

دور تطبيق الادارة الرشيقة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين (دراسة ميدانية في جامعة خاصة في مدينة جدة
بالمملكة العربية السعودية)

**The role of applying lean management in developing the administrative efficiency of
employees (A field study at a private university in Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia)**

إعداد الباحث/ عبد الرحمن جمال مطر

باحث دكتوراه، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، المملكة العربية السعودية

Email: phd.mang.matar@gmail.com

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى فحص دور الإدارة الرشيقة في تعزيز الكفاءة الإدارية للعاملين في إدارة المرافق في جامعة خاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. وعلى وجه التحديد، ركزت الدراسة على ثلاث مجالات: دور إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدقيقها في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة، تنفيذ نظام السحب في تطوير الكفاءة الإدارية، دور السعي للكمال في تطوير الكفاءة الإدارية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، واستخدمت استبانة مكونة من 30 فقرة. وتكون مجتمع الدراسة من موظفي إدارة المرافق في الجامعة، والبالغ عددهم 335 فرد، وتم اختيار عينة مكونة من 180 موظف وموظفة. تم إجراء البحث في عام 2024.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين دور الإدارة الرشيقة وتنمية الكفاءة الإدارية لدى الموظفين. وبناء على هذه النتائج تم اقتراح عدة توصيات. أولاً، تمت التوصية بإشراك موظفي إدارة المرافق بشكل فعال في عملية تطوير التفكير المرن، لأن هذا من شأنه أن يؤدي إلى آثار إيجابية على الأداء وتعزيز الروح المعنوية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الكفاءة الإدارية. بالإضافة إلى ذلك، حثت الدراسة على إعطاء الأولوية لتوسيع وتكثيف الدورات التدريبية المتعلقة بتنفيذ وتطبيق الإدارة الرشيقة بناءً على الاحتياجات الوظيفية وبخطة محددة جيداً.

بشكل عام، يسلط هذا البحث الضوء على أهمية الإدارة الرشيقة في تعزيز الكفاءة الإدارية لموظفي إدارة المرافق، مع التأكيد على أهمية مشاركة الموظفين ومبادرات التدريب المستهدفة، كما تم إبراز في هذه الدراسة إمكانية تحسين الأداء والكفاءة، وتقديم الدراسة نظرة متفائلة ومليئة وتساعد مؤسسات مثل الجامعات الخاصة على تحقيق أداء وكفاءة أفضل في عمليات إدارة المرافق الخاصة بها، مما يمهد الطريق لمستقبل أكثر بساطة وفعالية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقة، الكفاءة الإدارية، جامعة.

The role of applying lean management in developing the administrative efficiency of employees (A field study at a private university in Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia)

Abstract:

This study aimed to examine the role of lean management in enhancing the administrative efficiency of facility management employees at a private university in Jeddah, Saudi Arabia. Specifically, the study focused on three areas: value creation and mapping its flow in developing the administrative efficiency of employees in facility management at the university, implementing the pull system in developing administrative efficiency and striving for perfection in developing administrative efficiency. The study used the descriptive analytical correlational approach and a questionnaire consisting of 30 paragraphs. The study population consisted of 335 facility management employees at the university, and a sample of 180 male and female employees was selected. The research was conducted in 2024. One of the study's most important findings is the existence of a positive and direct relationship between the role of lean management and the development of administrative efficiency among employees. Based on these results, several recommendations were proposed. First, it was recommended to actively involve facility management employees in the process of developing flexible thinking, as this would lead to positive effects on performance and enhance morale, which ultimately leads to improving administrative efficiency. In addition, the study prioritized expanding and intensifying training courses related to implementing and applying lean management based on functional needs and with a well-defined plan. Overall, this research highlights the importance of lean management in enhancing the administrative efficiency of facilities management employees, emphasizing the importance of employee engagement and targeted training initiatives. The study also highlighted the potential for improving performance and efficiency. The study provides an optimistic outlook. It helps institutions such as private universities achieve better performance and efficiency in their facilities management operations, paving the way for a more straightforward and compelling future.

Keywords: Lean management, administrative competence, University

1. المقدمة

في ظل تعدد المتغيرات المتنامية في العصر الحديث، مثل العولمة وغيرها، يشهد العالم تطورات متسارعة. وقد أثرت هذه التطورات بشكل كبير على جميع المنظمات وأنواعها. لذا، أصبحت الإدارة الفاعلة ضرورة لمتابعة وملاحقة هذه التغيرات السريعة. ومن هنا تأتي أهمية الإدارة الرشيدة كوظيفة مهمة ونشاط حيوي لأي منظمة.

لذلك أصبحت الإدارة الرشيدة في هذا العصر من المداخل المهمة التي قد تساعد على تحقيق الرؤى ووضع الإصلاحات والتجديدات موضع التطبيق، فلا تكاد تخلو منظمة من خطة عمل، فالإدارة الرشيدة تهدف إلى الارتقاء بمستوى أداء المنظمات في مختلف المجالات، من خلال خطة تؤمن مستقبل أفضل لهذه المنظمات (المطيري، 2020)

ويعد العنصر البشري في المنظمة من العناصر الإستراتيجية وهو المحرك الرئيسي لجميع النشاطات فيها، وحيث أن بيئة الأعمال المحيطة بالمنظمة تتميز بالديناميكية وسرعة التغير كان لا بد من إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية واستقطاب كفاءات جديدة ذات قدرة عالية ومناسبة لإنجاز أعمالها (القرشي وأبو جمعة، 2020)

وفيما يرى الباحث أنه في ظل حرص المنظمات المتواصل على تحسين وتطوير أدائها أصبحت الحاجة ضرورية للإدارة الرشيدة السليمة وتطبيقها بشكل علمي إن أرادت تلك المنظمات زيادة تطوير أدائها والمحافظة على بقائها واستمرارها في ظل المنافسة الكبيرة في العصر الحديث، حيث تتعاظم المشكلات التي تواجه المنظمات في السعودية والأجهزة الإدارية المختلفة نتيجة لتسارع التطورات والتغيرات في أنظمة عمل هذه المنظمات، وأصبحت المسؤولية أكبر على الإدارة من أجل المواءمة بين استمرار العمل في تلك المنظمات ومراعاة متطلبات التطوير والتغيير، ويعتبر الاهتمام بالإدارة الرشيدة هو الطريق السليم لتتمكن من الحفاظ على معدلات أداء عالية تتناسب مع أهمية وطبيعة عملها.

الإدارة الرشيدة هي ذلك المفهوم الذي يبحث دائما عن الكمال، فهو يمثل مشروع لا ينتهي تكمن التحديات في القدرة على تنفيذه، فمفهوم الإدارة الرشيدة هو عكس الإدارة المترهلة، تلك الإدارة التي تتبنى أساليب وطرق تقليدية انتهت ولم تعد موجودة في عالم المعلومات، ولعل من أكثر سماتها وضوحا الحد من الهدر والإسراف في الموارد والقدرة على التجاوب مع أي فرصة بسهولة (السبحاني، 2021).

ومما سبق عرضه فقد وقع اختيار الباحث على دراسة موضوع الإدارة الرشيدة وأثره في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في احد الجامعات الخاصة في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية وذلك لما للإدارة الرشيدة من عوامل وأبعاد مهمة تمثلت في تنظيم العمل، والتحسين والتطوير المستمر، والعمل القياسي، والإبداع والابتكار والعاملين متعددي الوظائف، والتغيير في ثقافة الشركة مما يعكس إيجاباً على الوعي والكفاءة للموظفين بشكل عام، كما تكمن أهمية دراسة الإدارة الرشيدة بأبعادها في كونها أصبحت تمثل منهج من علوم الإدارة الحديثة تتبناه العديد من الدول المتقدمة يستهدف ذلك المنهج تطوير الأعمال وإعادة بناء إجراءاتها.

1.1. مشكلة وتساؤلات الدراسة

تتمثل المشكلة البحثية في عدم تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة بشكل فعال وصحيح في ظل التغيرات في الأنظمة الحكومية والتغيرات الاقتصادية، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة بصورة عامة على أداء منتسبيها ومهامهم الوظيفية. يهدف البحث إلى تحديد وتحليل هذه المشكلة وفهم أسبابها وتأثيرها على الكفاءة الوظيفية من خلال رصد ظواهر هذه المشكلة،

يركز البحث على أهمية الإدارة الناجحة في استغلال جميع الموارد المتاحة واتخاذ القرارات الفعالة لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة من حيث المال والوقت والجهد. كما يعتبر العنصر البشري دورًا حاسمًا في نجاح المنظمات واستمراريتها، ولذلك يركز البحث على تأثير تطبيق الإدارة الرشيقة على تحسين الكفاءة للموظفين.

تهدف الدراسة إلى تحديد المشكلة وفهمها بوضوح، وتقديم حلول واقتراحات لتحسين أداء الموظفين من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة. توصيات البحث من شأنها أن تساهم في تعزيز الكفاءة والفاعلية في موظفين إدارة المرافق، وتحقيق أهداف الجامعة بأقل تكلفة وجهد ممكن، مما يساهم في تعزيز تطور المؤسسة واستمراريتها في مواجهة التحديات الحديثة.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما دور الإدارة الرشيقة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية وهي:

- ما دور إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدققها في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة؟
- ما دور تنفيذ نظام السحب في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة؟
- ما دور السعي للكمال في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة؟

2.1. الإضافة المتوقعة للدراسة

1.2.1. الأهمية العلمية

- 1- قد تساهم الدراسة في تقديم إضافة علمية جديدة إلى قواعد البحث، حيث إنه رغم وجود عدد من الدراسات السابقة التي تناولت دراسة الإدارة الرشيقة إلا أنها ما زالت تنتم بالندرة، كما أنه لا يوجد دراسات كثيرة تناولت أثر الإدارة الرشيقة على كفاءة الموظفين.
- 2- قد تساهم تلك الدراسة في التعرف على الأبعاد المختلفة للإدارة الرشيقة.
- 3- المساهمة في إبراز دور الإدارة الرشيقة في رفع الكفاءة للموظفين بالمنظمات ومن ثم نجاحها وديمومتها.
- 4- المساهمة في وضع خطوة للباحثين والدارسين لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في الجوانب التي لم يتعرض إليها هذا البحث.
- 5- تحاول الدراسة سد الفجوة البحثية من خلال التعرف على أثر الإدارة الرشيقة على الكفاءة للموظفين.
- 6- تساهم الدراسة في إمداد قادة المنظمات وشركات قطاع الأعمال بنتائج علمية تساعد في التوصل إلى محددات قياس الكفاءة الوظيفية بمنظمتهم.

2.2.1. الأهمية العملية

- 1- تكمن أهمية البحث في كيفية استغلال أثر رفع الكفاءة الوظيفية والذي يتأثر بدوره بالإدارة الرشيقة وحيثيات تطبيقها.
- 2- محاولة تسليط الضوء للمنظمات إلى أهمية تبني ممارسات الإدارة الرشيقة والدور الذي يجب أن يلعبه في رفع الكفاءة الوظيفية لدى تلك الشركات.

- 3- تسلط الدراسة الضوء على مفهوم إداري حديث وهو الإدارة الرشيقة والذي يُعد مفهوم مفيد جدا في إثراء الخبرات الوظيفية وتنمية مهارات الموظفين الإبداعية والابتكارية والذي ينعكس بدوره على الارتقاء بالكفاءة للموظفين.
- 4- تحديد التحديات والعوائق التي تحارب انتهاج ممارسات الإدارة الرشيقة بالشركات لاستخدامها في تحسين الكفاءة للموظفين.
- 5- قد تساهم نتائج هذه الدراسة في جذب اهتمام متخذ القرار بالمنظمات وشركات قطاع الأعمال إلى كيفية تبني ممارسات الإدارة الرشيقة بشكل صحيح وتحسين الكفاءة للموظفين.

3.1. أهداف الدراسة

تهدف دراسة دور الإدارة الرشيقة في تعزيز الكفاءة الإدارية للعاملين في إدارة المرافق في جامعة خاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية:

- 1- تحليل تطبيق قاعدة إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدفقها في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في جامعة خاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- 2- تقييم تأثير تطبيق نظام السحب في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في جامعة خاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- 3- تحليل تأثير تطبيق مبادئ السعي للكمال في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في جامعة خاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

4.1. فرضيات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن تحديد فرضية رئيسية على النحو التالي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدور الإدارة الرشيقة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في جامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة عدة فرضيات فرعية وهي:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق قاعدة إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدفقها على تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في جامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تنفيذ نظام السحب على تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في جامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق مبدأ السعي للكمال على تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في جامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

5.1. مصطلحات الدراسة

الإدارة الرشيقة: قدرة منظمات الأعمال على الأداء الإداري السريع الاستجابة، والذي يتميز بسرعة تعديل العمل بطريقة تتواءم مع متطلبات التغيير، كما أنها تعتمد على ذلك المنهج الإداري الموجه للاهتمام بالقيم والانسباب والاستقطاب، والتركيز على العمل بمفهوم الكمال قدر المستطاع من خلال عمل الفريق، كما تهتم أيضا بجودة الحقائق والبيانات وحسن استخدامها، وتركز

على الاستجابة السريعة للتحديات والفرص المحيطة بغرض تقديم أفضل منتج أو خدمة للعملاء، كما تهتم بالأخص بالبحث المستمر عن الأنشطة التي لا تقدم أي قيمة مضافة للعمل أو للعميل وسرعة التخلص منها فور اكتشافها (مقيم، 2020) الكفاءة الإدارية: هي مجموع المعارف والخبرات الهادفة لتنظيم فرق العمل والتي تسهل وتزيد كفاءة تحقيق النتائج، وان وجود تفاهم ولغة مشتركة وحب العمل بين أعضاء الفريق يرفع من نسبة نجاح وتحقيق الأهداف وبكفاءة عالية (القرشي، 2020، ص. 95).

2. الأدب النظري والدراسات السابقة

1.1. الأدب النظري

تتناول تلك الدراسة متغيران يتمثل المتغير الأول منها في الإدارة الرشيقية، ويتمثل المتغير الثاني منها في الكفاءة الإدارية، ويعرض الباحث بإيجاز مفهوم كل متغير من هما وأبعاده الأساسية، وذلك على النحو التالي:

الإدارة الرشيقية

زاد اهتمام الباحثون والدارسون بالسعي في اكتشاف مفاهيم إدارية جديدة تواكب سرعة التطورات العلمية في الفترة الأخيرة، فقد أصبح الباحثون يسابقون الزمن لإيجاد مصطلحات جديدة وآليات جديدة ومبادئ جديدة يمكن تطبيقها لمواكبة السرعة التي صاحبت الاكتشافات العلمية الجديدة، فكيف لمنظمات الأعمال أن تدار بالأساليب القديمة وسط ما تم اكتشافه من تكنولوجيا جديدة أدت إلى تسارع وتيرة الإنتاج. ومن تلك المصطلحات الحديثة التي أوجدها الباحثون والمتخصصون مصطلح " الإدارة الرشيقية " والتي تطرق إليها العديد من الدارسين في دراساتهم وأبحاثهم وأوراقهم العلمية، فمنهم من عرفها على أنها " قدرة منظمات الأعمال على الأداء الإداري السريع الاستجابة، والذي يتميز بسرعة تعديل طريقة العمل بحيث تتواكب مع متطلبات التغيير، كما أنها تعتمد على ذلك المنهج الإداري الموجه للاهتمام بالقيم والانسباب والاستقطاب، والتركيز على العمل بمفهوم الكمال قدر المستطاع من خلال عمل الفريق، كما تهتم أيضا بجودة الحقائق والبيانات وحسن استخدامها، وتركز على الاستجابة السريعة للتحديات والفرص المحيطة بغرض تقديم أفضل منتج أو خدمة للعملاء، كما تهتم بالأخص بالبحث المستمر عن الأنشطة التي لا تقدم أي قيمة مضافة للعمل أو للعميل وسرعة التخلص منها فور اكتشافها" (كرتات، 2018).

وقد نبعت فكرة الإدارة الرشيقية من مبدأ رئيسي يهتم بعدم قبول الهدر، والتخلص من كافة أشكال الهدر المتغلغلة في العملية الإنتاجية، ولتنفيذ تلك الآلية وتطبيقها وجب التطوير المستمر والتحسين الدائم لجميع الأنشطة بالمنظمة، وهو ما يرتكز عليه نظام الإدارة الرشيقية.

وقد أشار مقيم (2020) إلى الإدارة الرشيقية وعرفها مفهوما على أنها "مجموعة من التصرفات والممارسات التي يلزم القيام بها بشكل سليم وفقا لترتيب وتتابع صحيح في الوقت الصحيح، وذلك بغرض خلق قيمة من أجل عمل معين"، وقد ركز هذا المفهوم على احترام الإجراءات وتتابعها مع التركيز على عنصر الوقت اللازم لإنجاز الأعمال، وذلك من أجل تقديم العمل بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب وبالجودة المرجوة، ليحقق الإضافة المرجوة.

وقد قدمت الغامدي (2022) مفهوما جديدا للإدارة الرشيقية، والذي يرتكز على عدة مبادئ أساسية:

1- رفض الأفكار القديمة للإدارة التقليدية، والتي تعتمد فقط على الخبراء في تحقيق النجاح.

- 2- التركيز على إشراك جميع العاملين كشركاء رئيسيين في عمليات التحسين والتطوير المستمر.
- 3- الاعتماد على العاملين ذوي المهارات المتعددة والعلم والتخصص، والذين لديهم القدرة على دراسة وتحليل الوضع الحالي وحل المشكلات والتطوير.
- 4- الاهتمام بتحسين المناخ النفسي للعمل، وتطوير البرامج التدريبية التي تؤهل العاملين للعمل ضمن فرق صغيرة.
- 5- التركيز على تطوير آليات وسبل العمل الجماعي، والتي تساهم في تطوير منظمات الأعمال وتحسين رضا العملاء عنها.
- بشكل عام، يركز مفهوم الإدارة الرشيقة الذي قدمته الغامدي على التحول من الأفكار التقليدية إلى منهجية أكثر شمولية وتركيز على إشراك جميع العاملين في عمليات التحسين والتطوير.
- كما قدم رزقي (2019) تعريفا واضحا للإدارة الرشيقة فقال إنها "هي ذلك النظام الذي ينظم العمل، وذلك وفقا لما قدمه مؤسسي نظريات الإدارة الرشيقة، فقد أفدوا أنها تهدف إلى التخلص من النفايات التي تؤدي إلى التقليل من كفاءة وأداء منظمات الأعمال.
- الكفاءة الإدارية**

الكفاءة في الأداء الوظيفي وتتمثل في قيام الموظفين بتنفيذ المهام المسندة إليهم بأعلى درجة من الدقة والإتقان. وهذا يتطلب منهم استغلال كافة الموارد والإمكانيات المتاحة لديهم بالشكل الأمثل، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها. كما يجب أن يتم هذا الأداء الوظيفي المتميز في ظل ظروف عمل ملائمة، تسمح للموظفين بالقيام بمسؤولياتهم ضمن إطار القوانين والقواعد التنظيمية التي تحكم سلوكهم المهني. وعلى صعيد آخر، تعتبر الكفاءة الإدارية فناً في التأثير الإيجابي على المرؤوسين، بما يدفعهم لإنجاز المهام المطلوبة منهم بحماس وإخلاص. ويرتبط ذلك بما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات واتجاهات إيجابية نحو عمله. (تبيدي، 2017).

في ظل التحديات الجديدة والمتسمة بالصعوبة وعدم اليقين، أصبحت الكفاءة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للفرد. هناك عدة أسباب دفعت الأفراد إلى الاهتمام بتطوير كفاءاتهم، مثل زيادة أخطار فقدان الوظيفة أو المنصب، والرغبة في الحصول على وظيفة تتناسب مع طموحاتهم، ومحدودية فرص العمل المناسبة لتطلعاتهم، مما يحفزهم على تحسين كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة. وتكمن أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي بأنها تعتبر الكفاءة عنصراً مهماً لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة. فالعمل الناجح يقوم على التعاون والتآزر بين الأفراد، حيث يساهم كل منهم في إثراء هذه الشبكة، مما يسهل حل المشكلات المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم. كما تساعد الكفاءات على التفاهم الجيد بين الأفراد وتعزيز روح التعاون والتآزر، لتحقيق أهداف المؤسسة. (شجاع، 2021).

ويرى الباحث أنه أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية للمؤسسات، باعتبارها أحد أهم الموارد الأساسية. فالمؤسسات التي تسعى لتحقيق مستوى أعلى من الأداء الكلي، تركز على تطوير الكفاءات باعتبارها محددة ومتحركة في عمليات الإدارة.

تتطلع معظم منشآت الأعمال اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أدائها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز قوي وتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغيير المستمر، والمنافسة على الموارد بكل أنواعها ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب أن تمتلك هذه المنظمات رؤية عميقة، ورسالة واضحة، تستطيع من خلال ذلك النظر إلى آفاق المستقبل ببصيرة ثابتة

ورؤية صائبة لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية والتنافسية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية التي تواجه منظمات الأعمال في ظل عصر العولمة وما يحيط به من فرص ومخاطر (تبيدي، 2017).

ويرى الباحث أن تحقيق النجاح والتفوق والتميز والبقاء في ظل هذا العصر يتطلب قدرات وكفاءات إدارية عالية ذات فكر رشيق راسخ ورصين يقوم على استراتيجيات قادرة على دراسة وتحليل البيئة وقراءة توقعات المستقبل، والتعامل مع حالات عدم التأكد في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها منشآت الأعمال اليوم، كل ذلك من أجل إنجاز الأهداف التي من أجلها قامت هذه المنظمات، وهذا لا يتأتى إلا من خلال إتباع مدخل الإدارة الحديثة التي تعبر عنها الإدارة الرشيقة بكل مفرداتها وبصورة متكاملة لتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء هذه المنظمات. ويمثل مفهوم الإدارة الرشيقة نموذج الإدارة الحالي والمستقبلي لمنشآت الأعمال الذي يمكنها من تحديد قدراتها وإمكانياتها التنافسية، وإدارة تلك القدرات بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة، والفرص والتهديدات الموجودة فيها.

2.2. الدراسات السابقة

1.2.2. دراسات تناولت الإدارة الرشيقة

(رزقي، 2019) وفقاً للدراسة التي أجراها بعنوان أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية، كان الهدف من البحث هو تحديد تأثير الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الصحية المتخصصة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم توزيع (50) استبياناً على عينة الدراسة المكونة من 50 موظفاً من إجمالي 465 موظفاً. تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج AMOS 25 ، وتم التحقق من صلاحية نموذج الدراسة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على أداء المؤسسة الصحية المتخصصة. علاوة على ذلك، أشارت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر واحترام الأشخاص وصيانة القيم في المؤسسة. وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير للتحسين المستمر على الإنتاج وتحقيق الأهداف كبعدين لقياس أداء المؤسسة المدروسة. استناداً إلى النتائج، أوصت الدراسة بعدة توصيات، بما في ذلك الحاجة إلى التركيز على صحة وسلامة الموظفين البدنية والنفسية، وتشجيع تبادل المعلومات والمشاركة من خلال نظام معلومات شامل يقدمه المؤسسة. كما أوصت الدراسة بتطوير قدرات الموظفين من خلال توفير التدريب اللازم لتطوير وتعزيز كفاءتهم. وأشارت الدراسة أيضاً إلى ضرورة التركيز والاهتمام بالتخلص من أي تبذير في الموارد المختلفة، والابتعاد عن كل ما لا يضيف قيمة للخدمة المقدمة للعملاء. وأوصت الدراسة أيضاً بتعزيز ثقافة التحسين المستمر وتعزيزها بين موظفي المؤسسة، لتجنب مقاومة التغيير.

(مقيح، 2020) وفقاً للدراسة التي أجراها بعنوان الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية والتي تهدف إلى تحديد دور الإدارة الرشيقة في تحقيق الابتكار الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في سكيكدة، الجزائر. تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وتستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. يتألف مجتمع الدراسة من 230 موظفاً عاملاً من مختلف المستويات الإدارية. يتم تحليل واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تكمن أهمية الدراسة في توضيح مدى توفر المتطلبات الأساسية الضرورية لتطبيق الإدارة الرشيقة ومبادئها في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في سكيكدة، مثل دعم الإدارة العليا، والتعاون بين الإدارة والموظفين، والاهتمام بالتدريب والتطوير، وثقافة المؤسسة. وتحاول الدراسة أيضًا تحديد تأثير هذه العوامل على تحقيق الابتكار الوظيفي في المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى أن للإدارة الرشيقة تأثيرًا ضعيفًا في تحقيق الابتكار الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في سكيكدة، حيث بلغ هذا التأثير 17.9% فقط. استنادًا إلى النتائج، توصي الدراسة بضرورة أن تولي إدارة الشركة اهتمامًا خاصًا لتبني مبادئ الإدارة الرشيقة نظرًا لأهميتها الكبيرة وتأثيرها الفعال في تحسين عناصر الابتكار الوظيفي.

(هشام، 2021) وفقًا للدراسة التي أجراها الباحث بعنوان دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي التي تهدف إلى تحديد دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة، مع التركيز على المتغيرات الشخصية والوظيفية كمتغير وسيط. تشمل هذه المتغيرات الموقع الوظيفي والجنس والعمر والمؤهل العلمي ومدة الخدمة. تكمن أهمية الدراسة في تقديم فهم أعمق لمدى توفر المتطلبات الرئيسية الضرورية لتطبيق الإدارة الرشيقة ومبادئها، مثل دعم الإدارة العليا والتعاون بين الإدارة والعمال والاهتمام بالتدريب وثقافة المؤسسة والتحسين المستمر، في شركة مطاحن جنوب القاهرة، وتأثيرها في تحسين الأداء المؤسسي. تم استخدام استبانة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة البحث جميع موظفي الشركة. تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23 لتحليل البيانات المحصلة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود نسبة مساهمة بلغت 63.11% في تحسين الأداء المؤسسي في شركة مطاحن جنوب القاهرة. يعزى هذا التحسين إلى إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية وتقليل الفاقد والهدر من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في الشركة. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وتحسين الأداء المؤسسي. توصي الدراسة بضرورة توفير الدعم الكافي لتوسيع تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة بما يعزز مستوى التحسين المؤسسي.

(الغامدي، 2022) وفقًا للدراسة التي أجراها الباحثة عن الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة التي تهدف إلى التعرف على مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية العالي و استخدمه الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها وجود مستوى مرتفع من تطبيق رشاقة الاستشعار كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مكة المكرمة من وجهة نظر أفراد العينة البحثية، حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.408 بانحراف معياري 0.923، و وجدو مستوى متوسط من تطبيق رشاقة اتخاذ القرار كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية في المؤسسات ذاتها، حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.272 بانحراف معياري 1.013.

أوصت الباحثة بضرورة العمل على زيادة قدرة القيادات الإدارية بالجامعات السعودية على اتخاذ القرارات وتطبيق الأساليب الحديثة في مجال القيادة والإدارة، والاهتمام بتوفير أحدث الأساليب والوسائل التي يمكن من خلالها تنفيذ المهام الإدارية والقيادية في الجامعات السعودية مما يساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

2.2.2. دراسات تناولت الكفاءة الإدارية

دراسة (تبيدي، 2017) بعنوان "أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء: دراسة قطاع الاتصالات السودانية": هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق وممارسة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية وأثر ذلك التطبيق على كفاءة وفعالية الأداء في هذا القطاع الحيوي كما للتعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات،

والوقوف على أثر تطبيقها على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال الاعتماد على أداة الاستبانة، وكان مجتمع الدراسة مكون من موظفي قطاع الاتصالات السودانية، وبلغ حجم عينة الدراسة (100) موظف وموظفة، واستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل معلومات الدراسة. تبين من نتائج الدراسة أن تطبيق الإستراتيجية أثار إيجابية على كفاءة وفعالية أداء قطاع الاتصالات وذلك من خلال ما تحقق من تطور وتقديم واضح في هذا القطاع، وتبين من الدراسة أن 59.8% أي 60% من المبحوثين يؤكدون أن تباين واختلاف قيم وعادات ولغة العاملين يؤثر سلباً على الأداء من خلال ممارسات الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات السودانية، وبناء على النتائج الدراسة تم التوصل إلى العديد من التوصيات أهمها لابد من السعي لزيادة وتكثيف الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة والتركيز على جوانب الخلل والضعف التي ظهرت من خلال الدراسة في التخطيط الاستراتيجي والتحليل والرقابة الإستراتيجية. دراسة (شجاع، 2021) بعنوان "دور الإدارة الإستراتيجية في ترقية الأداء بالاتحادات الرياضية بالمملكة العربية السعودية: اتحاد كرة القدم واتحاد الفروسية": هدفت الدراسة التعرف إلى تحديد مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالاتحادات الرياضية ودور ذلك على ترقية أداء الاتحادات الرياضية الفني والإداري بالمملكة العربية السعودية خلال فترة زمنية محددة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة الاستبانة بالإضافة إلى المقابلات المباشرة، وبلغ حجم عينة الدراسة 350 موظف وموظفة من موظفي الاتحادات الرياضية الفني والإداري بالمملكة العربية السعودية واستخدم برنامج SPSS الإحصائي لتحليل معلومات الدراسة. وتوصلت الدراسة لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتطوير الأداء الفني والإداري بالاتحادات الرياضية، ولا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين وضع الإستراتيجية على المستوى الوظيفي المطبقة في الاتحادات الرياضية، ولا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين صياغة الإستراتيجية ومتطلبات التنفيذ الفعال لاستراتيجيات الأداء بالاتحادات الرياضية، وتوصلت الدراسة لعدة توصيات أهمها: أن على الإدارة أن تتبنى تطبيق الإدارة لتحقيق كفاءة الأداء الإداري.

دراسة (Mahalli, 2016) بعنوان "Applying the EFQM model in performance measuring of organization-Iran" هدفت الدراسة إلى قياس الأداء لمشروع قائم لصناعة الفولاذ في إيران بناء على معيار التمكين في نموذج التميز الأوروبي من خلال الإدارة الإستراتيجية التي تقوم على أساس رفع الكفاءة الإدارية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة موظفي صناعة الفولاذ في إيران، وبلغ حجم عينة الدراسة (100) موظف وموظفة، واستخدم برنامج SPSS الإحصائي لتحليل معلومات الدراسة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن المعايير المعنوية لنطاق التكيف في نموذج التميز الأوروبي ودرجة إنجاز الأهداف من خلال تطبيق الإدارة الإستراتيجية التي تقوم على أساس رفع الكفاءة الإدارية تشير إلى أن معايير نطاق التمكين تتعلق بأداء الشركة وتؤدي نسبياً إلى تعزيز وتحسين أداء الشركة حيث كان معيار القيادة (77.7%) ومعيار الموارد البشرية (67.4%)، ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة تدريب موظفي الشركات الصناعية على تطبيق أساليب الإدارة الإستراتيجية لترقية أداء موظفيها وتطوير كفاءتهم الإدارية.

دراسة (Olawaju, 2015) بعنوان "Impacts of external business environment on performance in the beverage industry in Nigeria" هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير بيئة العمل الخارجية من خلال الإدارة الإستراتيجية التي تساهم في رفع الكفاءة الإدارية على أداء الشركات للأغذية والمشروبات في نيجيريا،

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم توزيعها على عينة من (3) شركات بها (150) موظفاً، واستخدم برنامج SPSS الإحصائي لتحليل معلومات الدراسة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود تأثير لعوامل البيئة الخارجية على أداء الشركات من خلال تطبيق الإدارة الإستراتيجية التي تساهم في رفع الكفاءة الإدارية، وتوصلت الدراسة لعدة توصيات أهمها إعداد دليل تفصيلي يتضمن معايير ومؤشرات محددة لتقييم أداء العمل تستند إلى معايير دولية ذات علاقة بالمجال الصناعي.

دراسة (Bianchi, 2015) بعنوان "The design and execution of performance management sys state Level: a comparative analysis of Italy and Malaysia" هدفت الدراسة إلى استعراض تجربة إيطاليا وماليزيا في تصميم وتنفيذ نظم إدارة الأداء الإستراتيجية على مستوى الكفاءة الإدارية في المؤسسات الإيطالية والماليزية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الملاحظة، وإجراء (20) مقابلة منظمة مع السلطات المسؤولة عن إدارة أنظمة إدارة الأداء في كلا البلدين، واستخدم برنامج SPSS الإحصائي لتحليل معلومات الدراسة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن المشكلات في تنفيذ نظام إدارة الأداء الإستراتيجي متشابهة في إيطاليا وماليزيا، وغياب الصلة الواضحة بين الأداء والكفاءة الإدارية والموارد المنفقة، ومن أهم توصيات الدراسة أهمية إيجاد البنية الأساسية المعلوماتية وآليات التنسيق، وتقييم البرامج، وإيجاد مقاييس أداء هادفة، وإصلاح نظام قياس الأداء.

3. إجراءات الدراسة

1.3. منهج الدراسة

تتضمن الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي تشمل جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة وتوزيع الاستبيانات الإلكترونية والرجوع إلى الكتب والأدبيات السابقة. ومن ثم يتم تحليل البيانات باستخدام أدوات وتقنيات البحث المناسبة، واستنتاج النتائج والتوصيات.

2.3. متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: الإدارة الرشيدة.
- المتغير التابع: الكفاءة للموظفين.
- المتغيرات الديمغرافية (الوسيلة): الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في الجامعة، عدد الدورات في الإدارة.

3.3. مجتمع وعينة الدراسة

1.3.3. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة المرافق في الجامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية الذين يعملون تحت بنود العقود المباشرة بمدة محدودة أو غير محدودة مع الجامعة خلال العام الحالي ويستثنى من هذه الدراسة الموظفين التابعين للشركات المتعاقدة مع الجامعة. وبعد تطبيق الحدود المكانية والزمانية توصل الباحث إلى أن عدد الموظفين في هذا المجتمع هو 335 موظف وهي مقسمة على النحو التالي:

جدول 1 تحليل مجتمع الدراسة

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	211	63.0
	أنثى	124	37.0
	المجموع	335	100%
العمر	أقل من 30 سنة	44	13.0
	سنة 30-40	201	60.0
	40 سنة فأكثر	90	27.0
	المجموع	335	100%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	33	10.0
	بكالوريوس	258	77.0
	ماجستير فأعلى	44	13.0
	المجموع	335	100%
المستوى الوظيفي	الموظفين غير الإداريين	235	70.0
	موظفين الإدارة الوسطى	77	23.0
	موظفين الإدارة العليا	23	7.0
	المجموع	335	100%
عدد سنوات الخبرة في المنظومة	1-5 سنوات	90	27.0
	6-10 سنوات	101	30.0
	أكثر من 10 سنوات	144	43.0
	المجموع	335	100%
عدد الدورات التدريبية في الإدارة	1-3 دورات	111	33.0
	4-6 دورات	134	40.0
	أكثر من 6 دورات	90	27.0
	المجموع	335	100%

2.3.3. عينة الدراسة

سيعتمد الباحث على معادلة محددة لاختيار عينة من المجتمع البحثي، والذي يتضمن عددًا كبيرًا من الموظفين، بما في ذلك الذكور والإناث، وكذلك الأفراد من مختلف مستويات الإدارة، وغير السعوديين والسعوديين وأفراد من جنسيات أخرى. سيتم اختيار عينة عشوائية من بين المدراء التنفيذيين ومدراء الأقسام والعاملين في الأقسام المختلفة. تتجلى أهمية هذا الاختيار في ضمان تمثيل متنوع وشامل للعينة من الموظفين، وذلك لضمان تنوع الخصائص والخلفيات التي يمكن أن تؤثر على نتائج الدراسة. وتم اختيار معادلة ستيفن ثامبسون للحصول على عينة الدراسة

$$n = \frac{N \times P(1 - P)}{[[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + P(1 - P)]}$$

حيث إن:

- (n) حجم العينة .
- (N) حجم المجتمع .
- (z) الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96).
- (d) نسبة الخطأ وتساوي (0.05).
- (P) نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50).

$$n = (355 * 0.50(1 - 0.50)) / ((355 - 1 * (0.0025 / 3.841)) + (0.50 * (1 - 0.50)))$$

$$n = 179.18 \approx 180$$

بعد تطبيق النموذج أعلاه على مجتمع الدراسة تم الحصول على عينة الدراسة المقدره بحوالي 180 موظف تم استرجاع 154 استمارة قابلة للتحليل أي بنسبة استجابة قدرها 85.55%.

4.4. أداة الدراسة

بعد إطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها قام بتطوير استبانة خاصة تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

الأول تضمن بيانات أولية عن الموظفين تمثلت الجنس العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية.

أما الثاني فقد تكون من الفقرات التي تقيس دور الإدارة الرشيقة في تعزيز الكفاءة الإدارية للعاملين في إدارة المرافق في جامعة خاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ عدد هذه الفقرات (30) فقرة، موزعة على محورين رئيسيين هما

- دور الإدارة الرشيقة ويتضمن ثلاث مجالات
- تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، والجدول (2) يوضح ذلك

جدول 2 مجالات ومحاور وفقرات الدراسة

عدد الفقرات	المحور	الفقرات
7	تطبيق قاعدة إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدققها	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7
7	تنفيذ نظام السحب	8، 9، 10، 11، 12، 13، 14
7	تطبيق مبادئ السعي للكمال	15، 16، 17، 18، 19، 20، 21
9	تعزيز الكفاءة الإدارية للموظفين	22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30
30	المجموع	

صدق أداة الدراسة

استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من الفقرات مع البعد الواردة فيه، لإظهار مدى اتساق الفقرات في قياس البعد الذي تنتمي إليه، والجدول (3) يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للبعد الواردة فيه.

جدول 3 قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للبعد

الفقرة	الارتباط مع البعد	مستوى الدلالة	الفقرة	الارتباط مع البعد	مستوى الدلالة	الفقرة	الارتباط مع البعد	مستوى الدلالة
1	0.728**	0.00*	11	0.542**	0.00*	21	0.898**	0.00*
2	0.741**	0.00*	12	0.361**	0.00*	22	0.911**	0.00*
3	0.829**	0.00*	13	0.583**	0.00*	23	0.956**	0.00*
4	0.557**	0.00*	14	0.543**	0.00*	24	0.939**	0.00*
5	0.410**	0.00*	15	0.768**	0.00*	25	0.909**	0.00*
6	0.705**	0.00*	16	0.732**	0.00*	26	0.453**	0.00*
7	0.807**	0.00*	17	0.852**	0.00*	27	0.903**	0.00*
8	0.832**	0.00*	18	0.766**	0.00*	28	0.826**	0.00*
9	0.794**	0.00*	19	0.853**	0.00*	29	0.901**	0.00*
10 ¹	0.521**	0.00*	20	0.880**	0.00*	30	0.869**	0.00*

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) *دال عند مستوى الدلالة (0.05)

تشير نتائج الجدول (3) أن قيم معاملات الارتباط لفقرات كل بعد من أبعاد الدراسة كان مرتفعا ومناسبا لقياس دور الإدارة الرشيقة في تعزيز الكفاءة الإدارية للموظفين في الجامعة، حيث أشارت النتائج إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للبعد تراوحت ما بين (0.361 - 0.956) وبدلالة إحصائية (0.01) و(0.05)، مما يشير إلى مناسبة هذه الفقرات لقياس دور الإدارة الرشيقة في تعزيز الكفاءة الإدارية للموظفين في الجامعة، وفي ضوء نتائج الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد الدراسة، لم يتم حذف أي فقرة من تلك الفقرات، حيث أن جميع الفقرات على جميع الأبعاد تتمتع بدرجات صدق عاملي مناسبة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهناك فقرات حظيت بصدق عاملي عند مستوى دلالة (0.01) إذ أن معاملات ارتباط الفقرات يجب أن لا تقل عن معيار (0.20)، وهذا يدل على صدق فقرات هذا المحور وقدرتها على قياس ما هدفت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة

تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة باستخدام

1- الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وذلك باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

جدول 4 نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على أبعاد الأداة

المحور	قيمة ألفا كرونباخ
دور الإدارة الرشيقة	0.922
تعزيز الكفاءة الإدارية للموظفين	0.912

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة على جميع أبعاد ومجالات أداة القياس بلغت على التوالي (0.922، 0.912) وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث إن قيمة معامل ألفا كرونباخ تعد مقبولة من الناحية التطبيقية إذا كانت $\text{Alpha} \geq 0.60$

2- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سميرنوف)

جدول 5 اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
دور الإدارة الرشيقة	0.771	0.59
تعزيز الكفاءة الإدارية للموظفين	0.859	0.45

يتضح من نتائج جدول (5) أن قيمة مستوى المعنوية لكل من محاور الدراسة أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات العلمية.

4. نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4. نتائج تحليل أسئلة الدراسة

سؤال الدراسة الرئيسي

ما دور الإدارة الرشيقة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة؟ من أجل تحليل سؤال الدراسة الرئيسي والأسئلة الفرعية تم استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية التقديرية

لاستجابات الباحثين على جميع الفقرات، وعلى مجالات الدراسة ونتائج الجداول (6، 7، 8) تبين ذلك، بينما يبين الجدول (9) درجة دور الإدارة الرشيدة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة.

نتائج تحليل السؤال الفرعي الأول

ما دور إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدفقها في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة؟

جدول 6 نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية للسؤال الفرعي الأول

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
1	0.00*	6.257	71.20	1.19796	3.5600	رسالة إدارة المرافق هي التي تتميز بها عن باقي الإدارات في الجامعة	1
4	0.00*	6.568	68.00	0.96890	3.4000	أهداف إدارة المرافق واقعية وقابلة للقياس.	2
3	0.00*	4.905	68.40	1.32619	3.4200	لدى إدارة المرافق رؤية محددة ومكتوبة.	3
6	0.00*	3.779	63.20	1.23487	3.1600	تقوم أقسام إدارة المرافق بوضع خططها السنوية بناء على الأهداف الكلية للإدارة.	4
5	0.00*	4.610	64.80	1.13497	3.2400	تقوم إدارة المرافق برسم خريطة التدفق لجميع عملياتها وأنشطتها بطريقة علمية منظمة.	5
7	0.00*	4.338	63.20	1.07590	3.1600	يتم وضع خطط وخرائط تدفق بديلة تستخدم عند حدوث أي تغييرات في بيئة العمل.	6
2	0.00*	6.969	70.40	1.03490	3.5200	يتم إشراك الموظفين في عملية صياغة الأهداف وتطوير رسومات خرائط التدفق بشكل سنوي في الإدارة.	7
	0.00*	6.943	65.04	0.76592	3.2520	الدرجة الكلية لمجال إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدفقها ²	

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)

يتضح من خلال الجدول (6) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على درجة دور لمجال إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدققها في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة؟ كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) على الفقرات (1 - 7) وعلى الدرجة الكلية للمجال، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على التوالي (0.00) وكانت جميع المتوسطات الحسابية أكبر من (3) ويعني ذلك موافقة الباحثين عن هذه الفقرات، وبشكل عام، يتضح أن دور مجال إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدققها في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة كانت متوسطة حسب رأي الباحثين وبمتوسط حسابي كلي (3.25) وانحراف معياري (0.765) ومستوى دلالة (0.00) ونسبة مئوية تقديرية متوسطة بلغت 65.04%.

نتائج تحليل السؤال الفرعي الثاني

ما دور تنفيذ نظام السحب في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة؟

جدول 7 نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية للسؤال الفرعي الثاني

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
5	0.00*	6.603	72.00	1.17803	3.6000	تطبيق نظام السحب يؤدي إلي جودة الخدمات التي تقدمها الإدارة.	8
6	0.00*	6.432	68.80	1.03332	3.4400	تطبيق نظام السحب يساهم في تحقيق الأهداف.	9
3	0.00*	8.976	72.80	0.89807	3.6400	تركز الإدارة عند التطبيق للنظام على ملائمة كل الاختيارات مع متغيرات البيئة الخارجية.	10
4	0.00*	7.029	72.00	1.10657	3.6000	تلتزم إدارة المرافق بنشر الوعي بتقليل الهدر بجميع أشكاله.	11
1	0.00*	13.895	81.60	0.80407	4.0800	تقوم إدارة المرافق بالتطوير المستمر للمعدات واستحداث الأدوات لتعزيز تطبيق النظام	12
2	0.00*	13.571	75.20	0.65652	3.7600	توفر إدارة المرافق الموارد البشرية والمواد التدريبية اللازمة والكافية لتطبيق النظام.	13

7	0.00*	5.953	68.00	1.06904	3.4000	تلتزم إدارة المرافق بالتعليمات التنظيمية الذي صممتها لتنفيذ خططها وأعمالها.	14
	0.00*	11.902	71.05	0.62530	3.5525	الدرجة الكلية لمجال تنفيذ نظام السحب ³	

يتضح من خلال الجدول (7) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على درجة دور تطبيق نظام السحب في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة؟ كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) على الفقرات (8 - 14) وعلى الدرجة الكلية للمجال، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على التوالي (0.00) وكانت جميع المتوسطات الحسابية أكبر من (3) ويعني ذلك موافقة المبحوثين عن هذه الفقرات، وبشكل عام، يتضح أن دور تطبيق نظام السحب في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة كانت مرتفعة حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي (3.55) وانحراف معياري (0.625) ومستوى دلالة (0.00) وبنسبة مئوية تقديرية متوسطة بلغت 71.05%.

نتائج تحليل السؤال الفرعي الثالث

ما دور السعي للكمال في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة؟

جدول 8 نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية للسؤال الفرعي الثالث

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
3	0.00*	2.826	60.40	1.30133	3.0800	تسعى إدارة المرافق للكمال من خلال تحديد التجاوزات قبل وقوعها.	15
5	0.00*	3.432	60.22	1.03016	3.0600	تقوم إدارة المرافق بتطبيق مبدأ السعي للكمال في جميع مراحل خططها وعملياتها.	16
2	0.00*	3.542	61.60	1.15776	3.0900	تعمل إدارة المرافق على تصحيح الأخطاء الناتجة عن تذبذب الأداء.	17
1	0.00*	3.635	62.40	1.20611	3.1200	يؤثر تباين واختلاف قيم وعادات الموظفين سلباً على كفاءة الأداة.	18
4	0.00*	2.488	60.40	1.47759	3.0700	تعتمد إدارة المرافق على تحليل أداء الموظفين لمهام وظائفهم بناء على مؤشرات كمية.	19

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)

6	0.00*	3.425	60.20	1.03010	3.0400	تمتلك إدارة المرافق شبكة علاقات تساعد على الوصول إلى أفضل الممارسات في النشاط.	20
7	0.00*	3.411	60.10	1.03007	3.0200	تستخدم إدارة المرافق معايير محددة لتقييم التطوير والسعي للكمال فيها.	21
	0.00*	3.840	60.96	1.00899	3.0480	الدرجة الكلية لمجال السعي للكمال ⁴	

يتضح من خلال الجدول (8) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على درجة دور تطبيق السعي للكمال في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة؟ كانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) على الفقرات (15 - 21) وعلى الدرجة الكلية للمجال، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على التوالي (0.00) وكانت جميع المتوسطات الحسابية أكبر من (3) ويعني ذلك موافقة المبحوثين عن هذه الفقرات، وبشكل عام، يتضح أن دور تطبيق السعي للكمال في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة كانت متوسطة حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي (3.04) وانحراف معياري (1.008) ومستوى دلالة (0.00) ونسبة مئوية تقديرية متوسطة بلغت 60.96%.

ترتيب المجالات والدرجة الكلية لدرجة دور الإدارة الرشيقة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية:

جدول 9 ترتيب المجالات والدرجة الكلية لدور الإدارة الرشيقة

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
2	0.00*	6.943	65.04	0.76592	3.2520	إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدققها	1
1	0.00*	11.902	71.05	0.62530	3.5525	نظام السحب	2
3	0.00*	3.840	60.96	1.00899	3.0480	السعي للكمال	3
	0.00*	6.943	65.68	0.69682	3.2842	الدرجة الكلية لدور الإدارة الرشيقة ⁵	

يتضح من خلال الجدول (9) ما يأتي:

- 1- أن الدرجة الكلية لدرجة دور الإدارة الرشيقة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين كانت متوسطة حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي 3.28 وانحراف معياري 0.396 ومستوى دلالة 0.00، ونسبة مئوية تقديرية بلغت 65.68%.
- 2- أن ترتيب المجالات تبعاً لدرجة دور الإدارة الرشيقة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين جاء على النحو الآتي:

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)

○ المرتبة الأولى: تنفيذ وتطبيق نظام السحب.

○ المرتبة الثانية: إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدقيقها.

○ المرتبة الثالثة: السعي للكمال.

نتائج تحليل مجال درجة تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية:

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات الباحثين على جميع فقرات هذا المحور ونتائج الجداول (10) تبين ذلك:

جدول 10 نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لدرجة تطوير الكفاءة الإدارية

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
2	0.00*	5.826	71.60	1.31071	3.5800	تأخذ إدارة المرافق بمبدأ المرونة بالاستجابة للمتغيرات المحيطة.	22
5	0.00*	5.141	67.60	1.21033	3.3800	يرتبط الأداء بالأقسام الداخلية مع الأهداف الإستراتيجية.	23
1	0.00*	8.009	75.60	1.13011	3.7800	تستثمر إدارة المرافق مواردها البشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.	24
4	0.00*	6.572	69.60	1.05444	3.4800	تنفذ إدارة المرافق خططها وأنشطتها في فترة زمنية كافية تتلاءم مع طبيعة الأنشطة وفي الوقت المحدد.	25
7	0.00*	5.109	64.40	0.96890	3.2000	تركز جهود الإدارة على رفع مستوى الأداء والخدمات التي يقدمها.	26
6	0.00*	6.309	67.20	0.96384	3.3600	لدى إدارة المرافق القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة بكفاءة.	27
3	0.00*	6.853	70.80	1.07305	3.5400	مخرجات البرامج والأنشطة التي يطبقها الموظفون تتلاءم مع حجم العمل.	28

8	0.00*	5.107	64.20	0.95896	3.1500	الإدارة العليا تواكب التطور التكنولوجي في أداء عملها.	29
9	0.00*	5.102	64.00	0.94563	3.1000	تتظر الإدارة العليا للمستقبل بأن فيه العديد من الفرص التي تساهم في تطور الأقسام وزيادة الدخل.	30
	0.00*	7.539	69.49	0.91379	3.4743	الدرجة الكلية لتطوير الكفاءة الإدارية ⁶	

يتضح من خلال الجدول (10) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على درجة تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة؟ كانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) على الفقرات (22 - 30) وعلى الدرجة الكلية لدرجة تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على التوالي (0.00) وكانت جميع المتوسطات الحسابية أكبر من (3) ويعني ذلك موافقة المبحوثين عن هذه الفقرات، وبشكل عام، يتضح أن على درجة تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة كانت مرتفعة حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي (3.47) وانحراف معياري (0.913) ومستوى دلالة (0.00) وبنسبة مئوية تقديرية متوسطة بلغت 69.49%.

2.4. نتائج تحليل فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدور الإدارة الرشيقية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في جامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة عدة فرضيات فرعية وهي:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق قاعدة إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدفقها على تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في جامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
 - 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تنفيذ نظام السحب على تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في جامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
 - 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق مبدأ السعي للكمال على تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في جامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- ولاختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين دور الإدارة الرشيقية وبين تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في جامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وذلك كما هو موضح في الجدول (11):

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)

جدول 11 مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين دور الإدارة الرشيقة وبين تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين

تطوير الكفاءة الإدارية	دور الإدارة الرشيقة ككل	تطبيق مبدأ السعي للكمال	تنفيذ نظام السحب	تطبيق قاعدة إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدققها	الإحصاءات	المتغيرات
				1	معامل الارتباط	تطبيق قاعدة إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدققها
					مستوى الدلالة	
			1	0.609**	معامل الارتباط	تنفيذ نظام السحب
				0.00	مستوى الدلالة	
		1	0.445**	0.796**	معامل الارتباط	تطبيق مبدأ السعي للكمال
			0.00	0.00	مستوى الدلالة	
	1	0.907**	0.737**	0.933**	معامل الارتباط	دور الإدارة الرشيقة ككل
		0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
1	0.848**	0.796**	0.555**	0.813**	معامل الارتباط	تطوير الكفاءة الإدارية
	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	

يتضح من خلال نتائج مصفوفة الارتباط في الجدول (11) ما يلي

- وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين دور الإدارة الرشيقة وبين تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.848) ويعني ذلك بأنه كلما زاد دور الإدارة الرشيقة زادت الكفاءة الإدارية للموظفين في جامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين دور الإدارة الرشيقة وبين تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.813) ويعني ذلك بأنه كلما زاد تطبيق قاعدة إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدققها زادت الكفاءة الإدارية للموظفين في جامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين دور الإدارة الرشيقة وبين تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.796) ويعني ذلك بأنه كلما زاد تطبيق تنفيذ نظام السحب زادت الكفاءة الإدارية للموظفين في جامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) *دال عند مستوى الدلالة (0.05)

4- وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين دور الإدارة الرشيفة وبين تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.796) ويعني ذلك بأنه كلما زاد تطبيق مبدأ السعي للكمال زادت الكفاءة الإدارية للموظفين في جامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. وللتنبؤ بدرجة تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين من خلال درجة دور الإدارة الرشيفة في جامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وفيما يلي عرض لنموذج الانحدار كما يظهر في الجدول (12):

جدول 12 ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

معاملات الانحدار		جدول تحليل التباين			ملخص النموذج			المتغيرات
مستوى الدلالة Sig.*	المحسوبة (F)	معامل التأثير (β)	مستوى الدلالة Sig.*	درجات الحرية	المحسوبة (F)	معامل التحديد المعدل (R) ²	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين
0.00	11.082	0.647	0.00	1	122.816	0.713	0.719	المتغير المستقل
				48				دور الإدارة الرشيفة
				49				مجموع

يوضح الجدول (12) تأثير دور الإدارة الرشيفة على تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.848$) وهذا يؤكد وجود ارتباط طردية بين درجة دور الإدارة الرشيفة وبين تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، أما معامل التحديد ($R^2 = 0.719$) فقد بلغت قيمته (0.719) أي أن دور الإدارة الرشيفة قد فسّر ما مقداره (71%) من التباين الحاصل في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، أما النسبة الباقية والبالغة (29%) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار، وأن دور الإدارة الرشيفة يسبب ارتفاعاً في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل ($R^2 = 0.713$) وهو ما يعكس المستوى الصافي لتأثير دور الإدارة الرشيفة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين. كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.647$)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى دور الإدارة الرشيفة يؤدي إلى ارتفاع في درجة تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين بقيمة (64%) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (122.816) وهي دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (11.082) (11.082).

5. مناقشة النتائج

بعد عرض نتائج تحليل الدراسة فقد توصلت للنتائج التالية:

- 1- يوجد دور في تطبيق قاعدة إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدفقها في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، ويفسر ذلك بأن الرسالة هي الإطار المميز لها عن باقي الإدارات، كما يتم إشراك الموظفين في عملية صياغة القيم وكتابة الأهداف، إضافة إلى أن لدى الإدارة رؤية محددة ومكتوبة.
- 2- يوجد دور لتنفيذ نظام السحب في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، ويفسر ذلك بأن إدارة المرافق تقوم بتطوير قدرات الموظفين فيها بما يسهم في تنفيذ الخطط، كما توفر إدارة المرافق الموارد البشرية اللازمة لتطبيق النظام، إضافة إلى أن الإدارة تركز عند التطبيق على مدى ملائمة كل الخيارات مع متغيرات الخارجية.
- 3- يوجد دور للسعي للكمال في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، ويفسر ذلك بأن إدارة المرافق تعمل على تصحيح الأخطاء والتجاوزات الناتجة عن الأداء لرفع الكفاءة وفاعليته، كما يؤثر تباين واختلاف قيم وعادات الموظفين سلباً على كفاءة الأداء، إضافة إلى أن إدارة المرافق تستخدم معايير محددة لتقييم التطوير والسعي للكمال فيها.
- 4- يوجد دور للإدارة الرشيقة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، ويفسر ذلك بأنه يوجد دور (تطبيق قاعدة إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدفقها، تنفيذ نظام السحب، السعي للكمال) في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، حيث تقوم إدارة المرافق بصياغة الخطط في جميع عملياتها وأنشطتها بطريقة علمية منظمة، كما أن تطبيق الإدارة الرشيقة يؤدي إلى ارتفاع جودة الخدمات التي تقدمها إدارة المرافق.
- 5- وجود درجة لتطوير الكفاءة الإدارية، ويفسر بأن الإدارة تستثمر مواردها البشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها، كما أن مخرجات البرامج والأنشطة التي يطبقها الموظفون تتلاءم مع حجم العمل، إضافة إلى أن الإدارة تنفذ خططها وأنشطتها في فترة زمنية كافية تتلاءم مع طبيعة الأنشطة وفي الوقت المحدد.
- 6- وجود علاقة ارتباط طردية بين دور الإدارة الرشيقة وبين تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، ويعني ذلك بأنه كلما ازداد دور الإدارة الرشيقة ازدادت تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، ويفسر ذلك بأن أقسام إدارة المرافق في الجامعة تقوم بوضع خططها السنوية بناء على الإستراتيجية الكلية للإدارة، كما أن تطبيق الإدارة الرشيقة يساهم في تحقيق أهداف الجامعة، وهي تمتلك تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات تساهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة، ولديها القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة بكفاءة.

6. التوصيات

بعد مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها فقد توصلت الدراسة للتوصيات التالية:

- 1- تعزيز تفعيل مشاركة الموظفين في عملية صياغة القيم وكتابة الأهداف وذلك لأن إشراكهم فيها له العديد من الفوائد التي ستعكس إيجاباً على أدائهم وترفع من معنوياتهم وتزيد الكفاءة الإدارية
- 2- حث الإدارة للسعي لزيادة وتكثيف الدورات التدريبية في مجال تنفيذ وتطبيق الإدارة الرشيقة، وأن يكون التدريب وفق الاحتياجات الوظيفية لكل وظيفة.

- 3- التوصية بالسعي المستمر بالقيام بتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية من خلال السعي للكمال وهذا يتطلب مزيد من الجهد في تكثيف الدورات التدريبية المتخصصة لرفع مستوى معرفة وتطبيق أساليب التحليل للمعلومات للإدارة العليا والوسطى.
- 4- حث الإدارة بالاستمرار في تبني تطبيق وممارسة عملية الإدارة الرشيقة في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة علمية منظمة، وأن تستعين بذوي الخبرة والاختصاص في هذا الشأن.
- 5- زيادة الاهتمام بالقيام بإجراء التغييرات والتعديلات اللازمة على الخطط والاهتمام بصياغة أهداف أكثر واقعية بما يتماشى مع إمكانياتها على التفكير بشكل علمي.

7. المراجع

1.7. مراجع باللغة العربية

- القرشي، ظاهر وأبو جمعة، محمود. (2020). أثر الكفاءات البشرية على تسويق الخدمات العلاجية في المستشفيات الأردنية الخاصة من وجهة نظر المرضى غير الأردنيين. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (6)، العدد (2)، عمان، الأردن.
- السبحاني. (2021). أثر التطوير الإداري في تعزيز ممارسة الإدارة الرشيقة لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، غزة، فلسطين: مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية.
- المطيري، وضحة. (2020). الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير دور مجالس الآباء والمعلمين بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغرندقة، جامعة جنوب الوادي، المجلد (3)، العدد (4)، الكويت.
- تهناني سعود بن عيد الغامدي. (2022). الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، 45-94.
- خالد الضبياني. (2020). سلسلة الإدارة اليابانية 3 (الإدارة الرشيقة). دار الحضارة للنشر والتوزيع.
- خالد الضبياني. (2020). سلسلة الإدارة اليابانية 2 (الإدارة الرشيقة). دار الحضارة للنشر والتوزيع.
- خالد الضبياني. (2020). سلسلة الإدارة اليابانية 1 (الإدارة الرشيقة). دار الحضارة للنشر والتوزيع.
- رزق رزقي. (2019). أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية. جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- شجاع، مؤنس. (2021). دور الإدارة الاستراتيجية في ترقية الأداء بالاتحادات الرياضية بالمملكة العربية السعودية: اتحاد كرة القدم واتحاد الفروسية. المجلة العربية للإدارة، مجلد (43)، العدد (4)، الرياض، السعودية.
- صبري مقيم. (2020). الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، 39-56.
- صفاء علام محمد أبو طالب. (مارس، 2020). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية (21).
- فرهاد حسن سليمان الشمساني، وعلى مال الله عبد الله السندي. (2023). قياس الاستدامة المالية للجامعات الحكومية في إقليم كردستان. مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 173.

- كرتات. (2018). " متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد"، مجلة جلوبال لعلوم الاقتصاد والإدارة، عدد 6، جامعة الملك خالد.
- لحوالدة، غدير. (2020). دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي: تطوير إطار مفاهيمي. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (5)، العدد (14)، رام الله، فلسطين.
- محمد بن يحيى آل مفرح. (2016). الاستدامة المالية في المنظمات غير الهادفة للربح. الإتحاد العقاري في دول منظمة التعاون الخليجي.
- وفاء عبد الفتاح محمود. (2020). الاستدامة المالية في التعليم الأساسي لتلبية متطلبات رؤية مصر 2030 م. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 128.

2.7. مراجع باللغة الإنجليزية

- Malena, C. (1995, 03 31). Working with NGOs: a practical guide to operational collaboration between the World Bank and nongovernmental organizations (English). Retrieved from documents.worldbank.org:
- Rhoden, L. (2014). The capacity of NGOs to become sustainable by creating social enterprises.
- Bianchi, Parakhina, (2015):" The design and execution of performance management sys state Level: a comparative analysis of Italy and Malaysia", International Journal of Educational Management" .35 (7), p44-56
- Mahalli, A. F. (2016). "Applying the EFQM Model in Performance Measuring of Organization". Standard Research Journal of Business Management, 41(1), p41-51.
- Olarewaju, N. (2015):"Impacts of External Business Environment on O60-64
- Taiwo, Akeem A; Agwu, M Edwin, Dr; Lawal, Fatai (,2016):"Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device", the International Journal of Business & Management" ., 43(6), p23-29.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v5.58.2