القصير.

♦ إيجاد نظام واقعي وعملي لمواجهة مختلف المشكلات التي قد تحصل في أثناء العمل الإداري.

♦ إيجاد نظام ديمقراطي انسيابي بمختلف الأنشطة والعمليات الإدارية وعدم عرقلتها.

♦ ضرورة معالجة المشكلات التي تحدث مباشرة وفي الوقت المناسب من أجل ضمان عدم توقف العمل، بالإضافة إلى تحقيق أفضل جودة لمخرجات العمل الإداري.

♦ وضع خطة مستمرة، ووصف واضح للعمليات الإدارية، واستخدام أسلوب التطوير المستمر.

♦ الكشف عن جميع الأخطاء وعدم إخفاءها، واستخدام أفضل القواعد والأساليب لمعالجتها.

♦ توظيف التكنولوجيا في العمل الإداري لتجنب هدر مختلف الموارد المادية والبشرية وعدم الوقوع في أخطاء.

♦ الاعتماد على القياديين الذين يمتلكون الكفاءة والقدرة في إدارة العمليات الإدارية، وتسخير مختلف مواردها بنجاح.

♦ وضع فرق متخصصة في العمل الإداري تتبع النظام والفلسفة الذي تقوم عليه المؤسسة.

♦ تشجيع جميع من لهم علاقة بالمؤسسة بالسعي نحو تطوير هذه المؤسسة إلى الأفضل.

♦ توظيف العمل الميداني وتسييره للكشف عن الأخطاء ومتابعة العمل الإداري خطوة بخطوة لفهم الوضع القائم عن قرب.

♦ عدم التسرع باتخاذ القرارات الإدارية، والأخذ بعين الاعتبار مصلحة جميع الأطراف داخل المؤسسة وفي ظل العوامل المتوفرة.

♦ وضع نظام لتتبع المشكلات وأسبابها، والعمل على وضع الحلول الناجعة لهذه المشكلات بما يضمن التطور لمختلف العمليات الإدارية باستمرار.

ويرى جمس ودانيال (James & Daniel, 2009) أن أبرز اهتمامات أسلوب الإدارة الرشيقة العمل على حل مشكلات الهدر الإداري سواءً في الجوانب المادية أم البشرية، وذلك بهدف العمل على تطوير وتحسين العمل الإداري من خلال تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها بما يخدم المؤسسة، ويعود بالرقى والتطور في مختلف المجالات، وإيجاد مخرجات إدارية على مستوى عالي من الجودة.

## أشكال الهدر الإداري

هناك العديد من الأشكال التي يتم من خلالها الهدر الإداري

(Aleksandra, 2010):

ويمكن أن يتم ذلك من خلال الجوانب الآتية (Nicoulas & Thomas, 2009):

- توفير جميع المتطلبات المادية والبشرية والمالية، بالإضافة إلى تنظيم الوقت بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها ونجاح هذا العمل الإداري.

- الابتعاد عن الأعمال الروتينية وإتباع فلسفة أسلوب الإدارة الرشيقة في إنجاز العمليات الإدارية مما يسهم في تحقيق الإنجاز والجودة المطلوبة.

- توظيف النظام الديمقراطي في العمل الإداري وتوفير روح الإبداع والمبادرة للعاملين جميعاً، وتشجيعهم على تقديم الآراء والمقترحات التي من شأنها أن تسهم في تطوير العمل الإداري.

♦ ثانياً: التعاون بين الإدارة والعاملين: يعمل أسلوب الإدارة الرشيقة على إيجاد جو من الألفة والتعاون بين العاملين، وهذا يتطلب توفير الدعم اللازم من الإدارة العليا من خلال توفير جميع مقومات نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة، وإخضاع جميع العمليات الإدارية إلى مبدأ التشاركية، والعمل ضمن الجماعة واتخاذ القرارات بصفة جماعية، والابتعاد عن العمل الروتيني عن العمل الإداري، والمساهمة بالقضاء على الهدر بمختلف أشكاله لضمان جودة العمليات الإدارية ومخرجاتها (Philippe & Jean, 2009).

♦ ثالثاً: الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعاً وكماً: يجب الاهتمام بمختلف مجالات التدريب لدى العاملين وتزويدهم بالطرق والأساليب التي تسهم في نجاح العمليات الإدارية، وتسخير العاملين ذوي الكفاءة والخبرة بشكل يسهم في تجويد الأعمال الإدارية، واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، ووضع الحلول لها الأمر الذي يسهم في التقليل من الهدر الإداري بمختلف مجالاته، وكذلك ضمان جودة المخرجات الإدارية، ويتم ذلك من خلال عدة خطوات مبنية على أسس موضوعية، والتي من أهمها ما يلي (Nicoulas & Thomas, 2009):

- مطابقة البرامج التدريبية للمؤسسة لمحتوى الآليات المستعملة في القضاء على الهدر كطريقة السينات الخمس.

- الاعتماد على التدريب المتعدد المهارات وذلك من أجل ربح الوقت وتمكين الموظف التنفيذي من إجراء عمليات صيانة وقائية أو بعدية فورية دون الاعتماد على الآخرين، وتمكين الموظف من اكتشاف عيوب الجودة دون الاعتماد على تحليل قسم الجودة.

- الاعتماد على دورات تدريبية تحسينية لجميع الموظفين دون استثناء من أجل شرح مختلف أشكال الهدر داخل المؤسسة، ومدى خطورتها على المؤسسة وكيفية معالجتها.

♦ رابعاً: التغيير في ثقافة المؤسسة: لضمان نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة يجب العمل على تغيير الثقافة العامة في العمل الإداري، ونشر ثقافة أسلوب الإدارة الرشيقة بين العاملين جميعاً، وبالتالي فإن أسلوب الإدارة الرشيقة يركز على ضرورة هذا التغيير وغرس فكرة المبادرة والإبداع بمختلف مجالات العمل الإداري بما يسهم في المحافظة على جميع الموارد والممتلكات في المؤسسة (Philippe & Jean, 2009).

- التفتيش المباشر: يعمل التفتيش المباشر على متابعة العمليات الإدارية، ومراقبة جودة هذا العمل ومخرجاته، ويكتفي بمتابعة هذه العمليات من خلال الإدارة الرشيقة وليس بحاجة إلى وجود مراقبين مختصين بالجودة.

- التفتيش من المصدر: يقوم هذا الجانب على متابعة ومراقبة العمليات الإدارية، والبحث عن الأخطاء، وكيفية حدوثها وأسبابها، والعمل على وضع حلول ومعالجة أسباب حدوث هذه الأخطاء.

- المسؤولية الواضحة: يقوم هذا الجانب على تحديد الأخطاء، وزمن حدوثها، ومعرفة مصدر العيوب، ومعرفة المسؤول المباشر عن حدوثها، ويتم ذلك من خطوات عملية واضحة ومنظمة.

- التوقف الضروري: يعمل هذا الجانب على تحديد العيوب والكشف عنها وإيقاف العمليات الإدارية لحين معالجة المشكلات التي حصلت في المجال الإداري.

- تنميط العمل: يعمل هذا المبدأ من العمليات الإدارية على أن هذه العمليات يجب أن تكون واضحة ومحددة وتبين الخطوات الرئيسية للعمليات الإدارية، مما يسهم في عدم الوقوع في الأخطاء في أداء العمليات، كما أن تنميط العمل يسهم في توفير الوقت والجهد بالإضافة إلى إيجاد مخرجات إيجابية على مستوى عالي من الجودة..

♦ ثالثاً: السينات الخمس: تعمل السينات الخمسة على تجويد العمل الإداري، والمساهمة في توفير بيئة عمل إيجابية ومناسبة، كما أنها تعمل على توفير الوقت والجهد، والإسهام في سلامة جميع العاملين في المؤسسة، كما أن هذه السينات تتمثل بما يلي:

- الترتيب (Seiri): وتعني التخلص من كل ما هو غير ضروري في مكان العمل.

- التنظيم (Seiton): وتعني تنظيم مكان العمل من أجل إيجاد الأدوات في أقرب وقت وضمان سلامة القائمين على العمل.

- التنسيق (Seiso): وتعني تنظيم مكان العمل من أجل إضفاء جو يبعث على الارتياح لدى القائمين على العمل.

- النظافة (Seiketu): وتعني جعل المعايير السابقة جزءاً من إدارة مكان العمل.

- التدريب (Shituke): وتعني التدريب وغرس الانضباط في نفوس وسلوك جميع الموظفين (Michel, 2009).

## متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة

بالنظر إلى الإدارة الرشيقة وأسلوبها كفلسفة إدارية يتطلب العديد من المتطلبات التي لا بد من توفيرها لضمان نجاح هذا الأسلوب بما يحقق أهداف المؤسسة، ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي:

♦ أولاً: دعم الإدارة العليا: يتوقف نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة على مدى الدعم الذي يتم تقديمه من المسؤولين في الإدارة العليا وما تقدمه من إمكانيات تسهم في نجاح هذا العمل الإداري،

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

ستتوصل إليه الدراسة من نتائج يمكن تطبيقها على الواقع الإداري في جامعة الكويت بشكل خاص، وفي الجامعات الأخرى بشكل عام، أضف إلى ذلك إمكانية توظيف الإدارة الرشيقة في تجويد العمل الإداري في ضوء نتائج هذه الدراسة.

## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تشتمل الدراسة على عدد من المصطلحات ويمكن تعريفها إجرائياً على النحو الآتي:

◀ الإدارة الرشيقة: هي مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح، وفي الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل عمل معين، بالإضافة إلى التركيز على مبدأ احترام الإجراءات والوقت في العمل لتقدمه وفق ما هو مطلوب، وفي الوقت المناسب والحصول على الإضافة المرجوة بالجودة المطلوبة (Ramly, 2012). ويقصد بها في هذه الدراسة توظيف مختلف الموارد البشرية والمادية خلال العمليات الإدارية بهدف تجويد مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت بأقل التكاليف الممكنة، وبأقل وقت وجهد ممكنين.

◀ جودة المخرجات: هي مجموعة مخرجات الأداء الإداري التي يتم الحصول عليها من خلال العمليات الإدارية التي تستهدف توظيف مختلف العناصر المرتبطة بالجوانب المادية والبشرية، وبأقل وقت وجهد ممكن (Barton & Marson, 1991). ويقصد بها في هذه الدراسة الحصول على نتائج إدارية ذات جودة عالية بعيداً عن الهدر المادي والبشري.

◀ الأداء الإداري: هو مجموعة الوظائف والمهام الإدارية ذات العلاقة بالمهام المرتبطة بالعمل الإداري التي يتم من خلال تحمل المسؤولية لضمان نجاح الأعمال الإدارية (Gillies, 1994). ويقصد به في هذه الدراسة القيام بالوظائف الإدارية بدرجة عالية من الفاعلية الإدارية لضمان جودة ونجاح العمل الإداري.

## محددات الدراسة

تتمثل محددات الدراسة بالآتي:

- المحدد المكاني: طبقت هذه الدراسة في جامعة الكويت
- المحدد البشري: طبقت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت.
- المحدد الزمني: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2018/2019.
- الحدود الموضوعية: تقتصر نتائج هذه الدراسة على الأداة التي استخدمت في هذه الدراسة، وهي من إعداد الباحثة.

## الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة التي توصلت إليها الباحثة، واستعرضت وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وهي على النحو الآتي:

أجرى سليمان (2012) دراسة في مصر هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة، ووضع تصور مقترح لإمكانية

في ضوء ظهور أدوات إدارية حديثة كأدوات الإدارة الرشيقة بصفتها فلسفة إدارية حديثة تعمل على تحقيق القيمة القصوى للأعمال الإدارية، وهذا ما أشارت إليه دراسة راملي (2012) (Ramly) حول الدعم الفني باستخدام أسلوب الإدارة الرشيقة، وذلك من خلال نشر ثقافة منع الهدر وتقليل الفاقد في استخدام الموارد المادية والبشرية من خلال الأعمال الإدارية المختلفة.

وتبرز مشكلة الدراسة من خلال الكشف عن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، وخاصة في ظل التطورات العلمية والمعرفية والتكنولوجية المتسارعة في مجال الأعمال الإدارية، وتطوير هذه الأعمال بما يتوافق مع هذا التطور، إذ أشارت دراسة أحمد (2015) إلى أن متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، ويتوافق مع التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة.

تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات المبحوثين نحو دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية؟

## أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ♦ التعرف على دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم.
- ♦ الكشف عن الفروق في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس نحو دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية.

## أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

- ♦ أولاً: الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على أحد أهم الأساليب الحديثة في الإدارة، والمتمثل بأسلوب الإدارة الرشيقة، وكذلك بيان دور الإدارة الرشيقة في زيادة فاعلية العملية الإدارية، وجودة مخرجات العمل الإداري، بالإضافة إلى البيانات التي سيتم توفيرها والتي يمكن أن يفيد منها القائمون على العمل الإداري في مختلف أقسام وكليات الجامعة، كما وتبرز أهمية الدراسة النظرية في ضوء ندرة الدراسات في هذا المجال.

- ♦ ثانياً: الأهمية العملية:

تبرز أهمية الدراسة العملية من خلال تبين أهمية توظيف أسلوب الإدارة الرشيقة في المؤسسات التعليمية لمعالجة الهدر في هذه المؤسسات، أضف إلى ذلك أهمية الجانب العملي من خلال ما

وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لمجال التقييم والمتابعة لتحقيق الجودة لصالح الذكور، كما بينت النتائج بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية لمجال الجودة في البوابة الأكاديمية)، لصالح الأستاذ المساعد، ومن ثم الأستاذ الدكتور، ومن ثم المحاضر، وأخيراً الأستاذ المشارك، عدم وجود فروق تعزى لمتغير الكلية فيما عدا مجالي جودة العلاقات، وجودة التقنيات المستخدمة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى متغير سنوات الخبرة.

وقام عبد العزيز (2014) بدراسة في المملكة العربية السعودية هدفت إلى الكشف عن مدى أثر متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقية في تحسين أداء الجهاز الإداري بكلية التربية بحفر الباطن جامعة الدمام. تكونت عينة الدراسة من (150) عضو هيئة تدريس. أشارت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمحاور متغيرات الوظيفة، والدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة حول درجة تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقية في مراحل منهجية الإدارة الرشيقية، كما حددت الدراسة أهم متطلبات مراحل الإدارة الرشيقية.

كما أجرى الحسن (2014) دراسة في المملكة العربية السعودية هدفت إلى الكشف عن إمكانية الاستفادة من تطبيق آليات الإدارة الرشيقية، وتطوير جودة القيادة التربوية في الإشراف التربوي في محافظة الإحساء، وأثر تطبيقها على تحسين وتقييم وتقليل مشكلات الأداء في إدارة الإشراف التربوي وانعكاسه على المستفيد. تكونت عينة الدراسة من (300) موظف وموظفة. أظهرت نتائج الدراسة استعداد إدارة الإشراف التربوي لتذليل العقبات جميعاً والمتطلبات لتطبيق هذا الأسلوب لتحسين الأداء التعليمي والتربوي من خلال تقييم الأداء في إدارة الإشراف التربوي، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة قوية وموجبة بين متغيرات الالتزام الفعال للإدارة العليا، والثقافة التنظيمية، ونظم المعلومات والموارد البشرية، وإمكانية استخدام هذا الأسلوب في عملية الإشراف التربوي، ووجود علاقة قوية وموجبة بين إمكانية تطبيق هذا الأسلوب في إدارة الإشراف التربوي، وتحسين جودة أداء عملية الإشراف الإداري.

أما دراسة البنا (2014) التي أجريت في مصر فهذه هدفت إلى تحديد أسباب اهتمام مؤسسات التعليم العالي بأسلوب الإدارة الرشيقية، وكيفية تطبيقها ومحددات التطبيق. تكونت عينة الدراسة من (250) موظفاً. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن تطبيق هذا الأسلوب بمؤسسات التعليم العالي أصبح أمراً ضرورياً ولا بد منه لتحقيق كفاءة العمليات الداخلية والخارجية، وبالتالي التميز في الأداء، ووجود ضرورة لارتكاز هذا الأسلوب على قاعدة بيانات ترشد عملية اتخاذ القرارات، وضرورة توفير مقاييس شمولية للأداء، كما أظهرت النتائج أن من أهم عوامل نجاح تطبيق هذا الأسلوب دعم القيادة العليا له والاستعداد للتغيير، وبينت النتائج كذلك أن أهم معوقات تطبيقه عدم كفاءة نظام المعلومات، وعدم توافر المهارات اللازمة لدى بعض العاملين في مشروع التحسين، ومقاومة العاملين للتغيير، وأن تطبيقه جاء بدرجة منخفضة.

كما أجرى هيس وبنجامين (Hess & Benjamin, 2015)

الإفادة منه في تطوير التعليم العالي المصري. تكونت عينة الدراسة من (235) عضو هيئة تدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق هذا الأسلوب في مؤسسات التعليم العالي بمصر، بدرجة متوسطة، كما تم وضع التصور المقترح متضمناً المبادئ والأهداف وآليات التنفيذ، وبينت النتائج عدم وجود فروق في درجة التطبيق، تعزى لمتغير الخبرة العملية.

وقام راملي (Ramly, 2012) بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق الإدارة الرشيقية، والتحسين في عمليات الدعم الفني باستخدام منهجية الإدارة الرشيقية بإحدى المؤسسات التعليمية. تكونت عينة الدراسة من (300) موظف. استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الإدارة الرشيقية، جاء بدرجة متوسطة، كما بينت نتائج الدراسة أن تطبيق هذه المنهجية خفض عمليات الدعم بنسبة (75%)، وأرجعت ذلك إلى تحسن العملية من خلال تحديد المشكلات الرئيسية، ووضع أفضل الحلول لها مما يؤثر على رضا المستفيدين مستقبلاً، كما بينت النتائج عدم وجود فروق في وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الرشيقية في جودة العمل الإداري، تعزى لمتغير الخبرة العملية للموظف.

وأجرى إسماعيل (2012) دراسة في العراق هدفت إلى تحديد إمكانية تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقية في مجال التعليم العالي من خلال تحديد الخطوات اللازمة والحدود، والمسؤوليات تجاه التنفيذ. تكونت عينة الدراسة من (172) موظفاً إدارياً، استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة في الإدارة التي تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل، وتحسين مستوى الجودة في المراحل الجامعية، كما بينت النتائج أن هذا الأسلوب من الإدارة يحتاج إلى دعم ومشاركة العاملين فضلاً عن الطلبة، وبينت النتائج أن تطبيق هذا الأسلوب من الإدارة جاء بدرجة متوسطة.

وجاءت دراسة الجمل (2013) التي أجريت في فلسطين بهدف الكشف عن مدى تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقية في جامعة القدس المفتوحة، وتحديد أكثر معايير تطبيقه، ومدى إدراك أفراد العينة لمدى تطبيقه وفق مجموعة من المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل، وطبيعة العمل، والمنطقة التعليمية). تكونت عينة الدراسة من (75) عضو هيئة تدريس. أظهرت النتائج أن أعلى مجالات تطبيق هذا الأسلوب، جاء الإمكانيات التقنية، وأدناها جاء الإمكانيات المالية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق معايير هذا الأسلوب، تعزى لمتغير طبيعة العمل، ولصالح رؤساء الأقسام والفنيين، وعدم وجود فروق، تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل، والمنطقة التعليمية.

كما هدفت دراسة المصري والأغا (2014) التي أجريت في فلسطين إلى التعرف على مستوى تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وتحديد علاقته بتحسين جودة الحياة الأكاديمية، ووضع تصور مقترح لاستخدامه في تحسين جودة العمليات الإدارية. تكونت عينة الدراسة من (170) عضو هيئة تدريس. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الأسلوب وجودة الحياة الأكاديمية،

من خلال دراسة حالة المكتبة المركزية بأحد الجامعات بالهند. تكونت عينة الدراسة من (150) عضو هيئة تدريس. استخدمت الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن دور الإدارة الرشيقة يساهم في تنظيم المكتبات بشكل إيجابي، كما حددت أهم فوائد تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي من خلال تفعيل وتنظيم العملية الإدارية المكتبية.

كما أجرى ليماهيو (LeMahieu, 2017) دراسة في اليابان هدفت إلى الكشف عن مدى استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة في التعليم. تكونت عينة الدراسة من (450) موظفاً إدارياً. أظهرت نتائج الدراسة أهم المبادئ التي يركز عليها هذا الأسلوب تدني العيوب والتكلفة والقضاء على الأنشطة غير الضرورية، وتحسين رضا المستفيدين، بالإضافة إلى أنها تمثلت خطواته في التصميم، والقياس، والتحليل، والتحسين، والرقابة، وأن درجة تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة، جاء بدرجة متوسطة.

أجرى ركاج والعبادلة (2018) دراسة في فلسطين هدفت إلى الكشف عن مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي. وتكونت عينة الدراسة من (4119) موظفاً اختيروا بالطريقة العشوائية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب العمل المتبع في وزارة التربية والتعليم العالي المرتكز على التحسين المستمر للعمل باعتماد المعايير القياسية، والتدوير الوظيفي يحقق متطلبات الإدارة الرشيقة، كما أشارت النتائج ضرورة تحفيز العاملين لتنمية قدراتهم وتطويرها من خلال معايير العمل القياسي لتتوافق مع الإدارة الرشيقة، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين الاستقطاب وتنظيم موقع العمل.

### التعقيب على الدراسات السابقة

بمطالعة وتحليل الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، يلحظ الاهتمام المتزايد بتناول أسلوب الإدارة الرشيقة بالبحث والدراسة، ويبرز ذلك من خلال العديد من الدراسات، كدراسة سليمان (2012)، ودراسة راملي (Ramly, 2012)، وأحمد (2015)، إذ أشارت نتائج هذه الدراسات بالدور الإيجابي لأسلوب الإدارة الرشيقة في تطوير الأعمال الإدارية وجودتها.

كما أن هناك بعض الدراسات التي تناولت أسلوب الإدارة الرشيقة ودرجة ممارسة هذا الأسلوب في الأعمال الإدارية، كدراسة المصري والآغا (2014)، ودراسة البنا (2014)، ودراسة ليماهيو (Lemahieu, 2017)، فأشارت نتائج هذه الدراسات إلى أن هناك درجة متوسطة من الاستخدام بأسلوب الإدارة الرشيقة في الأعمال الإدارية.

وبمحاولة المقارنة بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة، وتحديد موقع الدراسة الحالية بين هذه الدراسات، وما يميزها، فإن ذلك يتضح من خلال متغيرات الدراسة الحالية، المتمثلة بموضوعها في الكشف عن درجة استخدام الإدارة الرشيقة، وكذلك دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري، والذي لم يتم تناوله بالبحث والدراسة، وخاصةً في البيئة الكويتية على وجه الخصوص بحدود إطلاع الباحثة.

وفي ضوء ما سبق يؤمل أن يكون لهذه الدراسة موقعاً ما

دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى التعرف على التطور التاريخي لمنهجية الإدارة الرشيقة، وتحديد الفرص الملائمة لتطبيقها بالجامعات، وكذلك تحديات تطبيقها في التعليم العالي، والتغيرات الثقافية المطلوبة لتهيئة المناخ للنجاح طويل الأجل. تكونت عينة الدراسة من (350) موظفاً. استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أنه يمكن تطبيق هذه المنهجية في تقديم المناهج والأعمال، والخدمات المساندة، وإدارة القبول والتسجيل، والبحث، كما بينت النتائج وجود بعض معوقات التطبيق، إلا أن التحسينات العملية والتغيرات الثقافية جديرة بالاهتمام والملاحظة.

وهدف دراسة أحمد (2015) التي أجريت في المملكة العربية السعودية إلى الكشف عن متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة لتحقيق الميزة التنافسية في العملية التعليمية، كما هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر متطلبات الإدارة الرشيقة، وأبعاد الميزة التنافسية في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، وكذلك المعوقات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة. تكونت عينة الدراسة من (169) عضو هيئة تدريس. أظهرت النتائج وجود ستة متطلبات رئيسية لتطبيق هذا الأسلوب، وهي دعم الإدارة العليا، والبنية التحتية، وتغيير وتطوير الثقافة التنظيمية، وتدريب وتوعية الموارد البشرية، وتوفير الموارد البشرية، وربط أسلوب الإدارة الرشيقة بالمستفيدين، كما أشارت النتائج أن هناك ارتباطاً متوسطاً بين أسلوب الإدارة الرشيقة وتحقيق الميزة التنافسية في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، بالإضافة إلى وجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الرشيقة في جودة العمل الإداري تبعاً للوظيفة، وللكلية، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية، ولصالح رتبة أستاذ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لعدد سنوات الخبرة العملية.

كما أجرى بن وارث وجابة (2016) دراسة في الجزائر هدفت إلى تسليط الضوء على أحد أهم الأساليب الحديثة لتسيير العملية الإدارية، وهو أسلوب الإدارة الرشيقة، واستعراض مختلف أشكال الهدر التي قد تواجه المؤسسة خلال العملية الإنتاجية. تكونت عينة الدراسة من (205) موظف. استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج أن الدور الفعال الذي يلعبه أسلوب الإدارة الرشيقة في القضاء على الهدر والفاقد في المؤسسة يتم من خلال مجموعة من الآليات والأدوات التي تركز عليها هذه الفلسفة مع ضرورة توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية الضرورية للتطبيق الصحيح للأسلوب، ومن خلال الدراسة التطبيقية على عينة من المؤسسات التعليمية وباستعمال أداة الاستبيان قيس مدى إمكانية تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة فيها، وقد توصلت الدراسة إلى أن هذه المؤسسات ممثلة في الإدارة العليا فيها تلتزم وبشكل كبير بتوفير كل الإمكانيات الضرورية من أجل تطبيق هذه الأسلوب، كما أن السياسة التدريجية المنتهجة فيها تتماشى إلى حد ما والمتطلبات الأساسية له، إلا أن الثقافة السائدة في هذه المؤسسات وخاصة غياب روح التعاون بين الإدارة والعمال تبقى العائق الكبير أمام تطبيق هذه الفلسفة الإدارية.

وقام فيجايا (Vijaya, 2016) بدراسة في الهند هدفت إلى توضيح كيفية تطبيق الإدارة الرشيقة في مؤسسات التعليم العالي

خمس مجالات، يتكون كل مجال من (6) فقرات وهي: مجال القابلية للتغيير، ومجال تشجيع الإبداع، ومجال حل المشكلات، ومجال التحسين والتطوير، ومجال تنظيم العمل الإداري.

### صدق الاستبانة

جرى التحقق من صدق استبانة دور الإدارة الرشيقة في جودة المخرجات الإدارية من خلال مؤشرات الصدق الآتية:

#### أولاً: صدق المحتوى

جرى التحقق من صدق محتوى استبانة دور الإدارة الرشيقة في جودة المخرجات الإدارية من خلال عرضها على (8) محكمين من المتخصصين في الإدارة التربوية، والقياس والتقويم في جامعة الكويت. حيث طلب إليهم إبداء الرأي حول سلامة الصياغة اللغوية للفقرات، ومدى وضوحها من حيث المعنى وسهولة الفهم، وأي ملاحظات وتعديلات يرونها مناسبة، وجرى اعتماد ما نسبته (80%) من إجماع المحكمين لقبول الفقرة، أو رفضها وبناءً على ذلك، ووفقاً لآراء لجنة المحكمين، أعيد صياغة (8) فقرات من الناحية اللغوية، بالإضافة إلى حذف (5) فقرات، كما استبدلت بعض المفردات لتعطي معنى أدق وأوضح، واستناداً إلى تلك التعديلات تكونت استبانة دور الإدارة الرشيقة في جودة المخرجات الإدارية بصورتها النهائية من (25) فقرة موزعة على خمس مجالات، وقد أشار المحكمون إلى مناسبة الاستبانة للكشف عن درجة استخدام ودور الإدارة الرشيقة في جودة المخرجات الإدارية.

#### ثانياً: صدق البناء

جرى التحقق من صدق البناء لاستبانة دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (15) عضو هيئة تدريس، واحتسبت قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وتراوحت القيم ما بين (0.40 - 0.89)، وقيم معاملات ارتباط الفقرة بالاستبانة ككل، وتراوحت ما بين (0.38 - 0.88).

واحتسبت قيم معاملات الارتباط البنائية لمجالات استبانة دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري، وتراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.79 - 0.88)، كما استخرجت قيم معاملات ارتباط المجالات بالاستبانة ككل، وتراوحت ما بين (0.80 - 0.87).

#### ثبات استبانة دور الإدارة الرشيقة في جودة المخرجات الإدارية

جرى التأكد من ثبات استبانة دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test- Retest)، من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (15) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من خارج عينة الدراسة، وأعيد تطبيقها على العينة نفسها بعد فاصل زمني مدته أسبوعان، واحتسبت قيم معاملات الثبات للمجالات، والاستبانة ككل باستخدام معامل (ارتباط بيرسون)، وتراوحت ما بين (0.83 - 0.88)، وللإستبانة ككل (0.89)، وباستخدام معادلة (كرونباخ ألفا)، تراوحت ثبات الاتساق الداخلي للمجالات ما بين (0.81 -

بين الدراسات السابقة، وتكون انطلاقة لدراسات أخرى في هذا المجال، وبالتالي فإن أبرز مبررات إجراء هذه الدراسة تكمن في ندرة الدراسات حول استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة، بالإضافة إلى عينة الدراسة المتمثلة بأعضاء هيئة التدريس الذين هم على إطلاع واسع في هذا المجال.

### الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الجزء وصفاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها، بالإضافة إلى عينة الدراسة والأدوات التي استخدمت، ومؤشرات صدقها وثباتها، والإجراءات التي اتبعت في تنفيذ الدراسة.

### منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، استخدم المنهج الوصفي، للكشف عن درجة استخدام الإدارة الرشيقة ودورها في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت، والبالغ عددهم (1577) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، للعام الدراسي 2018/2019، وفقاً للسجلات الرسمية التابعة لدائرة شؤون الموظفين في جامعة الكويت.

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (135) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت، اختيروا بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة الكلي، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة، وفقاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية

المجموع	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أستاذ مساعد	33	12	5
أستاذ مشارك	2	17	36
أستاذ	-	16	14
المجموع	35	45	55

### أداة الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة والكشف عن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، أعدت استبانة لهذا الغرض، وذلك بعد الرجوع إلى الأدب التربوي ضمن هذا الإطار، بالإضافة إلى الدراسات السابقة، كدراسة سليمان (2012)، وعبد العزيز (2014)، وبن وارث وجابرة (2016)، وفي ضوء ذلك أعدت الاستبانة، وتكونت بصورتها الأولية من (30) فقرة، موزعة على

0.87)، وللاستبانة ككل (0.88).

5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

◀ ثانياً: المتغير التابع:

- جودة مخرجات الأداء الإداري.

### طريقة التصحيح

تكونت استبانة دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري بصورتها النهائية من (25) فقرة، يضع المستجيب إشارة (x) أمام كل فقرة لبيان مدى تطابق ما يرد في الفقرة مع قناعاته الشخصية، وفقاً لتدرج ليكرت (Likert) الخماسي، وهي: بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، بدرجة كبيرة (4) درجات، بدرجة متوسطة (3) درجات، بدرجة قليلة (2) درجتان، بدرجة قليلة جداً (1) درجة، وبناءً على ذلك فقد تراوحت الدرجة على كل فقرة من فقرات الاستبانة بين درجة واحدة وخمس درجات، وبما أن الاستبانة تكونت من (25) فقرة، فإن أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب هي (125) درجة، وأدنى درجة هي (25)، وقد صنفت المتوسطات الحسابية لتحديد دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري على النحو الآتي: (أقل من 2.66 درجة منخفضة)، (من 2.66 - 3.67 درجة متوسطة)، (أعلى من 3.67 درجة مرتفعة).

### المعالجات الإحصائية

لغايات استخراج البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة، استخدمت المعالجات الإحصائية الآتية:

● للإجابة عن السؤال الأول، استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

● للإجابة عن السؤال الثاني، استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام تحليل التباين الأحادي.

### النتائج

يتضمن هذا الجزء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وفقاً لما طُرح من أسئلة، وهي على النحو الآتي:

◀ أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: «ما دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم؟»

للإجابة على هذا السؤال، استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول كل مجال من مجالات دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت، ودورها ككل، كما هو مبين في الجدول (2).

جدول (2)

المتوسطات الحسابية لدور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدور
1	3	حل المشكلات	3.06	0.48	متوسطة
2	4	تشجيع الإبداع	3.04	0.70	متوسطة
3	2	التحسين والتطوير المستمر	3.02	0.69	متوسطة
4	1	تنظيم العمل الإداري	2.85	0.57	متوسطة
5	5	القابلية للتغيير	2.65	0.67	متوسطة
		دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري ككل	2.92	0.49	متوسطة

يظهر من الجدول (2) أن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت، جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لدور الإدارة الرشيقة في جامعة الكويت ككل (2.92)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن المجالات الفرعية تراوحت بين (2.65 - 3.06)، بمستوى متوسط لجميع المجالات، وجاء بالمرتبة الأولى مجال «حل المشكلات»، بمتوسط حسابي (3.06)، وبالمرتبة الثانية جاء

### إجراءات الدراسة

لغايات تحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الإجراءات والخطوات الآتية:

1. أعدت أداة الدراسة بصورتها النهائية، بعد التحقق من مؤشرات صدقها وثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، بالإضافة إلى عرضها على مجموعة من المحكمين، والأخذ بأرائهم وملاحظاتهم.
2. تحديد أفراد مجتمع الدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى السجلات الرسمية التابعة لدائرة شؤون الموظفين في جامعة الكويت، والحصول على الأعداد الرسمية لذلك، وتحديد عدد أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم (135) عضو هيئة تدريس، اختيروا بالطريقة العشوائية.
3. وزعت أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة لغايات جمع البيانات، وجرى توضيح طريقة الإجابة على أداة الدراسة، وبيان جميع المعلومات المتعلقة بذلك، وأن استجاباتهم على أداة الدراسة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وضرورة الإجابة على فقرات أداة الدراسة بدقة.
4. جمع أداة الدراسة، والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، وتصنيفها حسب متغيرات الدراسة، واستخدام برنامج (SPSS) للمعالجات الإحصائية بهدف استخراج النتائج للإجابة عن أسئلة الدراسة.

### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

◀ أولاً: المتغيرات المستقلة:

- الرتبة الأكاديمية: ولها ثلاث فئات: (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ).
- الخبرة العملية: ولها ثلاث فئات: (أقل من 5 سنوات، من

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
2	1	توظف الأفكار الجديدة لتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين.	3.15	0.65	متوسطة
3	3	تقدم تسهيلات مالية ووظيفية لتنمية الإبداع لدى الموظفين.	3.08	0.86	متوسطة
4	5	تشجع الموظفين على الإبداع الإداري ضمن وخارج نطاق اختصاصهم.	2.95	0.66	متوسطة
5	4	تضع فريقاً مختصاً للإشراف على الأعمال الإدارية الإبداعية وتطويرها.	2.82	0.83	متوسطة
		مجال « تشجيع الإبداع » ككل	3.04	0.70	متوسطة

تبين من البيانات الواردة في الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال "تشجيع الإبداع"، تراوحت بين (2.82 - 3.16)، بدرجة تقييم متوسطة لجميع الفقرات، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (2) ونصها: "تشجيع المقترحات الإبداعية من الموظفين وتستخدمها"، بمتوسط حسابي (3.16)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (4) ونصها: "تضع فريقاً مختصاً للإشراف على الأعمال الإدارية الإبداعية وتطويرها"، بمتوسط حسابي بلغ (2.82).

#### ■ ثالثاً: مجال التحسين والتطوير المستمر

للكشف عن فقرات هذا المجال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول (5)

#### جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال «التحسين والتطوير المستمر» مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	تسهم في وضع حلول للإجراءات الروتينية لتحسين وتطوير العمل الإداري.	3.08	0.51	متوسطة
2	2	توفر الدورات التدريبية لتحسين مهارات ومعارف الموظفين الإدارية.	3.03	0.69	متوسطة
3	3	تعتمد على نتائج التقييم لأداء الموظفين لتطوير العمل الإداري.	2.92	0.54	متوسطة
4	4	تسهم في نشر ثقافة إزالة الهدر والضياح الإداري لتحسينه	2.81	0.62	متوسطة
5	5	تضع برامج ومنهجيات متطورة خاصة بتحسين وتطوير الأنشطة والعمليات.	2.65	0.69	متوسطة
		مجال «التحسين والتطوير المستمر» ككل	3.02	0.69	متوسطة

مجال «تشجيع الإبداع»، بمتوسط حسابي (3.04)، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال «التحسين والتطوير المستمر»، بمتوسط حسابي (3.02)، وجاء بالمرتبة الرابعة مجال «تنظيم العمل الإداري»، بمتوسط حسابي (2.85)، بينما جاء بالمرتبة الأخيرة مجال «القابلية للتغيير»، بمتوسط حسابي (2.65).

واحتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من المجالات، وهي على النحو الآتي:

#### ■ أولاً: مجال حل المشكلات

للكشف عن فقرات هذا المجال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول (3).

#### جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال «حل المشكلات» مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	2	تضع أفكاراً وطرقاً لتجنب حدوث المشكلات الإدارية.	3.16	0.63	متوسطة
2	3	تضع حلولاً منفردة لكل مشكلة إدارية على حدى.	3.09	0.34	متوسطة
3	5	تضع فرق عمل مدربة لحل المشكلات الإدارية المعتمدة.	3.03	0.45	متوسطة
4	1	تضع خططا لمواجهة مشكلات العمل الإداري الممكن حدوثها.	3.02	0.25	متوسطة
5	4	تسهم في اتخاذ قرارات مهمة وصائبة في مواجهة المشكلات الإدارية.	2.85	0.36	متوسطة
		مجال « حل المشكلات » ككل	3.06	0.48	متوسطة

يتبين من البيانات الواردة في الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال "حل المشكلات"، تراوحت بين (2.85 - 3.16)، بدرجة تقييم متوسطة لجميع الفقرات، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (2) ونصها: "تضع أفكار وطرق لتجنب حدوث المشكلات الإدارية"، بمتوسط حسابي (3.16)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (4) ونصها: "تسهم في اتخاذ قرارات مهمة وصائبة في مواجهة المشكلات الإدارية"، بمتوسط حسابي بلغ (2.85).

#### ■ ثانياً: مجال تشجيع الإبداع

للكشف عن فقرات هذا المجال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول (4)

#### جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال «تشجيع الإبداع» مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	2	تشجيع المقترحات الإبداعية من الموظفين وتستخدمها.	3.16	0.75	متوسطة

### جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال «القابلية للتغيير» مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	3	تضع الأفكار والتجارب لتطوير العمل الإداري للأفضل.	2.85	0.77	متوسطة
2	5	تستفيد من خبرات الآخرين في المجال الإداري للتغيير للأفضل.	2.65	0.66	متوسطة
3	1	تعدل المواقف الإدارية بما يتناسب وطبيعة العمل الإداري.	2.74	0.85	متوسطة
4	2	تتقبل التطوير والتغيير الإداري المقترح.	2.55	0.57	متوسطة
5	4	تحرص على الإفادة من آراء واقتراحات الآخرين لتطوير العمل الإداري.	2.45	0.83	متوسطة
		مجال «القابلية للتغيير» ككل	2.65	0.67	متوسطة

يتبين من البيانات الواردة في الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال «القابلية للتغيير»، تراوحت ما بين (2.45 – 2.85)، بدرجة تقييم متوسطة لجميع الفقرات، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (3) ونصها: «تضع الأفكار والتجارب لتطوير العمل الإداري للأفضل»، بمتوسط حسابي (2.85)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (4) ونصها: «تحرص على الإفادة من آراء واقتراحات الآخرين لتطوير العمل الإداري»، بمتوسط حسابي (2.54).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: «هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات الباحثين نحو دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية؟»

للإجابة عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات دور الإدارة الرشيقة جميعاً، والدور ككل، تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية، كما هو مبين في الجدول (8).

### جدول (8)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية

المتغير	المستوى الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الاحصائية
	أستاذ مساعد	2.92	0.75		
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مشارك	2.89	0.67	1.62	0.19
	أستاذ	2.95	0.69		

يتبين من البيانات الواردة في الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال «التحسين والتطوير المستمر»، تراوحت ما بين (2.65 – 3.08)، بدرجة تقييم متوسطة لجميع الفقرات، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (1) ونصها: «تسهم في وضع حلول للإجراءات الروتينية لتحسين وتطوير العمل الإداري»، بمتوسط حسابي (3.08)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (5) ونصها: «تضع برامج ومنهجيات متطورة خاصة بتحسين وتطوير الأنشطة والعمليات»، بمتوسط حسابي (2.65).

### رابعاً: مجال تنظيم العمل الإداري

للكشف عن فقرات هذا المجال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول (6)

### جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال «تنظيم العمل الإداري» مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	تسهم في وضع منهجية محددة لتنظيم العمل الإداري.	3.51	0.56	متوسطة
2	3	تسهم في ترتيب الملفات والسجلات لتسهيل الحصول عليها عند الحاجة.	3.03	0.58	متوسطة
3	2	تساعد في المحافظة على انسيابية العمل الإداري.	3.02	0.64	متوسطة
4	5	تحفز على الانضباط الذاتي للحفاظ على تنظيم العمل.	2.36	0.82	متوسطة
5	4	تضع معايير محددة لتنظيم مكان العمل.	2.33	0.36	متوسطة
		مجال «تنظيم العمل الإداري» ككل	2.85	0.57	متوسطة

يتبين من البيانات الواردة في الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال «تنظيم العمل الإداري»، تراوحت ما بين (2.33 – 3.51)، بدرجة تقييم متوسطة لجميع الفقرات، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (1) ونصها: «تسهم في وضع منهجية محددة لتنظيم العمل الإداري»، بمتوسط حسابي (3.51)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (4) ونصها: «تضع معايير محددة لتنظيم مكان العمل»، بمتوسط حسابي بلغ (2.33).

### خامساً: مجال القابلية للتغيير

للكشف عن فقرات هذا المجال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول (7)

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: «هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات الباحثين نحو دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية؟»

أظهرت النتائج عدم وجود فروق حول دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة التي أشارت إلى عدم وجود فروق في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول دور أسلوب الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات العمل الإداري في جامعة الكويت، وذلك استناداً إلى طبيعة هذا الاستخدام ودرجة استخدامه في العمليات الإدارية، وكذلك في ضوء حداثة استخدام هذا الأسلوب في العمليات الإدارية في مختلف الأقسام الذي لم يصل إلى المستوى المطلوب، وهذا ما شعر به أو لمس أعضاء هيئة التدريس ضمن عملهم وتعاملهم مع القائمين على العمل الإداري، والذي يكاد أن يكون واضحاً وملموساً لدى الجميع مما أدى إلى توحيد وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس اتجاه دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات العمل الإداري.

كما ويمكن عزو هذه النتيجة استناداً إلى طبيعة هذا الأسلوب وأدواته ومدى توظيفها سواء في حل المشكلات التي تعترض العمل الإداري في الجامعة، أو تطوير أداء العاملين، وكذلك توفير متطلبات ومستلزمات نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة، وبالتالي فإن ذلك أدى إلى وجود وجهات نظر واقعية وموحدة حول دور أسلوب الإدارة الرشيقة في جودة العمل الإداري في مختلف أقسام الجامعة، وضمن الأعمال الإدارية المختلفة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة راملي (Ramly, 2012)، التي بينت نتائجها عدم وجود فروق في وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات العمل الإداري، تعزى لمتغير الخبرة العملية للموظف، واتفقت كذلك مع دراسة أحمد (2015)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول دور الإدارة الرشيقة في جودة العمل الإداري، تعزى لمتغير سنوات الخبرة العملية.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة المصري والآغا (2014)، التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول دور الإدارة في جودة العمل الإداري، تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، لصالح أستاذ مساعد، واختلفت كذلك مع دراسة أحمد (2015)، التي أشارت إلى وجود فروق في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول دور الإدارة في جودة العمل الإداري، تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، لصالح أستاذ.

## التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحثة توصي بما يلي:

- ◆ توفير متطلبات استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة في مختلف مجالات العمل الإداري الجامعي.
- ◆ تعزيز ثقافة استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة لدى جميع

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الاحصائية
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	2.89	0.44		
	من 5 - 10 سنوات	2.95	0.73	0.68	
	أكثر من 10 سنوات	2.94	0.64		

يظهر من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) حول دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية، حيث كانت جميع قيم (F) غير دالة إحصائياً.

## مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الجزء مناقشة نتائج الدراسة، بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات في ضوء هذه النتائج.

◆ أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، الذي ينص على: «ما دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم؟»

أظهرت النتائج أن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت ككل، جاء متوسطاً؛ وجاء بالمرتبة الأولى مجال «حل المشكلات»، بدرجة متوسطة، بينما جاء بالمرتبة الأخيرة مجال «القابلية للتغيير»، بدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال حداثة استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة في جامعة الكويت، الأمر الذي أدى إلى أن يكون دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الإداري متوسطاً، وهذا يعتمد بالتالي على درجة استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة، والذي جاء بدرجة متوسطة الاستخدام، وهذا يتوافق مع طبيعة الاستخدام وجودة مخرجات العمل الإداري.

كما ويمكن عزو هذه النتيجة في ضوء متابعة القائمين على تطوير العمل الإداري في جامعة الكويت، ومدى استخدامهم وتوظيفهم لأسلوب الإدارة الرشيقة سواء في مجال توظيف أدوات الإدارة الرشيقة، أو في حل المشكلات الإدارية، أو التطوير والتحسين المستمر، وبالتالي سينعكس ذلك على جودة مخرجات العمل الإداري بشكل مباشر ويظهر جلياً من خلال الأداء الإداري للموظفين.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Ramly, 2012)، التي بينت نتائجها أن استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة عمل على حل المشكلات الإدارية مما حسن العمل الإداري، كما اتفقت مع دراسة إسماعيل (2012)، التي بينت أن استخدام هذا أسلوب أدى إلى تبسيط إجراءات العمل وتحسين مستوى الجودة.

واتفقت كذلك مع دراسة بن وارث وجاية (2016)، والتي بينت نتائجها أن استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة يسهم في القضاء على الهدر والفاقد الإداري، واتفقت كذلك مع دراسة فيجايا (Vijaya, 2016)، التي أشارت نتائجها أن أسلوب الإدارة الرشيقة يسهم في تنظيم العمل الإداري في المكتبات، وتفعيل العملية الإدارية.

2. Barac, N. Goran, M. & Aleksandra, A. (2010) *Lean production and Agile management quality in lean supply chain management. review: economics and organizations*. 7, (3), 125- 144.
3. Barton, J & Marson, D. (1991) . *Service Quality: an Introduction Province of pritish, Columbia Pup, Ication*
4. Emmanuelle, D. (2009) . *P- lean: 32 heures, cest possible! . afnor. France- paris.*
5. Giles, L. (2007) . *lean- manufacturing (system de production a haute performance) dans les industries travaillant en juste a temps avec flux regules par tak time (rythme de la consommation de client) . la revue des sciences de gestion*, 2, (23) , 99- 107.
6. Gillies, D. (1994) . *Nursing Management: a System Approach. Yrded , Philadelphia. W. B. saunders company.*
7. Hess, J. & Benjamin, B. (2015) . *Applying Lean Agile management within the university: opportunities for process improvement and cultural change, International Journal of Lean Agile management*, (6) , 3, 249- 262.
8. James, W. & Daniel, J. (2009) . *System lean: penser l'entreprise au plus juste. Pearson education, , paris.*
9. Larry, R. (2012) . *Management des operatios: principes et applications. 2eme edition. Person education. France – paris*
10. Lemahieu, P. (2017) . "Agile management in education" *Quality Assurance in education* (25) , 1, 91- 108.
11. Michel N. (2009) . *essentiel du management industriel. 2 eme edition dunod. France- paris.*
12. Nicoulas, H. Thomas, H. (2009) . *outils reporting structures et pratiques d'amelioration. revue francaise de gestion, (1) 6, 81- 103.*
13. Olivier, F. & Chassende- Baroz, C. (2010) . *Pratique de lean: reduire les pertes en conception production et industrialization. Dunod. France paris.*
14. Philippe, A. Jean, R. (2009) . *guide de la gestion industrielle: principes, methods et outils, afnor. France- la plainesaint denis.*
15. Ramly, N. (2012) . *Agile management: Process improvement towards better IT customer Support, International Journal of e- Education, e- Business, e- Management and e- Learning*, (2) , 5, 359- 364.
16. Vijaya, S. (2016) . *Lean Agile management in higher education institution, International Journal of Quality and service Sciences*, (8) , 2, 159- 178.

الموظفين على اختلاف وظائفهم.

♦ توفير البرامج التدريبية اللازمة لتدريب القائمين على الأعمال الإدارية في مختلف أقسام الجامعة.

♦ توظيف أسلوب الإدارة الرشيقة في حل المشكلات الإدارية، وتنظيم بيئة العمل الإداري ، والتطوير والتحسين لضمان جودة مخرجات العمل الإداري.

## قائمة المصادر والمراجع:

1. ابدوي، محمد. (2009) . تخطيط الإنتاج ومراقبته. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
2. أحمد، محمد. (2015) . الإدارة الرشيقة ودورها في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي. المؤتمر الدولي للتنمية التجارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية: 1 – 38.
3. إسماعيل، عمر. (2012) . مدخل متميز لتحسين جودة التعليم العالي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، (7) 21، 31 – 48.
4. بن وارث، عبد الرحمن وجابة، أحمد. (2016) . دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب «الإدارة الرشيقة»، دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، الجزائر، (17) 2، 142 – 157.
5. البنا، عزة. (2014) . «تطبيق الإدارة الرشيقة في التعليم العالي. بحث مقدم للمؤتمر القومي السنوي الثامن عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، مصر، المنعقد بتاريخ 23 – 4 – 2014.
6. الجمل، سمير. (2013) . مدى تطبيق معايير الإدارة الرشيقة في جامعة القدس المفتوحة في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها. المؤتمر الدولي للتعليم العالي في الوطن العربي «أفاق مستقبلية».
7. الحسن، أحمد. (2014) . أثر تطبيق آليات الإدارة الرشيقة في جودة القيادة التربوية في الإشراف التربوي بمحافظة الإحساء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية
8. ركاج، محمد والعبادلة، سمر. (2018) . مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني للاستدامة وتعزيز البنية الإبداعية للتعليم التقني (كلية فلسطين التقنية) المنعقد في فلسطين بتاريخ 6 – 7 / 2018.
9. سليمان، حنان. (2012) . إمكانية الاستفادة من الإدارة الرشيقة في تطوير الجامعات المصرية، مجلة العلوم التربوية، مصر، (20) 2، 65 – 115.
10. عبد العزيز، عبد العاطي. (2014) . متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة لتحسين أداء الجهاز الإدارية بكلية التربية بحفر الباطن جامعة الدمام، المجلة التربوية، مصر، (8) ، 373 – 456.
11. المصري، نضال والأغا، محمد. (2014) . إطارة مقترح لتطبيق منهجية الإدارة الرشيقة كمدخل لتحسين جودة الحياة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. الإمارات: مطبوعات جائزة خليفة التربوية.

## المراجع الأجنبية:

1. Amout, B & all, V. (2011) . *lean planning in the semiproduct industry. Int. production Economic. 194- 203*