



**Tikrit Journal of Administrative  
And Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Assessing the reality of the organization's lean educational  
requirements A survey of the opinions of a sample of employees in  
the Office of the Directorate General of Education Salahalddine**

Assistant Lecturer: Reem Yousif Sultan  
Directorate General of Education Salah Aladdine  
[reemr0270@gmail.com](mailto:reemr0270@gmail.com)

**Abstract:**

The research dealt with the evaluation of the reality of the requirements of the lean educational organization in a selected sample of employees in the Directorate's office, which included the research sample (47) drawn from individuals working in the Office of the Directorate General of the Directorate of Education Salah al-Din. The main problem of research has been identified by the following question: Is there an application of the requirements of the lean organization in the office of the Directorate of Education of Salaheddin? In order to identify the most important objectives of the research, which is to identify the availability of the organizational requirements of the lean organization within the directorate office. A number of statistical tools were used in (smart pls.3) and its conclusions were drawn. The researcher reached a number of conclusions, the most important of which was: different interest in the research organization about the commitment of the members of the research sample to the requirements of the lean organization between results accepted by the members of the research sample. The results were discouraging and one of the most important recommendations for the management of the organization was to take care of all the requirements of the lean organization. In order to provide the best service to the beneficiary reviewers.

**Keywords:** Lean organization, lean leadership, lean organizational culture, lean administrative communications.

**تقييم واقع متطلبات المنظمة التعليمية الرشيقية**  
**دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في ديوان مديرية العامة لتربية صلاح الدين**  
**م.م. ريم يوسف سلطان**  
**المديرية العامة لتربية صلاح الدين**

**المستخلص:**

تناول البحث تقييم واقع متطلبات المنظمة التعليمية الرشيقية لدى عينة مختارة من العاملين في ديوان المديرية إذ تضمنت عينة البحث (47) مستبيناً من الافراد العاملين في ديوان المديرية، وقد تم تحديد مشكلة البحث الرئيسة بالسؤال الآتي: هل هناك تطبيق لمتطلبات المنظمة الرشيقية في ديوان مديرية تربية صلاح الدين؟ وذلك من أجل التعرف على أهم أهداف البحث والتمثلة بـ (التعرف على مدى توافر المتطلبات التنظيمية للمنظمة الرشيقية داخل ديوان المديرية) فقد تم

استخدام عدد من الأدوات الإحصائية في برنامج (smart pls.3) واستخلاص النتائج الخاصة به وتوصلت الباحثة إلى استنتاجات عدة، كان من أهمها: تباين الاهتمام في المنظمة المبحوثة حول التزام أفراد عينة البحث حيال متطلبات المنظمة الرشيقة بين نتائج مقبولة (مشجعة) من قبل أفراد عينة البحث، ونتائج غير مشجعة وكانت من أهم التوصيات على إدارة المنظمة عينة البحث الاهتمام بجميع متطلبات المنظمة الرشيقة على حد سواء بغية تقديم أفضل خدمة للمراجع المستفيد.

**الكلمات المفتاحية:** المنظمة الرشيقة، قيادة رشيقة، ثقافة تنظيمية رشيقة، اتصالات ادارية رشيقة.

## المقدمة

يشهد العالم اليوم من أهم مراحل التحول من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية فإن التنافس الجديد في عالم الاعمال اليوم لم يعد يقتصر على تحقيق الربحية وسرعة تقديم الخدمة وجودتها بقدر ما أصبح تركيزهم على صناعة البيئة المحيطة بالسلعة أو الخدمة من أجل اخراجها باقل كلفة وهدر ممكنين وبالتالي التفرد في تحقيق وصنع القرار العالمي والحصول على ميزة تنافسية الأمر الذي ساعد بتطور جميع العلوم وعلى وجه الخصوص العلوم الادارية والاقتصادية حيث اثمرت هذه التطورات ظهور مفاهيم جديدة منها المنظمة الرشيقة والانتاج الرشيق وغيرها التي تركز على مرونة الأداء والعمل على تقليل التكاليف والهدر ولقد جسد مفهوم المنظمة الرشيقة الذي هو بصدد الحديث عنه اليوم الذي يعد من أبرز أدوات الجودة في تقديم الخدمة للمستفيد بل والتفرد بها اذ انها تعمل على تصفية اجراءات العمل وخطواتها وتحديد الخطوات التي تضيف قيمة عن تلك التي لا تضيف قيمة للأداء، فضلا عن تنمية طريقة تعامل الأفراد مع إجراءات العمل التي يؤدونها من خلال نشر ثقافة ترشيق تلك الإجراءات وتحسينها والعمل على كشف الضائعات والمشكلات التي تتضمنها تلك الإجراءات والكشف عن المسببات الجذرية المؤدية إلى حصولها. ولأهمية الموضوع في البيئة المحلية قدمت الباحثة أطار نظري وميداني مستندا على مستجدات الباحثين في مجال (متطلبات المنظمة الرشيقة). ولتحقيق أهداف البحث تم تقسيمه الى المحور الأول الذي تضمن منهجية البحث بينما تضمن الثاني الجانب النظري فيما تضمن الثالث الجانب الميداني أما المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.

## المحور الأول: منهجية البحث

**اولاً. مشكلة البحث:** تعاني المنظمات عموماً وقطاع التعليم بشكل خاص من صعوبة الاندماج مع متطلبات العصر الحديثة والتي تتطلب السرعة في انجاز الأعمال والمرونة في اداؤها من خلال تقديم خدمات ذات جودة تحقق متطلبات المستفيدين بالدرجة الاساس وتحقيق سمعة ايجابية لها، وكشف الجانب الميداني للبحث أن ديوان المديرية العامة لتربية صلاح الدين تعاني من أنواع متعددة من الضائعات اهمها الانتظار في انجاز المعاملات وكثرة الاجراءات وبشكل غير مضيف للقيمة وعلى أساس ذلك ارتأت الباحثة القيام بعدد من الاجراءات والتغييرات في النظم الادارية في المنظمة قيد البحث من خلال اعتماد متطلبات المنظمة الرشيقة التي تنطلق فلسفتها من القضاء على الضائعات ومشاكل الحركة والنقل وتعدد الاجراءات بشكل غير مضيف للقيمة. وعلى أساس ذلك يمكن صياغة اشكالية البحث من خلال الأسئلة الآتية:

1. هل هناك تطبيق لمتطلبات المنظمة الرشيقة في ديوان مديرية تربية صلاح الدين؟
2. هل تمتلك المنظمة قيد البحث تصور واضح حول المتطلبات التنظيمية للمنظمة الرشيقة الواجب توافرها فيها؟
3. هل يوجد تصور واضح لدى المنظمة المبحوثة عن مفهوم المنظمة الرشيقة وأهميتها وأهدافها؟

**ثانياً. أهمية البحث:** تبرز أهمية الدراسة من خلال الجوانب الآتية:

1. مساهمة البحث إلى إمكانية توجيه المنظمة قيد البحث إلى تحسين الخدمات المقدمة وإزالة الضائعات التي تتضمنها سياقات العمل من خلال توفير المتطلبات التنظيمية التي تلأم المنظمة المبحوثة وبشكل عصري.
2. استعداد المنظمة قيد البحث على تبني المتطلبات التنظيمية للمنظمة الرشيقة بالشكل الذي يحقق جودة ونوعية الخدمة المقدمة للمستفيد.
3. تشجيع الافراد العاملين على الاستفادة من متطلبات المنظمة الرشيقة من أجل تحسين الانشطة التي يقومون بها.

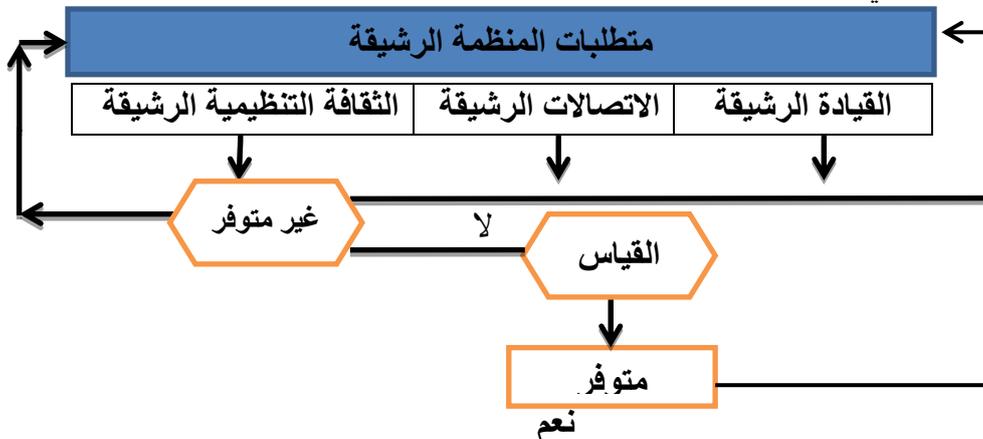
**ثالثاً. اهداف البحث:** تتلخص أهداف البحث بمجموعة من النقاط أهمها:

1. التعرف على مدى توافر المتطلبات التنظيمية للمنظمة الرشيقة داخل المنظمة قيد البحث.
2. توضيح مفهوم المنظمات الرشيقة وأدواتها ومبادئها.
- رابعاً. **فرضيات الدراسة:** من خلال هذا البحث تسعى الباحثة إلى اختبار فرضيات البحث الرئيسية وهي كالآتي:

H1: هناك تطبيق لمتطلبات المنظمة الرشيقة في ديوان مديرية تربية صلاح الدين. وتنبتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- H1-1: هناك تطبيق للقيادة الرشيقة في ديوان مديرية تربية صلاح الدين.
  - H1-2: هناك تطبيق للثقافة التنظيمية في ديوان مديرية تربية صلاح الدين.
  - H1-3: هناك تطبيق للاتصالات الرشيقة في ديوان مديرية تربية صلاح الدين.
  - H2: تتباين متطلبات المنظمة الرشيقة فيما بينها من حيث الأهمية والاداء في بناء المنظمة الرشيقة.
- خامساً. نموذج البحث:** تتطلب المعالجة لمنهجية البحث في ضوء الإطار النظري والجانب الميداني إلى تصميم مخطط افتراضي الذي يشير فيه إلى متغير البحث تفسيراً للحلول التي تقترح للإجابة عن الأسئلة البحثية المثارة في مشكلة البحث وتمثل مخطط البحث مجموعة من الفرضيات والتي تكونت استناداً إلى:

1. إمكانية قياس كل متغير من متغيرات البحث.
  2. شمولية مخطط البحث وإمكانية اختباره.
- وتم بناء هذا المخطط اعتماداً على متطلبات المنظمة الرشيقة ويوضح الشكل (1) الاتي مخطط البحث الافتراضي:



الشكل (1): مخطط البحث الافتراضي

سادساً. **حدود البحث:** يتضمن حدود البحث الحالي الآتي:

1. الحدود البشرية: شملت مجموعة من موظفي مديرية تربية صلاح الدين.
2. الحدود المكانية: المديرية العامة لتربية محافظة صلاح الدين والتي تقع في مركز محافظة صلاح الدين.
3. الحدود الزمانية: امتدت الفترة من 2021/ 6/1 إلى 2021/9/1.

سابعاً. **اساليب جمع البيانات:** من خلال الادبيات ذات الصلة بالموضوع من رسائل وأطاريح جامعية ومجلات ودوريات وكتب ومقالات وكذلك الاعتماد على الشبكة الدولية (الانترنت) فضلا عن استمارة الاستبيان (الملحق) للحصول على البيانات والمعلومات الأولية المتعلقة بالجانب الميداني وقد تضمنت استمارة جزأين رئيسيين الأول معلومات التعريفية للأفراد المبحوثين وتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي (اتفق، محايد، لا اتفق) اوزان (1، 2، 3) على التوالي لتحويل الإجابات الوصفية إلى كمية لكي يمكن تحليلها احصائيا وقد روعي في تصميمها أن تتناسب مع طبيعة نشاط المنظمة المبحوثة وعززت من خلال الطرح النظري للموضوع.

ثامناً. **ثبات أداة الدراسة:** من أجل التحقق من مدى اتساق فقرات البحث داخليا وثبات أدواته اعتمدت الباحثة على نتائج الحاسب الآلي من خلال برنامج Smart pls.3 لنستخرج معامل الثبات "كرونباخ الفا" إذ تراوحت قيمه (0.78-64) في حين بلغ معامل الثبات الكلي (0.841) ومن الجدير بالذكر بأن قيمة الفا تكون مقبول عند ( $A > 0.60$ ) في عامة البحوث الإدارية والإنسانية (Sekran, 2010) والجدول رقم (1) أدناه يوضح قيم كرونباخ الفا:

الجدول (1): قيم كرونباخ الفا لمتغيرات اداة البحث (الاستبانة)

ت	المرحلة	المتغيرات	عدد المتغيرات	قيمة الفا كرونباخ
1	القيادة الرشيدة	X1-----X5	5	0.783
2	الثقافة التنظيمية الرشيدة	X6-----X10	5	0.676
3	الاتصالات الرشيدة	X11-----X15	5	0.643
	الاستبانة ككل	X1-----X15	15	0.841

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة.

تاسعاً. **وصف منظمة عينة البحث وخصائص الافراد المبحوثين:**

1. **عينة البحث:** شملت عينة البحث مجموعة من الافراد العاملين الذين يشغلون مناصب ادارية مختلفة في المنظمة المبحوثة بوصفهم عينة البحث وقد جاء هذا الاختيار بناءً على الافتراض المنطقي أن شاغلي هذه المناصب قادرين على استيعاب المفاهيم والمصطلحات الادارية التي تضمنها البحث الحالي وتم توزيع 50 استبانة استرجعت منها 49 استبانة بينما كانت الصالحة للتحليل (47) استبانة اذ بلغت نسبة الاستجابة والجدول (2) الآتي يوضح نسبة الاستجابة

الجدول (2): نتائج توزيع الاستبيان

النسبة المئوية	العدد	الاستمارة	مجتمع الدراسة
100%	50	عدد الاستبانات الموزعة	مديرية تربية صلاح الدين
98%	49	عدد الاستبانات المسترجعة	
2%	1	عدد الاستبانات غير مسترجعة	
4%	2	عدد الاستبانات غير صالحة للتحليل	
93%	47	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	

المصدر: من اعداد الباحثة.

2. خصائص الافراد المبحوثين: ان خصائص الافراد عينة الدراسة موضحة في الجدول رقم (3) ومقسمة حسب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة) الجدول (3): خصائص الافراد المبحوثين في ديوان المديرية

توزيع الافراد المبحوثين بحسب الجنس				
الجنس	ذكر	انثى		
العدد	32	51		
النسبة	68.08%	31.9%		
توزيع الافراد المبحوثين حسب الفئات العمرية (سنة)				
الفئات العمرية	اقل من 30 سنة	من 31-40 سنة	من 41-50 سنة	51 سنة فأكثر
العدد	2	19	23	3
النسبة	4%	40%	48%	6%
توزيع الافراد المبحوثين حسب المؤهل العلمي				
المؤهل العلمي	اعدادية فما دون	الكلية	ماجستير	دكتوراه
العدد	8	26	10	3
النسبة				
توزيع الافراد المبحوثين بحسب (عدد سنوات الخدمة)				
سنوات الخدمة	10 فما دون	11-20 سنة	21 سنة فأكثر	
العدد	15	28	4	
النسبة	31%	59.5%	8%	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

عاشراً. أساليب التحليل الاحصائي: للتوصل إلى مؤشرات دقيقة واستناداً إلى طبيعة وتوجهات البحث الحالية وأهدافها والآليات واختبار فرضياتها فقد تم الاعتماد على برامج جاهزة (smart pls.3) لأجراء التحليل الاحصائي المطلوب وتمثل هذه الادوات بالآتي:

1. وسط حسابي، انحراف معياري، نسبة الأهمية.
2. تقييم النموذج القياسي ويتضمن الصدق التقاربي والتمييزي.
3. اختبار النموذج البنائي.
4. تحليل خريطة الأداء والأهمية.

### المحور الثاني: تأسيس نظري

#### المنظمة الرشيقة:

اولاً. مفهوم مدخل الرشاقة والمنظمة الرشيقة: قبل الدخول إلى مدخل الرشاقة يمكن تعريف الرشاقة (agility) بشكل عام على أنها مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل ووفق تتابع صحيح في الوقت الصحيح لتحقيق قيمة من أجل عمل معين) في حين عرفت في معجم (Oxford) على أنها القدرة على التحرك السهل والسريع (Akanbi, 2013: 159) اما مدخل الرشاقة فيعتبر من المصطلحات القديمة الحديثة حيث ظهر هذا المفهوم لأول مرة في شركة فورد التي تأسست في القرن العشرين من قبل Henry Ford الذي تحدث عن (تدفق الإنتاج) أي أنه عندما ينتهي النشاط (المهمة) السابقة فإن النشاط (المهمة) اللاحقة يجب أن يبدأ (Nargahi & Ravipati, 2009: 15).

أما (عثمان، 2011: 18-20) فعرف **مدخل الرشاقة** على أنه نظام يتضمن مجموعة أدوات ومبادئ وفلسفة تعتمد على الأفراد في نجاحها، يهدف إلى تلافي الضائعات بأي صيغة كانت وفي أي مجال من مجالات العمل مع التركيز على التحسين المستمر للأنشطة والإجراءات بحيث يتكامل هذا النظام والهدف منه خلق منظمة رشيقة تهدف إلى تقديم خدمة خالية من الترهل مع ضرورة توافر المتطلبات التنظيمية التي تعد الخطوة الأولى الممهدة لتطبيق هذا المدخل وفي السياق نفسه يشير (Drew, et al., 2004: 1-3) إلى أن أهمية مدخل الرشاقة تبرز من خلال الجوانب الآتية:

1. إن مدخل الرشاقة هو أكثر من مجرد مجموعة من الأدوات بل هو طريقة مختلفة جذرياً في العمل.
  2. مدخل الرشاقة لا يقلل الكلف ويحسن الجودة فقط بل إنه يؤدي إلى تحقيق الاستقرار في العمليات وإيجاد ظروف ضرورية لعملية التحسين.
  3. عندما يصبح مدخل الرشاقة طريقة حياة وليس مجرد مشروع فإن من الممكن أن يكون له آثاراً هائلة تتجاوز توقعات القيادة ويؤدي إلى توليد مميزات تنافسية هائلة.
  4. إن تطبيق مدخل الرشاقة هو أكثر من مجرد عملية مؤقتة أو مرحلية بل هو عملية تبدأ ولا تنتهي.
- أما المنظمة الرشيقة هي تلك المنظمة التي لها القدرة على استخدام النظم والأساليب العصرية من شأنها ان تساعد على ازالة الهدر بجميع أشكاله من كافة الأنشطة في المنظمة على وفق تتابع صحيح في الوقت الصحيح، بما تحقق لها الميزة التنافسية في تقديم خدمة صحية ذات جودة مناسبة تميزها عن المنظمات الأخرى (حنظل، 2017: 9) وبالتالي فإن المنظمة الرشيقة تركز على المداخل الإدارية التي تزيد القيمة المقدمة للمستفيد من خلال تقليل الضائعات وتحسين العمليات بشكل مستمر الذي يعتمد على الأفكار والمعرفة لدى الأفراد العاملين (Found & Harvey, 2006: 35-46)

مما تقدم ترى الباحثة أن مفهوم المنظمة الرشيقة هي قدرة المنظمة على استخدام مجموعة من الأساليب والأنظمة التي من شأنها تساعد على استثمار الوقت المخصص للعمل على أن يكون متناسق مع الجهد المطلوب وبمشاركة الافراد العاملين والعمل على تلافي الاخطاء وازالة جميع أنواع الهدر من جميع الأنشطة من خلال التطوير والتحسين المستمر ومن أجل الوصول إلى الجودة المطلوبة بوقت قياسي وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية بين المنظمات الأخرى.

**ثانياً. مبادئ المنظمة الرشيقة** (Beauvallet & Houy, 2009: 85): إن للمنظمة الرشيقة مبادئ عدة تتجلى بي:

1. تركيز القرارات على فلسفة طويلة الأمد والقبول بالتكاليف على المدى القصير وخلق تدفق مستمر في عمليات المؤسسة من أجل مواجهة المشاكل.
2. التأكيد في ثقافة المؤسسة على التوقف عند الحاجة وفي الوقت المناسب لمعالجة المشاكل ومن اجل ضمان الحصول على الجودة المناسبة من أول انتاج.
3. احترام الشركاء وتشجيعهم والسعي دوما نحو الافضل وتكريس العمل الميداني لمعرفة العمل بالشكل الصحيح ومعرفة الاخطاء الحاصلة وبالتالي وفهم العملية بالشكل الصحيح.
4. اتخاذ القرارات بربوية وعدم التسرع وبالتوافق مع الاطراف الفاعلة داخل المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المحيطة ومعرفة المشاكل التي تواجه المنظمة والعمل على حلها بشكل مستمر.

- ثالثاً. ادوات المنظمة الرشيفة: هنالك أدوات عدة لمنظمة الرشيفة تتداخل فيما بينها من أجل تقليل الهدر والضياع الذي يعيق تطور وتقدم المنظمة ومن هذه الأدوات هي (ركاج، العبادلة، 2017: 7):
1. **تنظيم موقع العمل:** يعد تنظيم العمل أحد طرق تحسين الانتاجية فتعمل هذه الأداة على تحسين الانتاجية والتخلص من الفوضى المحيطة ببيئة العمل والعاملين وبالتالي انجاز العمل بصورة قياسية وبأقل وقت ممكن.
  2. **العمل القياسي:** يعد المصدر الاساس للوصول للنجاح والمصدر الرئيسي لتحقيق الأهداف حيث يعمل على توحيد الاجراءات التنفيذية في بيئة العمل لضمان رضى المستفيد وعن طريقه يمكن الاجابة على الاسئلة (متى، اين، لمن) للخروج بأفضل النتائج.
  3. **اداة (Six Sigma) متعددة الوظائف:** هناك مفاهيم عدة لمصطلح (Sigma6) منها مجرد عده مفهوم احصائي لقياس الجودة أو عده استراتيجية أو فلسفة جديدة لتحسين المستمر مما يؤدي إلى بناء سمعة عالية للخدمات التي تقدمها المنظمة للمستفيد وتقوم على عدد من المقومات منها التدريب، التحسين المستمر، الثقافة التنظيمية، دعم الادارة العليا.
  4. **العاملين متعددي الوظائف:** ويقصد بمتعددي الوظائف أي ذوي المهارات المتعددة والمتعلمة والمتجددة القادرة على دراسة وفهم الوضع الحالي في كل نشاط والقدرة على حل مشكلاته بل وتطويره للأفضل على عكس الادارة التقليدية التي تعتمد على اصحاب الخبرة فبعد البحوث والدراسات التي اجريت بعد ظهور المنظمات الرشيفة أبدت بنظرة مغايرة للعمل من وجهة نظر العاملين بوصفهم الشريك الرئيسي في أعمال التطوير والتحسين المستمر فضلا عن الاهتمام بالمناخ النفسي لديهم.
- رابعاً. **تحديات التحول نحو المنظمة الرشيفة:** هناك مجموعة من التحديات التي تواجه المنظمات للتحول إلى منظمات رشيفة المتمثلة بالآتي (Rona, 2005: 87-93):
1. الضغط المفروض على الأفراد العاملين في المنظمات التعليمية لتحسين النوعية وتقليل التكاليف، الذي ينتج عن تأثير المستفيدين الذين يطالبون بالتغيير، فضلاً عن الموظفين الذين يرغبون بالتغيير.
  2. إصرار بعض القادة في المنظمات المتعلمة على عدم إمكانية تطبيق مدخل الرشاقة، وذلك بحجة إن الناس ليسوا كالسيارات التي يتم إنتاجها في مصانع تويوتا، مع أن مدخل الرشاقة يمكن تطبيقه على الكيفية التي يتم فيها تقديم الخدمات.
  3. التعقيد الذي تتصف به المنظمات المتعلمة، ولذلك فإن المشاكل من السهل تحديدها ولكن الصعوبة تكمن في حل هذه المشاكل وهذا الأمر الذي ليس من السهل تحقيقه.
- خامساً. المتطلبات التنظيمية للمنظمة الرشيفة:** سنتناول في هذه الفقرة بعض المتطلبات التنظيمية التي يستلزمها تطبيق هذا المدخل في المنظمة المبحوثة، إذ لوحظ أن هناك اختلاف في آراء الباحثون في تحديد هذه المتطلبات وفقاً لوجهات نظرهم واختلاف طبيعة المنظمات، فضلاً عن تباين مداخل الدراسات على أساس لذلك سيتم توضيح هذه المتطلبات كالآتي:
1. **القيادة الرشيفة:** تعد القيادة واحدة من الدعامات الأساسية التي تقوم عليها أي منظمة وأحد المعايير الرئيسية التي يحدد على ضوءها نجاح أي تنظيم إداري، وهذا الأمر لا يختلف كثيراً عند التحدث عن أهمية القيادة كأحد المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق مدخل الرشاقة (عثمان، 2011: 18) وبالرغم من التباين في طرح تعاريف القيادة إلا أن جوهر العملية القيادية يكمن في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيراً في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين، إذ يمتلك الفرد

القيادي إمكانية التأثير في الآخرين من خلال دوره كقائد للآخرين الذين يمثلون التابعين والأفراد العاملين، ويتميز القائد عن سواه من أعضاء جماعة العمل والمنظمة ككل بكونه الفرد الذي يمتلك تلك القدرات التأثيرية بالمقارنة مع غيره من خلال الآثار الاجتماعية التي يتركها في الآخرين (حمود واللوزي، 2008: 298) وبالتالي يمكن القول ان القيادة الرشيقة تلعب دوراً أساسياً، وفاعلاً في عملية التقدم والاستدامة من خلال إزالة العوائق التي يواجهها تطبيق مدخل الرشاقة إذ ينبغي أن تصرفات (أفعال) القادة هي أفعال نابذة عن حسن التصرف والفاعلية في أداء أدوارهم، فضلاً عن التأكيد على أن تصرفات الأفراد العاملين لا بد وأن تقوم على أساس التمكين (Smith & Hawkins, 2004: 121) وأضاف (Womack, et al., 2005: 4) أن القيادة الرشيقة يجب أن تكون ذات قيادة قوية، فعملية تطبيق مدخل الرشاقة في أي منظمة ليست مناسبة للضعفاء، فهي ليست عملية سهلة لأنها عبارة عن إستراتيجية ونظام متكامل، ولذلك فإن فريق الإدارة العليا الذي يكون منظماً في رؤيته وفهمه لمدخل الرشاقة يعد الأساس الحرج للمضي قدماً بهذا المدخل.

## 2. اهم ادوار القائد في المنظمة الرشيقة: يمكن حصر أهم هذه الأدوار بالآتي (Grabau, 2009: 178-179):

أ. إن على القائد في المنظمة الرشيقة مسؤولية التأكد من أن الأفراد العاملين يفهمون حاجات المستفيدين والأوليات المنظمة، وكيفية تحقيق التوافق بينهما.  
ب. إن القائد في المنظمة الرشيقة لا يتخذ جميع القرارات أو يقوم بحل جميع المشكلات بمفرده، إذ أنه يعطي الفرصة للأفراد العاملين بمختلف مستوياتهم لاتخاذ القرارات في نطاق عملهم وليس قولبتهم في إطار قراراته فقط، لكن هذا لا يعني عدم تدخل القائد في حالة حصول انحراف أو خطأ من جانب الأفراد العاملين.

ج. التأكد من أن وظيفة كل فرد عامل تميل لأن تقدم القيمة للمستفيد والازدهار للمنظمة.

د. جعل كل فرد داخل المنظمة يأخذ المبادرة لحل المشكلات وتحسين الوظيفة التي يقوم بها.

هـ. إن القائد في المنظمة الرشيقة ليس دكتاتورياً ولا مُفرضاً في عملية التفويض بحيث تؤدي إلى إلغاء دور القائد، فالقائد الرشيق لا يقول: أنا لا اهتم بكيفية قيامك بذلك وإنما بالنتائج التي تُحققها.

## 3. الثقافة التنظيمية الرشيقة: يمكن تعريف الثقافة بشكل عام على أنها المركب الذي يحتوي على

المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والقانون والعادات والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان بعده عضواً في مجتمع، كما شبه بعض الكتاب بأن الثقافة تشبه الخرسانة الكونكريتية التي تحكم ميثاق المجتمع بعضهم مع بعض، وإن الثقافة هي ذلك الكل المعقد الذي يشمل كل شيء نُفكره ونعمله نملكه بعدنا أعضاء في مجتمع (جواد، 2000: 225) ويشير (القيوتي، 2000: 151) إلى الثقافة التنظيمية بأنها الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، التي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للأفراد الجدد في التنظيم من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية.

واستناداً لما تقدم فإن الثقافة التنظيمية تعد عنصر أساسي موجود جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية، وبالتالي فإنه من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات، وعلى هذا

الأساس فإن من أبرز الوظائف التي تؤديها الثقافة التنظيمية بشكل عام ما يأتي  
(Bachanan & Huczynski, 1997: 515):

1. توفير الشعور بوحدة الهوية من قبل الأفراد العاملين.
  2. زيادة الشعور بالانتماء والولاء للتنظيم وتحسين علاقات العمل.
  3. توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث وما يتم تجنبه من سياسات.
  4. توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
  5. توفير أدلة رقابة للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده.
- أما بخصوص خلق الثقافة الرشيقة فإن الأمر لا يحدث بسهولة، فالثقافة الرشيقة يجب أن تخلق بطريقة خاصة (استثنائية) تبدأ من الأعلى إلى الأسفل، حتى تأخذ مكانها في بيئة العمل (Naraghi & Ravipati, 2009: 10)، ولا بد من الأخذ بنظر الاعتبار أن ردة الفعل الايجابية للأفراد العاملين تجاه مدخل الرشاقة هي أمر حاسم، فالمفاهيم الأساسية في المنظمة الرشيقة هي فريق العمل، إشراك الأفراد العاملين، التحسين المستمر، الاتصالات والتوجيه الذاتي التي تمثل جميعها عناصر مفتاحية لعملية خلق الثقافة الرشيقة (Smith & Hawkins, 2004: 14).
- ويضيف (Schipper & Swets, 2010: 20) إلى ما ورد أعلاه خاصية تشجيع الثقافة الإبداعية، وهذا يتطلب السماح بممارسة طرق جديدة للتفكير للكشف عن الفجوات وتشجيع الأفراد العاملين للتحرك بعيداً عن الثقافة التقليدية التي يُعدّ فيها الكشف عن الفجوات (المشكلات) وتركها مفتوحة فشلاً والتحرك نحو الثقافة الإبداعية التي تسعى إلى الكشف عن الفجوات وتطبيق التفكير الإبداعي لحلها.
4. الاتصالات الإدارية الرشيقة: يشير المدلول اللغوي للاتصال بمعنى الارتباط أي وصل الشيء بالشيء أي أوجد علاقة بين طرفين ويفيد ذلك بأن عملية الاتصال عملية تفاعل بين طرفين وتسير في اتجاهات مختلفة، وكلمة اتصال Communication مشتقة من الأصل اللاتيني Common بمعنى Communis أي عام، وذلك لأن الفرد حين يتصل بآخر فإنه يهدف عادة إلى اتفاق عام أو وحدة فكر بصدد موضوع الاتصال، واللغة أداة للاتصال بين الناطقين بها والتفاهم بين الأفراد لتسهيل الارتباط (الذهبي والعزاوي، 2005: 310) (القربوتي، 2001: 309) ولذلك لا بد أن تكون البنية التحتية للاتصالات متوفرة وقادرة أيضاً على دعم عملية الاتصالات في مستويات تنظيمية عديدة فوجود الاتصالات الفاعلة هي أمر مهم ومنتج لنجاح تطبيق مدخل الرشاقة (Martin, 2010, 46)، كما تساعد الاتصالات في تشكيل الطباع والتصرفات لكل فرد ضمن عملية التغيير، إذ أن عملية الاتصالات في المنظمات الرشيقة هي عملية حوارية ذات اتجاهين وليست عملية باتجاه واحد (Drew, et al., 2004: 94) وفي المقابل عندما تكون اتصالات المنظمة ضعيفة فإنها تكون ذات تأثير سلبي على كيفية تنظيم الأفراد وتفاعلهم مع بعضهم البعض في المنظمة (Martin, 2010: 15). ويضيف (Schipper and Swets, 2010: 49) بأن أهمية الاتصالات تزداد عندما تكون هناك أفراد عدة يعملون بالتوازي مع بعضهم البعض ويكمن الخطر في ذلك في أن فرداً ما سوف ينتظر تدفق مخرجات الأفراد الآخرين لغرض إنجاز أعماله. إذ يشكل التدفق أحد الجوانب الأساسية في عملية الاتصالات في المنظمة الرشيقة، وهذا التدفق يمكن أن ينقسم إلى ثلاثة أقسام (Harris & Harris, 2008: 4-5):
- أ. تدفق المعلومات.

ب. تدفق المواد.

ج. تدفق الأفراد.

ويعد ضعف تدفق المعلومات عقبة جوهرية ومتكررة قد تواجهها الكثير من المنظمات التي تطبق مدخل الرشاقة، ومن أبرز أسباب الضعف هذه: (Harris & Harris, 2008: 4-5)

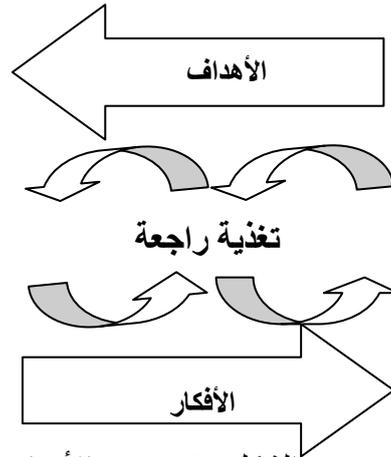
❖ قيام الأفراد الذين يمتلكون المعلومة وخاصة الذين يبقون في مواقعهم التنظيمية لفترات طويلة بحجز المعلومات لإعطائهم نوعاً من الأهمية أو لشعورهم بأنهم إن كانوا الوحيدين الذين يمتلكون المعلومات الصحيحة، لذا فإنهم سوف يكونون أفراد ذا أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة.

❖ قياس المعلومات التي تتسلمها الإدارة، ففي معظم الأوقات لا تحصل الإدارة على المعلومات الضرورية حتى وقت متأخر جداً، بالرغم من أنه يقدم لها الأدوات التي تسهل عليها اتخاذ القرارات.

انساقاً مع ما تقدم فإنه يمكن تحديد أبرز خصائص الاتصالات في المنظمة الرشيقة بالآتي (Carroll, 2008: 162) (Granban, 2009: 170: 179) (Tennessee & Tonkin, 2009: 68) (Schipper & Swets, 2010: 53):

1. وجود الناقل الذي يتمثل دوره في إزالة الحواجز المتشابكة التي تمنع الاتصالات، التي تحدث بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي والتخصص، فالناقل يقوم بإيجاد روابط اتصالات تستخدم بصورة مستمرة للتوجيه ونقل المعلومات والتحفيز.
2. العمل المباشر من شخص إلى آخر أو قسم إلى آخر الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الاتصالات ويسمح بإجراء التغذية العكسية فوراً وتصحيح الخطوات السلبية بسرعة.
3. أن تمتلك المنظمة حلقات تغذية عكسية متكررة بين المستويات التنظيمية إذ تتدفق المعلومات في كلا الاتجاهين، فعندما يضع القادة في المستوى الأعلى التوجه والرؤية فأنهم يسألون الأفراد العاملين للتأكد من صحتها، كما أن الأفكار التي تتدفق صعوداً يقوم القادة بدراستها وتحديدها واختبارها قبل تبنيها كحلول، كما في الشكل رقم (2).

- القائد التنفيذي الأقدم.
- واضعو الرؤية والموجهون.
- مدراء المستوى الأول.
- مراقبو الخط الأول.
- العاملون الأقدمون، مُقدمو التعليمات.



الشكل (2): تدفق الأهداف والأفكار باتجاهين في المنظمة الرشيقة

Source: Granban, Mark, 2009, Lean Hospitals Improving Quality Patient Safety & Employee Satisfaction, Taylor & Francis Group, New York, USA, P. 180.

4. أن يكون لكل فريق عمل في المنظمة مركز خاص به الذي يُمثل مجلس للاتصالات، إذ ترسل المعلومات بواسطة وللأفراد العاملين.

5. أن يكون للعاملين في المنظمة اجتماع يومي سريع في مركز فريق العمل لاستعراض المعلومات المرسله والاتصال بخصوص القضايا التي يمكن أن تؤثر على الفريق، إذ يقوم فريق العمل خلال هذه اللقاءات باستعراض المقاييس ومناقشة القضايا الأساسية والتخطيط لأداء الأنشطة في نطاق عملهم.

6. الاتصال القوي والمنتظم بين الأفراد العاملين من جهة وبين الأفراد والإدارة من جهة أخرى.

7. أن تكون التغذية العكسية سهلة التقديم وسهلة الاستلام.

8. الأخذ بنظر الاعتبار أن الاتصالات لا تتعلق فقط بالموقع الجغرافي، وهي أكثر من مجرد القيام بالاجتماعات وتحديث المعلومات (على الرغم من أن هذا هو الاعتقاد السائد)، فالاتصالات هي مدخل فلسفي يجعل الأفراد العاملين يتكلمون ويتفنون ويساعد أحدهم الآخر.

### المحور الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً. وصف وتشخيص متغيرات البحث: من خلال جمع البيانات ومعالجتها احصائياً توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج المعتمدة على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث على المستوى الكلي والفرعي من أجل تقييم استجابات المبحوثين وتشخيصها وكما مبين أدناه:

1. وصف "القيادة الرشيقية": يوضح الجدول رقم (4) أدناه معطيات القيادة الرشيقية في الميدان المبحوث ودرجة المسؤولية عنها والتي تتبلور في تأمين متطلبات المنظمة الرشيقية من خلال مطلب (القيادة الرشيقية) إذ عكست مدى توفر ذلك إجابات المبحوثين في الجدول أعلاه والتي تراوحت ما بين عدم الموافقة والحياد وبعد ترتيب الفقرات (المتغيرات الفرعية) بحسب أهمية كل منها جاءت الفقرة (X5) في المرتبة رقم واحد بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.090) وهي قيمة متوسطة بانحراف معياري بلغت قيمته (0.880) فيما جاءت الفقرة (X2) في المستوى الخامس بمتوسط حسابي بلغت قيمته (1.530) وهي قيمة منخفضة بانحراف معياري بلغت قيمته (0.747) مما يعكس ذلك توفره وبنسبة متوسطة لمؤشرات القيادة الرشيقية من وجهة نظر المستجيبين في الميدان المبحوث وذلك ما يؤكد المعدل العام لاتجاه إجابات الأفراد والذي بلغت قيمة متوسطة الحسابي (1.821) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.581) وكما مبين في الجدول رقم (4) ادناه:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمطلب

"الثقافة الرشيقية" N=47

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
القيادة الرشيقية	X1	يشارك القائد في حل مشكلات العمل من خلال التحدث إلى الأفراد العاملين في الموقع الذي حصلت فيه المشكلة وبشكل مباشر.	1.660	0.788	4
	X2	يقوم القائد بزيارة مواقع العمل (الأقسام والشعب المختلفة) بصورة نظامية ومتواصلة.	1.530	0.747	5
	X3	يصغي القائد لأراء وأفكار الأفراد العاملين في المنظمة بغض النظر عن المستوى التنظيمي الذي ينتمون إليه.	1.940	0.763	2
	X4	يعمد القائد أولاً إلى معالجة الأخطاء التي تتضمنها إجراءات العمل عند حدوث المشكلات بعيداً عن اللوم والنقد الشخصي للأفراد العاملين.	1.890	0.787	3
	X5	يسعى القائد إلى التأكد من أن أعضاء الأفراد العاملين في المنظمة يفهمون حاجات المراجعين(المستفيدين) والأولويات المنظمة وأنهم يحققون التوافق بينهما.	2.090	0.880	1
المعدل العام		X1----X5	1.821	0.581	

المصدر: من اعداد الباحثة على مخرجات برنامج (SPSS).

2. وصف "الثقافة الرشيقية": يوضح الجدول رقم (5) أدناه معطيات "الثقافة الرشيقية" في الميدان المبحوث ودرجة المسؤولية عنها والتي تتبلور في تأمين متطلبات المنظمة الرشيقية من خلال مطلب (الثقافة الرشيقية) إذ عكست مدى توفر ذلك إجابات المبحوثين في الجدول أعلاه والتي ترنحت باتجاه الحياد وبعد ترتيب الفقرات (المتغيرات الفرعية) بحسب أهمية كل منها جاءت الفقرة (X10) في المرتبة رقم واحد بمتوسط حسابي بلغت قيمته (1.91) وهي قيمة متوسطة بانحراف معياري بلغت قيمته (0.747) فيما جاءت الفقرة (X9) في المستوى الخامس بمتوسط حسابي بلغت قيمته (1.68) وهي قيمة أيضا متوسطة بانحراف معياري بلغت قيمته (0.726) مما يعكس ذلك توفر وبنسبة متوسطة لمؤشرات "الثقافة الرشيقية" من وجهة نظر المستجيبين في الميدان المبحوث وذلك ما يؤكد المعدل العام لاتجاه إجابات الافراد والذي بلغت قيمة متوسطة الحسابي (1.774) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.467) وكما مبين في الجدول رقم (5) ادناه:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمطلب "الثقافة الرشيقية" N=47

المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
الثقافة الرشيقية	X6	يقترح الأفراد العاملين الطول المناسبة لمعالجة المشكلات ومسبباتها الجذرية بدون أي خوف من اللوم والانتقاد.	1.81	0.680	2
	X7	يؤدي الأفراد العاملين في منظمنا العمل بروح الفريق ويفكر كل منهم بأن الفرد الذي يؤدي الإجراءات التالية هو مستفيد ينبغي إرضاءه.	1.77	0.729	3
	X8	يلتزم الأفراد العاملين بثقافة تحديد وتقليص الهدر في إجراءات العمل المختلفة تمهيداً للقضاء عليها.	1.70	0.657	4
	X9	يقوم الأفراد العاملين بتوجيه جهوده لمعالجة المشكلات المشخصة فور حدوثها منعاً لتفاقمها.	1.68	0.726	5
	X10	يعمد الأفراد العاملين في منظمنا إلى قياس رضا المراجع (المستفيد) على نحو مستمر لتحديد مجالات تحسين الخدمات وإجراءات العمل.	1.91	0.747	1
المعدل العام		X6-X10	1.774	0.467	

المصدر: من اعداد الباحثة على مخرجات برنامج (SPSS).

3. وصف "الاتصالات الادارية الرشيقية": يوضح الجدول رقم (6) أعلاه معطيات "الاتصالات الادارية الرشيقية" في الميدان المبحوث ودرجة المسؤولية عنها والتي تتبلور في تأمين متطلبات المنظمة الرشيقية من خلال مطلب (الاتصالات الادارية الرشيقية) إذ عكست مدى توفر ذلك إجابات المبحوثين في الجدول أعلاه والتي جاءت باتجاه الحياد وبعد ترتيب الفقرات (المتغيرات الفرعية) بحسب أهمية كل منها جاءت الفقرة (X15) في المرتبة رقم واحد بمتوسط حسابي بلغت قيمته (1.91) وهي قيمة متوسطة بانحراف معياري بلغت قيمته (0.747) فيما جاءت الفقرة (X12) في المستوى الخامس بمتوسط حسابي بلغت قيمته (1.70) وهي قيمة أيضا متوسطة بانحراف معياري بلغت قيمته (0.749) مما يعكس ذلك توفر وبنسبة متوسطة لمؤشرات "الثقافة الرشيقية" من وجهة نظر المستجيبين في الميدان المبحوث وذلك ما يؤكد المعدل العام لاتجاه إجابات الافراد والذي بلغت قيمة متوسطة الحسابي (1.846) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.499) وكما مبين في الجدول ادناه:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمطلب  
"الاتصالات الرشيقية" N=47

المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
الاتصالات الإدارية الرشيقية	X11	تمتلك منظمتنا نظاماً للاتصال الإداري ذو اتجاهين، من المستويات العليا نحو المستويات الدنيا.	1.89	0.787	2
	X12	تستخدم منظمتنا قنوات متعددة للاتصال الإداري ومن ضمنها قنوات الاتصال المباشر.	1.70	0.749	5
	X13	تتدفق المعلومات والبيانات في منظمتنا بسلاسة وانسيابية بين الأقسام وخصوصاً عند الحاجة إليها.	1.87	0.797	3
	X14	يتصف الاتصال الإداري في منظمتنا بين الأفراد العاملين من جهة والقيادة من جهة أخرى بأنه قوي ومنظم.	1.85	0.807	4
	X15	تتصف الاجتماعات الرسمية في منظمتنا بعدم هدر الوقت بدون الوصول إلى نتائج.	1.91	0.747	1
المعدل العام		X11---X15	1.846	0.499	

المصدر: من اعداد الباحثة على مخرجات برنامج (SPSS).

ثانياً. اعتمدت الباحثة في هذا البحث على معالجة البيانات احصائياً بالاعتماد على برنامج (Smart PLS,3) "برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التباين اذ اعتمدها الباحثة في تقييم الانموذج القياسي تارة واختبار النموذج البنائي تارة أخرى... (1) (Assessment of Measurements Model) And (Assessment Structural Model) او ما يسمى بـ (Inner Model) & (outer Model) كما اعتمدت الباحثة أيضاً على اختبار خارطة الأداء والاهمية (IPMA) للوقوف على أهمية كل بعد على حدة..

أولاً. "تقييم النموذج القياسي" (outer Model): اعتمد الباحث هذا الاختبار من أجل التأكد من أن المتغيرات الفرعية لها القدرة على قياس ما هو مطلوب من خلال اختبار (Validity) & (Reliability) وهو ما يعكس صدق وثبات أداة البحث وتم ذلك عبر نوعين من مقاييس الصدق الا وهما:

الصدق التقاربي (Convergent Validity) والصدق التمايزي (Discriminant Validity) وكما يأتي:

1. **الصدق التقاربي (Convergent Validity):** تم استخدام هذا القياس من أجل اختبار صدق وثبات انموذج الدراسة والتأكد من تفسيره لما اختبر لأجله ولأجل ذلك تم اعتماد اسلوبي (ثبات التركيب) و(معدل التباين المستخرج) والجدول رقم (7) ادناه يوضح النتائج المستخرجة:

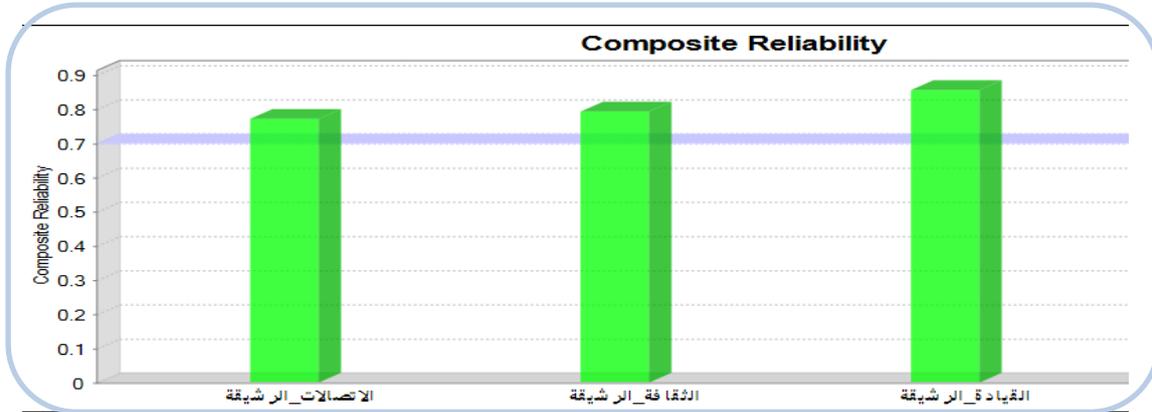
الجدول (7) الصدق التقاربي لنموذج البحث N=47

المتغيرات	الثبات المركب Composite Reliability	معدل التباين المستخرج Average Variance Extracted
معياري المقارنة	0.70>	0.50>
الاتصالات الرشيقية	0.772	0.408
الثقافة الرشيقية	0.793	0.510
القيادة الرشيقية	0.856	0.548

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (Smart pls 3).

(1) جميع الجداول والاشكال التي سوف ترد في هذا البحث هي من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج smart pls,3

من خلال ما تبين في الجدول أعلاه تستنتج الباحثة اتسام النموذج بصدق تقاربي وهذا ما يعكس التقارب العالي بين متغيرات النموذج وتوافقها مع بعضها البعض وبالرغم من أن متغير (الاتصالات الرشيقية) أخفقت قيمته دون معيار الاختبار إلا أنه ضمن المستوى المقبول كون أن مستوى الثبات المركب لهذا المتغير وباقي المتغيرات قد جاء بمستوى عال والشكل رقم (3) أدناه يوضح مدى ارتفاع مؤشرات هذا الاختبار.



الشكل (3): مخطط الثبات المركب

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (Smart pls 3)

2. **الصدق التمايزي (Discriminant Validity):** من خلال هذا النوع من القياس يمكن التأكد من أن متغيرات البحث الفرعية بحيث لا يوجد فيها تكرار أو تداخل سواء مع بعضها مع المتغيرات الأخرى ويعتمد هذا النوع من الاختبار على شقين أساسيين هما الأول: (Cross Loading) وهو المعني بقياس ذلك التكرار والتداخل فضلا عن التأكد من أن هذا المتغير الفرعي فعلا ينتمي للمتغير الرئيسي ام لا أما الشق الثاني: (Variable Correlation) يعمل على التأكد من أن المتغير الرئيسي أو الكامن يختلف كلياً عن باقي اقرانه من المتغيرات وغير متداخل معها والجدول رقم (8) يوضح مصفوفة الارتباط في الجدول أدناه التي تمثل نتائج هذا الاختبار:

الجدول (8): مصفوفة الارتباط الخاصة بين المتغيرات الكامنة N=47

الاتصالات الرشيقية	الثقافة الرشيقية	القيادة الرشيقية	
		0.639	الاتصالات الرشيقية
	0.661	0.639	الثقافة الرشيقية
0.740	0.439	0.554	القيادة الرشيقية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (Smart pls 3).

من خلال مصفوفة الارتباط أعلاه يمكن مشاهدة القيم الذي تمثل ارتباط كل متغير مع نفسه فضلا عن مقارنته مع باقي المتغيرات علما أن الارتباط يكون إيجابي عندما يكون قيمة ارتباط المتغير مع نفسه اعلى من قيمة ارتباطه مع المتغيرات الأخرى وبهذا القياس جاء ارتباط المتغيرات مع نفسها في الجدول أعلاه ارتباط عالي جدا مما يحقق ذلك صحة النموذج.

ثالثاً. **اختبار النموذج البنائي (Test of Structural Model):** لاختبار صحة فرضيات البحث تم الاعتماد على اختبار النموذج البدائي والذي تضمن اختبارين أساسيين هما (Path Coefficient) و (Blindfolding) وكما يأتي:

1. اختبار معاملات المسار (Path Coefficient): من خلال هذا الاختبار يمكن تحديد مدى توافر متطلبات المنظمة الرشيقية في الميدان المبحوث من فضلاً عن أهمية كل مطلب من هذه المطالب والتي بدورها مثلت الأبعاد الرئيسية للمتغير الرئيس في هذا البحث وهو (المنظمة الرشيقية) وللوقوف على نتائج ادق ضمن هذا الاختبار تم استخدام اختبار (Bootstrapping) لتظهر النتائج كما في الجدول رقم (9) أدناه:

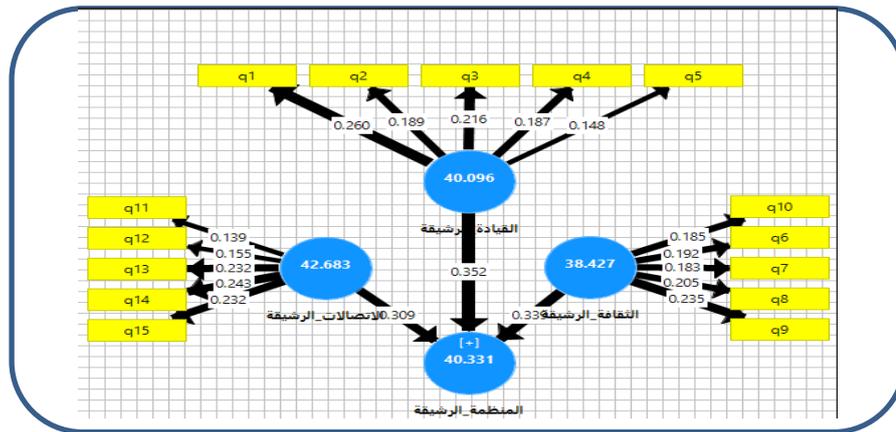
الجدول (9): اختبار (Bootstrapping) لتقييم معنوية العلاقات

القرار	مستوى المعنوية P Values	اختبار T (O/STDEV)	الانحراف المعياري (STDEV)	وسط المعاينة Sample Mean(M)	المعاينة الاصلية Original Sample(o)	الفرضيات الفرعية
متوافر**	0.000	8.853	0.041	0.356	0.360	الاتصالات_الرشيقية<<<المنظمة الرشيقية
متوافر**	0.000	6.975	0.052	0.356	0.364	الثقافة_الرشيقية<<<المنظمة الرشيقية
متوافر**	0.000	7.328	0.065	0.472	0.477	القيادة_الرشيقية<<<المنظمة الرشيقية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (Smart pls 3).

يلاحظ في الجدول رقم (9) مدى توافر متطلبات المنظمة الذكية في الميدان المبحوث (مديرية تربية صلاح الدين) إذ أظهرت النتائج بأن جميع المتطلبات ذات دلالة معنوية ويمكن ملاحظة ذلك من خلال عمود (P Values) مما يعكس مساهمة كل مطلب من هذه المتطلبات في تكوين (المنظمة الرشيقية) وذلك ما يعزز قبول الفرض الرئيس للبحث بجميع فرضياته الفرعية والشكل رقم (1) الذي يمثل انموذج الدراسة المقترح يعزز ذلك.

2. اختبار (Blindfolding): يرمز لهذا الاختبار q2 والذي يمكن من خلاله التنبؤ بأهمية متطلبات المنظمة الرشيقية بالاعتماد على إجابات افراد عينة البحث إذ بلغت قيمة أهمية التنبؤ (0.289) مما يؤكد التطبيق بمستوى متوسط لمتطلبات المنظمة الذكية في مديرية تربية صلاح الدين.

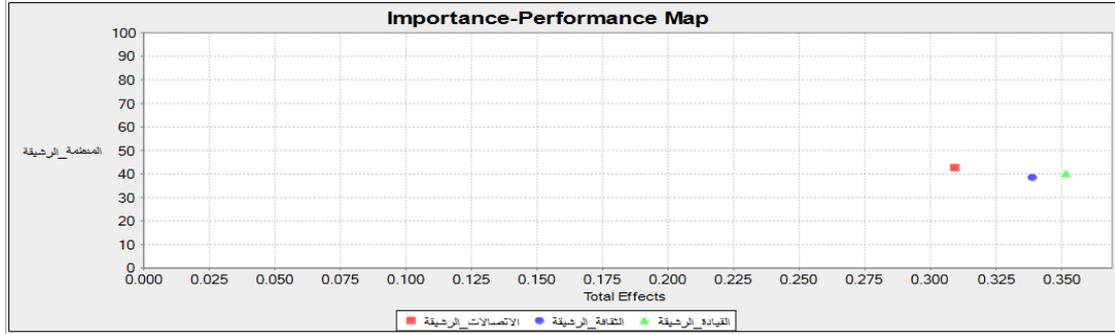


الشكل (4): انموذج البحث وفق IPMA

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (Smart pls 3).

رابعاً. تحليل خريطة الأداء والاهمية (IPMA): اعتمد الباحث هذا الاختبار من أجل قياس نسبة أثر كل متغير من متغيرات البحث حيث كلما ارتفعت هذه النسبة ارتفعت نسبة أهميته كون الهدف من هذا التحليل هو تحديد المتغيرات التي لها أهمية نسبية عالية تجاه المتغير الأساس فضلاً عن

تحديد المتغيرات التي لها أداء منخفض فضلاً عن حساب الأثر المباشر وغير المباشر لكل بعد من الأبعاد (في النماذج المعقدة) والشكل رقم (5) يوضح نتائج هذا التحليل



الشكل (5): مصفوفة IPMA

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (3 Smart pls).  
من خلال الشكل أعلاه تظهر لنا مصفوفة النتائج المتكونة من محورين أساسيين يمكن وصفها بالآتي:

❖ **المحور الاول (الافقي):** يتمثل هذا المحور بالتأثيرات (Effects) لأبعاد البحث (متطلبات المنظمة الرشيقة) والظاهرة أعلاه وكما ذكرنا أعلاه فان نسبة التأثير تعكس نسبة الأهمية (Importance) لكل بعد (متطلب) على الخريطة.

❖ **المحور الثاني (العمودي):** يتمثل هذا المحور في نسبة أداء (2) (performance) لأبعاد البحث (متطلبات المنظمة الرشيقة) مع المتغير الأساس (المنظمة الرشيقة) فمثلا زيادة أداء (الاتصالات الرشيقة) وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة أداء (المنظمة الرشيقة) وبحسب قيمة تأثيره الكلي وهكذا الأمر بالنسبة لباقي متغيرات البحث مما يؤكد ذلك صحة فرضيتي البحث الأولى بفروعها (هناك تطبيق لمتطلبات المنظمة الرشيقة في مديرية تربية صلاح الدين) والفرضية الثانية من خلال شكل رقم (4) إذ يعكس تباين نسبة الأهمية بين متطلبات المنظمة الرشيقة في الميدان المبحوث وان كان بنسب متقاربة نوعا ما والجدول رقم (10) يلخص تلك النتائج وكما موضح ادناه:

الجدول (10): التأثيرات الكلية لمصفوفة IPMA لمتطلبات المنظمة الرشيقة، N=47

الأداء (قيم كل بعد)	الأهمية (التأثيرات الكلية)	الأبعاد
42.638	0.309	الاتصالات الرشيقة
38.427	0.339	الثقافة الرشيقة
40.096	0.352	القيادة الرشيقة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (3 Smart pls)  
من خلال ما تقدم (3) من نتائج البحث العملية يتضح جلياً بأن متغير (القيادة الرشيقة) قد حقق الأفضلية من بين أقرانه من متطلبات المنظمة الرشيقة وذلك ما تعكسه قيم الأداء والأهمية في مصفوفة (IPMA) في الجدول رقم (10) وكذلك في الشكل رقم (5) والممثل بالمثل الأخضر

(2) تتراوح قيمته (0-100) إذ ان (0) تكون قيمة تعكس نسبة منخفضة من الاداء بينما (100) تعكس نسبة أداء عالي.  
(3) اعتمد الباحثة في التعليق على نتائج التحليل في هذا المبحث على كتاب (Hair Jr, Jf., 2017) كمرجع معتمد للعمل وفق برنامج (SMART PLS,3).

ويعزز ذلك الشكل رقم (3) مما يعكس وجود روح المبادرة لدى إدارة المديرية العامة لتربية صلاح الدين في المشاركة في حل المشاكل التي تشكل عائق في العمل من خلال الزيارات الميدانية المنظمة والإصغاء إلى الآراء والأفكار البناءة ومعالجة الأخطاء حيث ما وجدت، ويأتي في المرتبة الثانية من الأهمية (الثقافة الرشيقية) في الجدول رقم (10) والممثلة بالدائرة الزرقاء بالشكل رقم (5) وذلك كون المديرية العامة لتربية صلاح الدين تمتلك موظفين لديهم المحاولة الجادة لتوليد مقترحات يمكن من خلالها دعم الإدارة العليا في معالجة المشاكل في العمل فضلا عن التزامهم بثقافة تحديد وتقليص الهدر وذلك أيضا بالنسبة لمتغير (الاتصالات الرشيقية) والتي جاءت بالمرتبة الثالثة مما يعني وجود نظام للاتصال الإداري ذو اتجاهين في المديرية محل البحث من المستويات العليا نحو الدنيا وبالعكس فضلا عن الاجتماعات العمل التي تهدف عدم هدر الوقت من دون نتائج، ومن خلال المعطيات التي سبقت يمكن للباحث القول بأن ميدان البحث قد يمتلك متطلبات المنظمة الرشيقية ولكن ينبغي العمل على تعزيزها وترسيخ قواعدها لكي تصنف ضمن مصاف المنظمات الرشيقية.

### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. **الاستنتاجات:** توصلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات بالاعتماد على نتائج ميدان البحث نعرضها وفقاً للنقاط الآتية:

1. تباين الاهتمام في المنظمة المبحوثة حول التزام أفراد عينة البحث حيال متطلبات المنظمة الرشيقية بين نتائج مقبولة من قبل أفراد عينة البحث، ونتائج غير مشجعة من قبلهم في المنظمة قيد البحث.
2. لا تعتمد المنظمة المبحوثة إلى قياس رضا المستفيد (المراجع) بشكل مستمر لتحديد المشكلات والسلبيات في الخدمات المقدمة له وهذا قد يكون بسبب عدم امتلاكهم تصور واضح عن مفهوم التغذية العكسية والذي بدوره يساعد في تحسين هذه الخدمات وتصويب جوانب القصور.
3. على الرغم من أن القضاء على الضائعات يشكل الهدف الأساسي لمدخل الرشاقة، إلا أن الاجتماعات الرسمية المنعقدة في المنظمة المبحوثة تتضمن هدراً في الوقت بسبب عدم تحديد برنامج محدد لهذه الاجتماعات، فضلاً عن الحوارات الجانبية التي تظهر مع أطراف ليس لها علاقة في بعض المواضيع.
4. هنالك ضعف وقصور من قبل الموظفين اتجاه المراجعين حول فهم ماهي حاجاتهم والعمل على تلبيتها وجعلها من أولوياتهم.

ثانياً. **التوصيات:** بناءً على الاستنتاجات التي تم طرحها في المحور السابق تقدم الباحثة مجموعة من المقترحات الضرورية للمنظمة المبحوثة:

1. على إدارة المنظمة قيد البحث الاهتمام بجميع متطلبات المنظمة الرشيقية على حد سواء بغية تقديم أفضل خدمة للمراجع المستفيد.
2. ضرورة تعريف الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة على مدخل الرشاقة والمبادئ والأدوات التي يعتمد عليها في التطبيق من خلال عقد المحاضرات واللقاءات التعريفية بعد ملاحظة عدم وجود أي معرفة بهذا الموضوع في المنظمة المبحوثة.
3. ضرورة سعي إدارة المنظمة قيد البحث لنظام الاتصالات المعمول به حالياً لتحديد مدى قدرته على إيصال المعلومات والبيانات في المنظمة قيد البحث وتقييمه بالاعتماد على مدى قدرته في إيصال هذه المعلومات بكفاءة وفاعلية وبدون ضائعات.

4. وجوب اقتناع القيادة في المنظمة المبحوثة بأنها لا تمتلك خصائص القيادة الرشيقة وبالتالي بضرورة تغيير النمط القيادي الذي تتبناه إذا أرادت تطبيق مدخل الرشاقة، خصوصاً بعد ملاحظة ضعف إمكانية تطبيق مدخل الرشاقة في ظل النمط القيادي الحالي.

#### المصادر

#### أولاً. المصادر العربية:

1. جواد، شوقي ناجي، 2000، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن.
2. حمود، خضير كاظم واللوزي، موسى سلامة، 2008، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. حنظل، قاسم احمد، 2017، تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال متطلبات المنظمة الرشيقة
4. دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى تكريت التعليمي، مجلة الادارة والاقتصاد – جامعة تكريت مجلد، العدد.
5. الذهبي، جاسم محمد والعزاوي، نجم عبدالله، 2005، مبادئ الإدارة الإستراتيجية منظور استراتيجي شامل، الطبعة الأولى، مكتب الجزيرة، بغداد، العراق.
6. ركاج، يحيى محمد، العبادلة، سمر مشرف، 2017، مدى توافر متطلبات الادارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة، بحث مقدم في مؤتمر العلمي الثاني، غزة، فلسطين.
7. عثمان، زكريا صابر، 2011، مدى توافر بعض المتطلبات التنظيمية للمنظمة الرشيقة "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
8. القريوتي، 2001، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. القريوتي، محمد قاسم، 2000، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Akanbi P. A., (2013), The Influence of Strategic Agility on the Perceived Performance of Manufacturing Firms in Nigeria. *International Business and Economic Research Journal*, 11(2), 154-160.
2. Bachanan, David & Huczynski, William, 1997, Lean Service: In Defense of a Production -Line Approach, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No. 3.
3. Beauvallet, Godefroy, Houy, Thomas, (2009), adoption des pratiques de
4. Carroll, Brian, 2008, Lean performance ERP Project Management Implementing the Virtual Lean Enterprise, Second Edition, Taylor & Francis Group, New York, USA.
5. Drew, John, McCallum & Roggenhofer, Stefan, 2004, Journey to Lean Making Operation Change Stick, Palgrave Macmillan, New York, USA.
6. Found, Pauline Ann & Harvey, Rebecca, 2006, The Role of Leaders in The Initiation & Implementation of Manufacturing Process Change, *The International Journal of Knowledge, Culture & Change Management*, Vol. 6, Issue 8.
7. Graban, Mark, 2009, Lean Hospitals Improving Quality Patient Safety & Employ Satisfaction, Taylor & Francis Group, New York, USA.

8. Harris, Chris & Harris, Rick, 2008, Lean Connections Making in Formation Flow Efficiently & Effectively, Taylor & Francis Group, New York, USA.
9. Martin, James William, 2010, Measuring & Improving Performance Information Technology Applications in Lean System, Taylor & Francis Group, New York, USA.
10. Naraghi, Ashkan M & Ravipati, Uday P., 2009, Lean Healthcare in the Emergency Ward of Sahlgrenska Hospital, A Master Thesis, University College of Boras.
11. Naraghi, Ashkan M & Ravipati, Uday P., 2009, Lean Healthcare in the Emergency Ward of Sahlgrenska Hospital, A Master Thesis, University College of Boras.
12. Rona, J. Michael, 2005, 97.1 Percent Perfect Health Care Leadership Pinto, Journal of Health Care, Management, Vol. 50, Issue 2.
13. Schipper, Timothy & Swets, Mark, 2010, Innovation Lean Development How to Create, Implement & Maintain A Learning Culture Using Fast Learning Cycles, Taylor & Francis Group, New York, USA.
14. Smith, Ricky & Hawkins, Bruce, 2004, Lean Maintenance: Reduce Costs, Improve Quality & Increase Market Share, Elsevier Inc, Oxford, UK.
15. Tennessen, Jim & Tonkin, Lea, 2009, Sustaining Lean Case Studies in Transforming Culture, Team-Centered, Continuing Improvements at General Dynamics Advanced Information Systems: Teamwork and a long-term commitment to continuous improvement make the difference, Taylor & Francis Group, New York, USA.
16. Womack. et al., 2005, Going Lean in Health Care, Innovation Series, Institute for Healthcare Improvement, Cambridge.
17. Hair jr, j. f., Hult, G. T, M., Ringale, C.M, & Sarstedt, M., (2017), Aprimer on partial least Squares structural equation modeling (pls-sem), sage publications.

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

م/ استثمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

انسجاما مع السياقات العلمية لاختبار الصدق الظاهري للاستبانة نعرض على حضراتكم استثمارة الاستبيان لمشروع بحث تحت عنوان (تقييم واقع متطلبات المنظمة التعليمية الرشيقية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في ديوان المديرية العامة لتربية صلاح الدين) لذا نرجو تعاونكم معنا في الاجابة على الفقرات التي تضمنتها الاستبانة ومن واقع خبرتكم في العمل الاداري، راجيين الاجابة بكل دقة وموضوعية، لكي تكتمل الصورة ويرجى مراعاة النقاط الاتية عن الاجابة:

1. ان الاجابات ستستخدم لأغراض البحث فقط فلا حاجة لذكر الاسم على الاستثمارة.
  2. يفضل ان تكون الاجابة على اساس الواقع وليس ما ترونه مناسباً او صحيحاً.
  3. يتم وضع علامة (/) امام اختيار واحد لكل سؤال ترونه أقرب للواقع علما انه ليس هناك اجابة صائبة او خاطئة.
- وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

م.م ريم يوسف سلطان

المديرية العامة لتربية محافظة صلاح الدين

1- **متطلبات المنظمة الرشيقية:** تهدف المنظمة الرشيقية الى تلافي الضائعات وتقليل الهدر باي مجال من مجالات العمل مع التركيز على التحسين المستمر للأنشطة والاجراءات ومن اهم متطلباتها:  
**القيادة الرشيقية:** هي ليست مرتبة او امتياز انما هي عبارة عن اولئك الافراد الذين لديهم القدرة على تحريك المنظمة للأمام والذين ينظر إليهم البقية في جميع المستويات في المنظمة.

ت	الفقرات	اتفق	محايد	لا اتفق
1	يشارك القائد في حل مشكلات العمل من خلال التحدث إلى الأفراد العاملين في الموقع الذي حصلت فيه المشكلة وبشكل مباشر.			
2	يقوم القائد بزيارة مواقع العمل (الأقسام والشعب المختلفة) بصورة نظامية ومتواصلة			
3	يصغي القائد لأراء وأفكار الأفراد العاملين في المنظمة بغض النظر عن المستوى التنظيمي الذي ينتمون إليه.			
4	يعمد القائد أولاً إلى معالجة الأخطاء التي تتضمنها إجراءات العمل عند حدوث المشكلات بعيداً عن اللوم والنقد الشخصي للأفراد العاملين.			
5	يسعى القائد إلى التأكد من أن أعضاء الأفراد العاملين في المنظمة يفهمون حاجات المراجعين(المستفيدين) والأولويات المنظمة وأنهم يحققون التوافق بينهما			

**الثقافة الرشيقية:** تتضمن الثقافة الرشيقية مجموعة من الاشخاص الذين يتحرّون عن المشكلات واسباب وقوعها ويحاولون تحسين بيئة العمل بصورة مستمرة.

ت	الفقرات	اتفق	محايد	لا اتفق
1	يقترح الأفراد العاملين الحلول المناسبة لمعالجة المشكلات ومسبباتها الجذرية بدون أي خوف من اللوم والانتقاد.			
2	يؤدي الأفراد العاملين في منظمنا العمل بروح الفريق ويفكر كل منهم بأن الفرد الذي يؤدي الإجراءات التالية هو مستفيد ينبغي إرضاءه.			
3	يلتزم الأفراد العاملين بثقافة تحديد وتقليل الهدر في إجراءات العمل المختلفة تمهيداً للقضاء عليها.			
4	يقوم الأفراد العاملين بتوجيه جهوده لمعالجة المشكلات المشخصة فور حدوثها منعاً لتفاقمها.			
5	يعمد الأفراد العاملين في منظمنا إلى قياس رضا المراجع (المستفيد) على نحو مستمر لتحديد مجالات تحسين الخدمات وإجراءات العمل.			

**الاتصالات الادارية الرشيقية:** تساعد الاتصالات في المنظمة الرشيقية بدخول البيانات والمعلومات بشكل سلس بحيث لا تكون هناك حواجز او قنوات اتصال متكررة وغير مضيئة للقيمة.

ت	الفقرات	اتفق	محايد	لا اتفق
1	تمتلك منظمنا نظاماً للاتصال الإداري ذو اتجاهين، من المستويات العليا نحو المستويات الدنيا.			
2	تستخدم منظمنا قنوات متعددة للاتصال الإداري ومن ضمنها قنوات الاتصال المباشر.			
3	تتدفق المعلومات والبيانات في منظمنا بسلاسة وانسيابية بين الأقسام وخصوصاً عند الحاجة إليها.			
4	يتصف الاتصال الإداري في منظمنا بين الأفراد العاملين من جهة والقيادة من جهة أخرى بأنه قوي ومنتظم.			
5	تتصف الاجتماعات الرسمية في منظمنا بعدم هدر الوقت بدون الوصول إلى نتائج.			