**دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية**

**The lean management role in the outputs quality of the administrative performance at the Kuwait University from the point of view of faculty members**

**الدكتورة مطيرة ضيف الله المطيري**

**Mutira Dhaifallah Al-Mutairy**

**دكتوراه في الإدارة التربوية**

**وزارة التربية والتعليم - الكويت**

**دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية**

**The Lean Management Role in the Outputs Quality of the administrative Performance at the Kuwait University from the Perspective of the Faculty Members**

**مطيرة ضيف الله المطيري([[1]](#footnote-1))**

**الملخص**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك من خلال إعداد استبانة مكونة من (25) فقرة موزعة على خمسة مجالات للكشف عن درجة استخدام ودور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري. تكونت عينة الدراسة من (135) عضو من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن درجة‎ ‎استخدام ‎الإدارة‎ ‎الرشیقة ‎في ‎جامعة الكويت ككل، جاءت متوسطة؛ وجاء بالمرتبة الأولى مجال "تشجيع الإبداع"، بدرجة متوسطة، بينما جاء بالمرتبة الأخيرة مجال "القابلية للتغيير" بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج أن دور الإدارة‎ ‎الرشیقة‎ ‎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 درجة استخدام الإدارة الرشيقة ودورها في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت ‏تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية.

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

**The Lean Management Role in the Outputs Quality of the administrative Performance at the Kuwait University from the Perspective of the Faculty Members**

**Mutira Dhaifallah Al-Mutairy([[2]](#footnote-2))**

**Abstract**

This study aimed to reveal the lean management role in the outputs quality of the administrative performance at the Kuwait University from the perspective of the faculty members. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive approach, through the preparation of a questionnaire consisted of (25) items divided into five domains to reveal the degree of use and role of the lean management in the outputs quality of the administrative performance. The sample of the study consisted of (135) faculty members at Kuwait University, were selected randomly. The results showed that the degree of use the lean management at the Kuwait University as a whole was moderate, the "encouraging creativity domain" in the first rank, with moderate degree, while the "changeability domain" in the last rank, with moderate degree. The results showed that the lean management role in the outputs quality of the administrative performance at the Kuwait University as a whole was moderate and the "problem solving domain" in the first rank, with moderate degree, while the "changeability domain" in the last rank, with moderate degree. The results showed that there were no differences in degree of use the lean management, and its role in the outputs quality of the administrative performance at the Kuwait University depending on the academic level and practical experience.

**Keywords**: Lean 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 هذه الإدارة تهتم باستخدام جميع الموارد المتوافرة في المؤسسة سواءً كانت هذه الموارد بشرية أو مالية، كما أن طبيعة هذه الإدارة تهتم بعنصر الوقت والعلاقات الإنسانية كونها تسهم بنجاح مختلف العمليات الإدارية، وبالتالي فإن توظيف واستخدام الإدارة الرشيقة 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.

وبالنظر إلى 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 الرئيسية اللازمة لنجاح أسلوب الإدارة الرشيقة، وهذا يتطلب الالتزام من جميع الأطراف ذات العلاقة بالعملية الإدارية، بالإضافة إلى العمل على تغيير ثقافة المؤسسة في نشر واستخدام الإدارة الرشيقة في العمليات الإدارية مما يسهم في نجاح هذا الأسلوب من الإدارة (Olivier & Chassende-Baroz, 2010)

إن النظر إلى الإدارة الرشيقة والمبدأ الذي تقوم عليها فإنه يبرز من خلال استهداف هذه الإدارة للهدر في العمل الإداري والتقليل منه ومعالجته، وبالتالي فإن الإدارة الرشيقة يمكن تعرفيها بأنها ذلك 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 & all, 2011).

وقد عرف راملي (Ramly, 2012) أسلوب الإدارة الرشيقة على 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 الإدارة الرشيقة من أهم مبادئها 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 سواءً أكانت مادية أو بشرية من أجل إيجاد أفضل العمليات الإدارية والتميز بجودة المخرجات.

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

**مبادئ الإدارة الرشيقة**

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 أثناء العمل الإداري.

- إيجاد نظام ديموقراطي انسيابي بمختلف الأنشطة والعمليات الإدارية وعدم عرقلتها.

- ضرورة معالجة المشكلات التي تحدث مباشرة وفي الوقت المناسب من أجل ضمن 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 وتسيير العمل الميداني 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 أسلوب الإدارة الرشيقة من أبرز اهتمامه العمل على حل مشكلات الهدر الإداري سواءً في الجوانب المادية أو البشرية، وذلك بهدف العمل على تطوير وتحسين العمل الإداري من خلال تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها بما يخدم المؤسسة ويعود بالرقي والتطور في مختلف المجالات وإيجاد مخرجات الإدارية على مستوى العالي من الجودة.

**أشكال الهدر الإداري**

هناك العديد من الأشكال التي يتم من خلالها الهدر الإداري في مختلف المؤسسات والتي تبرز من خلال ما يلي Michel, 2009)؛ (Barac, Goran, & Aleksandra, 2010:

**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 والتي 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 ومخرجتها، 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 الادوات التي يمكن أن تستخدمها الإدارة الرشيقة في تحقيق أهدافها ونجاح عملياتها الإدارية وهذه الادوات تستند إلى فلسفة الإدارة في العمل الإداري بهدف حل مشكلات الهدر وضياع الوقت والجهد، ومن أبرز هذه الادوات 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:** يعتبر 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 عدة مبادئ لتجويد العمل الإداري وتتمثل هذه المبادئ بما يلي (Barac, Goran, & Aleksandra, 2010):

**- 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 وكيف حدثت ولماذا والعمل على وضع حلول ومعالجة أسباب حدوث هذه الأخطاء.

**- المسؤولية الواضحة:** يقومهذا الجانب على تحديد الأخطاء ومتى حدثت بالضبط ومعرفة مصدر العيوب ومن 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 (Michel, 2009):

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

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

**- Seiketu:** وتعني جعل المعايير السابقة جزءاً من إدارة مكان العمل.

**- Shituke:** وتعني التدريب وغرس الانضباط في نفوس وسلوك جميع الموظفين.

**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(Philippe & Jean, 2009; :Nicoulas & Thomas, 2009)

**أولاً: دعم الإدارة العليا**: يتوقف نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة على مدى الدعم الذي يتم تقديمه من المسؤولين في الإدارة العليا وما تقدمه من إمكانات تسهم في نجاح هذا العمل الإداري، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الجوانب الآتية:

- 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 الديموقراطي في العمل الإداري وتوفير روح الإبداع والمبادرة لجميع العاملين 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 جميع 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 وإتخاذ القرارات بصفة جماعية والابتعاد عن العمل الروتيني عن العمل الإداري والمساهمة بالقضاء على الهدر بمختلف أشكاله لضمان جودة العمليات الإدارية ومخرجاتها.

**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 الإدارية بمختلف مجالاته وكذلك ضمن جودة المخرجات الإدارية، ويتم ذلك من خلال عدة خطوات مبنية على أسس موضوعية، والتي من أهمها ما يلي:

- 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، مدى 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 جميع العاملين وبالتالي فإن أسلوب الإدارة الرشيقة يركز على ضرورة هذا التغيير وغرس فكرة المبادرة والإبداع بمختلف مجالات العمل الإداري بما يساهم بالمحافظة على جميع الموارد والممتلكات في المؤسسة.

**مشكلة الدراسة وأسئلتها**

في ضوء ظهور أدوات إداریة حدیثة كأدوات الإدارة الرشیقة بصفتها فلسفة إداریة حدیثة تعمل على تحقیق القیمة القصوى للأعمال الإدارية من خلال نشر ثقافة منع الهدر وتقلیل الفاقد في استخدام الموارد المادية والبشرية من خلال الأعمال الإدارية المختلفة، تبرز مشكلة الدراسة من خلال هذا الجانب للكشف عن درجة استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة في الأعمال الإدارية في جامعة الكويت، ودور هذا الاستخدام في جودة مخرجات الأداء الإداري في الجامعة، وخاصة في ظل التطورات العلمية والمعرفية والتكنولوجية المتسارعة في مجال الأعمال الإدارية وتطوير هذه الأعمال بما يتوافق مع هذا التطور، وبالتحديد فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما درجة استخدام الإدارة الرشیقة في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

- ما دور الإدارة الرشیقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في درجة استخدام الإدارة الرشيقة في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في دور الإدارة الرشیقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية؟

**أهداف الدراسة**

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

* بیان درجة استخدام الإدارة الرشیقة في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
* التعرف على دور الإدارة الرشیقة في جودة مخرجات الأداء الإداري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
* الكشف عن الفروق في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول درجة استخدام الإدارة الرشيقة في جامعة الكويت تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية.
* الكشف عن الفروق في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية.

**أهمية الدراسة**

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

**أولا: 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 يستفيد منها القائمين 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 تبيان أهمية توظيف أسلوب الإدارة الرشيقة في المؤسسات التعليمية لمعالجة الهدر في هذه المؤسسات، أضف إلى ذلك أهمية الجانب العملي من خلال ما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج يمكن تطبيقها على الواقع الإداري في جامعة الكويت بشكلٍ خاص، وبالجامعات الأخرى بشكلٍ عام.

**التعريفات الإجرائية:**

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

**الدور:** يقصد به في هذه الدراسة أثر أسلوب الإدارة الرشیقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت. ويقاس في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على استبانة دور الإدارة الرشیقة في جودة مخرجات الأداء الإداري والتي تم إعدادها لأغراض هذه الدراسة**.**

**الإدارة الرشيقة:** يقصد 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:** يقصد بها في هذه الدراسة الحصول على نتائج إدارية ذات جودة عالية بعيداً عن الهدر المادي والبشري.

**الأداء الإداري:** يقصد به في هذه الدراسة القيام بالوظائف الإدارية بدرجة عالية من الفاعلية الإدارية لضمان جودة ونجاح العمل الإداري.

**محددات الدراسة**

تتمثل محددات الدراسة بالآتي:

* **المحدد البشري**: اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريسي في جامعة الكويت.
* **المحدد الزماني**: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2018/2019 .
* **المحدد القياسي**: تقتصر نتائج هذه الدراسة على الأداة التي تم استخدامها في هذه الدراسة، والتي تم إعدادها من قبّل الباحثة.

**الدراسات السابقة**

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي تم التوصل إليها، وقد تم استعراضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وهي على النحو الآتي:

أجرى سليمان (2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة، ووضع تصور مقترح لإمكانية الإفادة منه في تطوير التعليم العالي المصري. تكونت عينة ادلراسة 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 هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق الإدارة الرشيقة والتحسين في عمليات الدعم الفني باستخدام منهجية الإدارة الرشيقة بإحدى المنظمات. تكونت عينة الدراسة من (300) موظف. استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الإدارة الرشيقة، 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 الرئيسة 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 الرشيقة في جودة العمل الإداري، تعزى لمتغير الخبرة العملية للموظف.

وأجرى إسماعيل (2012) دراسة هدفت إلى تحديد إمكانية تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة 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 والتي تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل وتحسين مستوى الجودة في المراحل الجامعية، كما بينت النتائج أن يحتاج إلى دعم ومشاركة العاملين فضلاً عن الطلبة، وأن تطبيق هذا الأسلوب، جاء بدرجة متوسطة.

وجاءت دراسة الجمل (2013) بهدف الكشف عن مدى تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة في جامعة القدس المفتوحة، وتحديد أكثر معاييره تطبيقاً، 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 الإمكانات التقنية، وأدناها جاء الإمكانات المالية، وكانت 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 والآغا (2014) إلى التعرف على مستوى تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة 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، ووجود 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، أما بالنسبة لمتغير الكلية فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إليه فيما عدا مجالي جودة العلاقات، وجودة التقنيات المستخدمة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى متغير سنوات الخبرة.

وقام عبد العزيز (2014) بدراسة هدفت إلى الكشف عن مدى أثر متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة 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 أراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمحاور متغيرات الوظيفة، والدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة حول درجة تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة في مراحل منهجية الإدارة الرشيقة، كما أنها حددت الدراسة أهم متطلبات مراحل الإدارة الرشيقة.

كما أجرى الحسن (2014) دراسة هدفت إلى مدى إمكانية الاستفادة من تطبيق أليات الإدارة الرشيقة وتطوير جودة القيادة التربوية في الإشراف التربوي بمحافظة الأحساء وأثر تطبيقها على تحسين وتقويم 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 جميع العقبات 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 الإشراف الإداري.

أما دراسة البنا (2014) فهدفت إلى تحديد أسباب اهتمام مؤسسات التعليم العالي بأسلوب الإدارة الرشيقة وكيفية تطبيقها ومحددات التطبيق. تكونت عينة الدراسة من (250) موظفاً. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن تطبيق هذا الأسلوب بمؤسسات التعليم العالي أصبح أمراً ضرورياً ولابد 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 وبنيامين (Hess & Benjamin, 2015) دراسة 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. تم استخدام 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.

وهدفت دراسة أحمد (2015) 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، وكذلك المعوقات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة. تكونت عينة الدراسة من (169) عضو هيئة تدريس. أظهرت النتائج وجود ستة متطلبات رئيسة لتطبيق هذا الأسلوب، وهي دعم الإدارة العليا، والبنية التحتية، وتغيير وتطوير الثقافة التنظيمية، وتدريب وتوعية الموارد البشرية، وتوفر الموارد البشرية، وربط أسلوب الإدارة الرشيقة بالمستفيدين، كما أشارت النتائج أن هناك ارتباط متوسط بين أسلوب الإدارة الرشيقة وتحقيق الميزة التنافسية، 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 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 ترتكز 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 فقد تم قياس مدى إمكانية تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة فيها، وقد تم التوصل إلى أن هذه المؤسسات ممثلة في الإدارة العليا فيها تلتزم وبشكل كبير بتوفير كل الإمكانيات الضرورية من أجل تطبيق هذه الأسلوب، كما أن السياسة التدريبية 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 هدفت إلى توضيح كيفية تطبيق الإدارة الرشيقة في مؤسسات التعليم العالي 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 يسهم 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 هدفت إلى الكشف عن مدى استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة في التعليم. تكونت عينة الدراسة من (450) موظفاً إدارياً. أظهرت نتائج الدراسة أهم المبادئ التي يرتكز 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.

**التعقيب على الدراسات السابقة**

بمطالعة وتحليل الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، يلحظ الاهتمام المتزايد بتناول أسلوب الإدارة الرشيقة بالبحث والدراسة، ويبزر ذلك من خلال العديد من الدراسات، كدراسة سليمان (2012)، ودراسة راملي (Ramly, 2012)، وأحمد (2015)، حيث 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)، حيث أشارت 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 بين الدراسات السابقة، وتكون انطلاقة لدراسات أُخرى في هذا المجال، وبالتالي فإن أبرز مبررات إجراء هذه الدراسة تكمن في ندرة الدراسات حول استخدام أسلوب الإدارية 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 تم استخدامها ومؤشرات صدقها وثباتها والإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة.

**منهجية الدراسة**

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

**مجتمع الدراسة**

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت، والبالغ عددهم (1577) عضو 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) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة الكلي.

**أداة الدراسة**

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الأداة الآتية:

استبانة دور الإدارة الرشيقة في جودة المخرجات الإدارية

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة والكشف عن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية، تم إعداد استبانة لهذا الغرض، وذلك بعد الرجوع إلى الأدب التربوي ضمن هذا الإطار، بالإضافة إلى الدراسات السابقة، كدراسة سليمان (2012)، وعبد العزيز (2014)، وبن وارث وجابة (2016)، وفي ضوء ذلك أعدت الاستبانة، وتكونت بصورتها الأولية من (30) فقرة، موزعة على خمسة مجالات، يتكون كل مجال من (5) فقرات وهي: مجال القابلية للتغيير، ومجال تشجيع الإبداع، ومجال حل المشكلات، ومجال التحسين والتطوير، ومجال تنظيم العمل الإداري.

صدق الاستبانة

تم إيجاد مؤشرات صدق استبانة دور الإدارة الرشيقة في جودة المخرجات الإدارية من خلال مؤشرات الصدق الآتية:

أولاً: صدق المحتوى

تم التحقق من صدق محتوى استبانة دور الإدارة الرشيقة في جودة المخرجات الإدارية من خلال عرضها على (8) محكمّين 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، وتم اعتماد ما نسبته (80%) من إجماع المحكمّين لقبول الفقرة، أو رفضها وبناءً على ذلك، ووفقاً لآراء لجنة المحكمّين، تم إعادة صياغة (8) فقرات من الناحية اللغوية، بالإضافة إلى حذف (5) فقرات، كما تم استبدال 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 خمسة مجالات، وقد أشار المحكمّون إلى مناسبة الاستبانة للكشف عن درجة استخدام ودور الإدارة الرشيقة في جودة المخرجات الإدارية.

ثانياً: صدق البناء

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

كما تم حساب قيم معاملات الارتباط البينية لمجالات استبانة دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.79- 0.88)، كما تم استخراج قيم معاملات ارتباط المجالات بالاستبانة ككل، وتراوحت بين (0.80- 0.87).

ثبات استبانة دور الإدارة الرشيقة في جودة المخرجات الإدارية

تم إيجاد 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) عضو من أعضاء هيئة التدريس من خارج عينة الدراسة، وأُعيد تطبيقها على نفس العينة بعد فاصل زمني مدته أُسبوعان، وتم حساب قيم معاملات الثبات للمجالات، والاستبانة ككل باستخدام معامل (ارتباط بيرسون)، وتراوحت بين (0.83 – 0.88)، وللاستبانة ككل (0.89)، وباستخدام معادلة (كرونباخ ألفا)، تراوح ثبات الاتساق الداخلي للمجالات بين (0.81 – 0.87)، وللاستبانة ككل (0.88).

طريقة التصحيح

تكونت استبانة دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري بصورتها النهائية من (25) فقرة، يضع المستجيب إشارة (×) أمام كل فقرة لبيان مدى تطابق ما يرد في الفقرة مع قناعته 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 تم تصنيف 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).

إجراءات الدراسة

لغايات تحقيق أهداف الدراسة، تم اتباع الإجراءات والخطوات الآتية:

* تم إعداد 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 المحكمّين، والأخذ بآرائهم وملاحظاتهم.
* 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، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.
* تم توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة لغايات جمع البيانات، وتم 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 جميع فقرات أداة الدراسة بدقة.
* تم 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 فات (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

**ثانياً: المتغيرات التابعة:**

* + درجة استخدام الإدارة الرشيقة.
	+ دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري.

**المعالجات الإحصائية**

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

* للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
* للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام تحليل التباين الثنائي.

**النتائج**

يتضمن هذا الجزء ما تم التوصل إليه من نتائج وفقاً لما تم طرحه من أسئلة، وهي على النحو الآتي:

**أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة استخدام الإدارة الرشیقة في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟"**

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول كل مجال من مجالات درجة استخدام الإدارة الرشيقة في جامعة الكويت، والاستخدام ككل، كما هو مبين في الجدول (1)**.**

**جدول (1) المتوسطات الحسابية لدرجة‎ ‎استخدام‎ ‎الإدارة‎ ‎الرشیقة‎ ‎في‎ ‎جامعة الكويت مرتبة تنازلياً**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرتبة** | **الرقم** | **المجال** | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **درجة الاستخدام** |
| 1 | 4 | تشجيع الإبداع | 3.33 | 0.33 | متوسطة |
| 2 | 1 | تنظيم العمل الإداري | 3.26 | 0.35 | متوسطة |
| 3 | 3 | حل المشكلات | 3.06 | 0.44 | متوسطة |
| 4 | 2 | التحسين والتطوير المستمر | 2.87 | 0.47 | متوسطة |
| 5 | 5 | القابلية للتغيير | 2.86 | 0.81 | متوسطة |
| **درجة‎ ‎استخدام‎ ‎الإدارة‎ ‎الرشیقة‎ ‎ككل** | 3.09 | 0.34 | متوسطة |

يظهر من الجدول (1) أن درجة‎ ‎استخدام‎ ‎الإدارة‎ ‎الرشیقة‎ ‎في‎ ‎جامعة الكويت، جاءت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لدرجة‎ ‎استخدام‎ ‎الإدارة‎ ‎الرشیقة‎ ‎في‎ ‎جامعة الكويت ككل (3.09)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن المجالات الفرعية تراوحت بين (2.86 -3.33) بمستوى متوسط لجميع المجالات، وجاء بالمرتبة الأولى مجال "تشجيع الإبداع" بمتوسط حسابي (3.33)، وبالمرتبة الثانية جاء مجال "تنظيم العمل الإداري" بمتوسط حسابي (3.26)، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال "حل المشكلات" بمتوسط حسابي (3.06)، وجاء بالمرتبة الرابعة مجال "التحسين والتطوير المستمر" بمتوسط حسابي (2.87)، بينما جاء بالمرتبة الأخيرة مجال "القابلية للتغيير" بمتوسط حسابي (2.86).

**ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما دور الإدارة الرشیقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟".**

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

**جدول (2) المتوسطات الحسابية لدور الإدارة‎ ‎الرشیقة‎ ‎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 ‎الرشیقة‎ ‎في جودة مخرجات الأداء الإداري ككل** | 2.92 | 0.49 | متوسطة |

يظهر من الجدول (2) أن دور الإدارة‎ ‎الرشیقة‎ ‎في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت،‏ جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لدور‎ ‎الإدارة‎ ‎الرشیقة‎ ‎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 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).

**ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في درجة استخدام الإدارة الرشيقة في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية؟".**

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع مجالات درجة استخدام الإدارة الرشيقة والاستخدام ككل، تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية، كما هو مبين في الجدول (3).

**جدول (3) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة استخدام الإدارة الرشيقة ‏تبعاً لمتغيري الرتبة ‏الأكاديمية والخبرة العملية**

| **المتغير** | **المستوى** | **المتوسط الحسابي** | **الإنحراف المعياري** | **F** | **الدلالة الاحصائية** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **‏الرتبة الأكاديمية‏** | أستاذ مساعد‏ | 3.10 | 0.69 | 2.08 | 0.10 |
| أستاذ مشارك‏ | 3.13 | 0.64 |
| أستاذ‏ | 3.06 | 0.59 |
| **الخبرة العملية** | أقل من 5 سنوات‏ | 3.07 | 0.66 | ‎1.92‎ | ‎0.13‎ |
| من 5-10 سنوات‏ | 3.18 | 0.58 |
| أكثر من 10 سنوات‏ | 3.03 | 0.66 |

يظهر من الجدول (3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في درجة استخدام الإدارة الرشيقة في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية، حيث كانت جميع قيم (F) غير دالة إحصائياً.

**رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في دور الإدارة الرشیقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية؟".**

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع مجالات دور الإدارة الرشيقة والدور ككل، تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية، كما هو مبين في الجدول (4).

**جدول (4) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدور الإدارة الرشیقة في جودة مخرجات الأداء الإداري ‏تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية**

| **المتغير** | **المستوى** | **المتوسط الحسابي** | **الإنحراف المعياري** | **F** | **الدلالة الاحصائية** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ‏الرتبة الأكاديمية‏ | أستاذ مساعد‏ | 2.92 | 0.75 | 1.62 | 0.19 |
| أستاذ مشارك‏ | 2.89 | 0.67 |
| أستاذ‏ | 2.95 | 0.69 |
| الخبرة العملية | أقل من 5 سنوات‏ | 2.89 | 0.44 | 0.58 | 0.68 |
| من 5-10 سنوات‏ | 2.95 | 0.73 |
| أكثر من 10 سنوات‏ | 2.94 | 0.64 |

يظهر من الجدول (4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) حول دور الإدارة الرشیقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء الهيئة ‏التدريسية ‏تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية، حيث كانت جميع قيم (F) غير دالة إحصائياً.

**مناقشة النتائج والتوصيات**

يتضمن هذا الجزء مناقشة ما تم التوصل إليه من نتائج، بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات في ضوء هذه النتائج.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول**،** **الذي ينص على:** **"ما درجة استخدام الإدارة الرشیقة في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟"**

أظهرت النتائج أن درجة‎ ‎استخدام‎ ‎الإدارة‎ ‎الرشیقة ‎في‎ ‎جامعة الكويت ككل، جاءت متوسطة؛ وجاء بالمرتبة الأولى مجال "تشجيع الإبداع"، بدرجة متوسطة، بينما جاء بالمرتبة الأخيرة مجال "القابلية للتغيير" بدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء حداثة أسلوب الإدارة الرشيقة، وبخاصة ما يتعلق بأدوات وطرق استخدام الإدارة الرشيقة في العملية الإدارية، وبالتالي فإن توظيف الأسلوب الإدارة الرشيقة يحتاج إلى أدوات واستراتيجيات ومقومات يجب توفيرها لضمان نجاح استخدام هذا النوع من الإدارة في مختلف مجالات العملية الإدارية في جامعة الكويت.

كما ويمكن عزو هذه النتيجة استناداً إلى البيئة الإدارية التي يجب توفيرها لتطبيق واستخدام أسلوب الإدارة الرشيقة، وذلك من حيث توفير التدريب الكافي للموظفين والعاملين في المجال الإداري، الأمر الذي يستدعي هذا التوفير وتوفير البرامج المتخصصة التي تؤهل الموظفين لاستخدام أسلوب الإدارة الرشيقة ضمن العمليات الإدارية في مختلف الأقسام في جامعة الكويت.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالة مع دراسة سليمان (2012)، التي أشارت نتائجها إلى أن تستخدم أسلوب الإدارة الرشيقة في مؤسسات التعليم العالي، جاء بدرجة متوسطة، كما اتفقت كذلك مع دراسة راملي (Ramly, 2012)، ودراسة إسماعيل (2012)، واتفقت كذلك مع دراسة ليماهيو (Lemahieu, 2017)، التي أظهرت نتائجها أن استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة في التعليم، جاء بدرجة متوسطة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة البنا (2014)، التي أشارت نتائجها إلى أن تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة، جاء بدرجة منخفضة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول**،** **الذي ينص على:** **"ما دور الإدارة الرشیقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟".**

أظهرت النتائج أن دور الإدارة‎ ‎الرشیقة‎ ‎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 هذا النتيجة في ضوء متابعة القائمين على تطوير العمل الإداري في جامعة الكويت، ومدى استخدامهم وتوظيفهم لأسلوب الإدارة الرشيقة سواءً 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 الحالة 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 وجابة (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.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول **الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في درجة استخدام الإدارة الرشيقة في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية؟"**

أظهرت النتائج عدم وجود فروق في درجة استخدام الإدارة الرشيقة في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في درجة الاستخدام لأسلوب الإدارة الرشيقة، تبعاً لمتغيري الخبرة العملية والرتبة الأكاديمية، استناداً إلى واقع العملية الإدارية في جامعة الكويت، والتي يمارسها جميع الإداريين، ويطلع عليها ويلمسها أعضاء هيئة التدريس على اختلاف خبراتهم العملية، أو رتبهم الأكاديمية، وبالتالي لم تكن هناك فروق في وجهة نظرهم حول درجة استخدام الإدارة الرشيقة في العمل الإداري.

وترى الباحثة وضمن تفسير هذه النتيجة أن استخدام الإدارة الرشيقة في العمليات الإدارية في جامعة الكويت يكاد واضحاً وملموساً لدى جميع أعضاء الهيئة التدريسية كونهم جميعاً يمارسون أعمالهم في بيئة جامعية واحدة وموحدة القرارات والتعليمات لدى الجميع، وهذا يشعر جميع الموظفين على اختلاف بطبيعة الممارسات الإدارية التي تستخدم في الجامعة وضمن أداء الأعمال الإدارية المختلفة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالة مع دراسة سليمان (2012)، التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق في درجة تطبيق الإدارة الرشيقة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة العملية، كما اتفقت مع دراسة المصري والآغا (2014)، ودراسة الجمل (2013)، التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق في درجة التطبيق، تعزى لمتغير سنوات الخبرة العملية.

كما اتفقت مع دراسة عبد العزيز (2014)، التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق في درجة تطبيق الإدارة الرشيقة، تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة المصري والآغا (2014)، التي بينت نتائجها وجود فروق في درجة التطبيق، تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، لصالح أستاذ مساعد، واختلفت كذلك مع دراسة أحمد (2015)، التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق في درجة التطبيق، تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، لصالح أستاذ.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول **الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في دور الإدارة الرشیقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية؟"**

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

ويمكن تفسير هذه النتيجة والتي 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 والذي لم يصل إلى المستوى المطلوب، وهذا ما شعر به أو لمسه أعضاء هيئة التدريس ضمن عملهم وتعاملهم مع القائمين على العمل الإداري، والذي يكاد أن يكون واضحاً وملموساً لدى الجميع الأمر الذي 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 أدوات هذا الأسلوب ومدى توظيفها سواءً 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 وأقسام 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 نتاجها 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**

استناداً إلى ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن للباحثة أن توصى بما يلي:

* توفير متطلبات ناح أسلوب الإدارة الرشيقة في مختلف مجالات العمل الإداري الجامعي.
* تعزيز ثقافة استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة لدى جميع 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 المراجع:**

ابديوي، محمد. (2009). **تخطيط الإنتاج ومراقبته**. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

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.

إسماعيل، عمر. (2012). مدخل متميز لتحسين جودة التعليم العالي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، (7) 21، 31-48.

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، 2 (17)، 142-157.

البنا، غزة. (2014). "تطبيق الإدارة الرشيقة في التعليم العالي. بحث مقدم للمؤتمر القومي السنوي الثامن عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، مصر.

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".

سليمان، حنان. (2012). إمكانية الإفادة من الإدارة الرشيقة في تطوير الجامعات المصرية، العلوم التربوية ، مصر، (20) 2، 65-115.

عبد العزيز، عبد العاطي. (2014). متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة لتحسين أداء الجهاز الإدارية بكلية التربية بحفر البان جامعة الدمام، المجلة التربوية، مصر، (8)، 373-456.

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:**

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

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.

Emmanuelle, D. (2009). P-lean : **32 heures, cest possible** !. afnor. France- paris.

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 consummation de client). **la revue des sciences de gestion,** 2, (23), 99-107.

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.

James, W. & Daniel, J. (2009). System lean: penser lentreprise au plus juste. **Pearson education, , paris**.

Larry, R. (2012). Management des operatios: principes et applications. **2eme edition**. **Person education. France – paris**

Lcmahicu. P; Nordstrum, L. & Cudny, E. (2017). "Agile management in education" **Quality Assurance in education** (25), 1, 91-108.

Michel N. (2009). essentiel du managment industriel . **2 eme edition dunod. France- paris.**

Nicoulas, H. Thomas, H. (2009). outils reporting structures et pratiques damelioration. **revue francaise de gestion**, (1) 6, 81-103.

Olivier, F. & Chassende - Baroz, C. (2010). **Pratique de lean: reduire les pertes en conception production et industrialization. Dunod. Franceparis**.

Philippe, A. Jean, R. (2009). guide de la gestion industrielle: principes, **methods et outils, afnor. France - la plaine saint denis**.

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.

Vijaya, S. (2016). Lean Agile management in higher education institution, **International Journal of** Quality and service Sciences, (8), 2, 159-178.

1. () دكتوراه في الإدارة التربوية. [↑](#footnote-ref-1)
2. () PhD of Educational Administration. [↑](#footnote-ref-2)