

مدى توافر أبعاد القيادة الرشيدة في الشركات بالملكة العربية السعودية

مهند تركي الشيباني

ماجستير إدارة أعمال، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، المملكة العربية السعودية

أ.د. عبد المنعم محمد رشاد

أستاذ إدارة الأعمال - كلية الشرق العربي للدراسات العليا - المملكة العربية السعودية، وكلية

التجارة بجامعة قناة السويس، ج م ع

الملخص:

تناولت الدراسة مدى توافر أبعاد القيادة الرشيدة في الهيئة العامة للمساحة والمعلومات الجيومكانية في مدينة الرياض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (١٢٢) مفردة من العاملين في الهيئة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة تساؤل رئيسي للدراسة تفرع منه أربعة أسئلة، وكانت أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها أن المتوسط العام لأبعاد القيادة الرشيدة في الهيئة بلغ ٤.١٣ من أصل ٥ وهو يعني ان ابعاد القيادة الرشيدة متوفرة بدرجة مرتفعة. وجاء بعد التحسين المستمر هو البعد الأكثر أهمية في أبعاد القيادة الرشيدة ثم يليه بعد العمل القياسي في القيادة الرشيدة، ثم بعد تنظيم العمل في القيادة الرشيدة، ثم بعد العاملين متعددي الوظائف وهو البعد الأقل توافراً في الهيئة. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها ضرورة العمل على وضع إجراءات وقائية منعاً لحدوث مشكلات في العمل الناتجة عن سوء التنظيم، والعمل على وضع خطة زمنية تتضمن أهداف إستراتيجية محددة وواضحة للتحسين المستمر، وضرورة قيام الهيئة بالعمل على تبسيط الإجراءات المتعبة لإنجاز الأعمال، والعمل على تجاوز إدارة الهيئة مع أسلوب تغيير العمل، وضرورة قيام الهيئة بالعمل على إكساب العاملين خبرات جديدة في مجالات تخصصاتهم الوظيفية. **الكلمات المفتاحية:** القيادة الرشيدة- بعد تنظيم العمل- بعد التحسين المستمر- بعد العمل القياسي- بعد العاملين متعددي الوظائف.

The availability of agile driving dimensions in the General Authority for Survey and Geospatial Information- Kingdom of Saudia Arabia

Abstract:

The study dealt with the availability of agile leadership dimensions in the General Authority for Survey and Geospatial Information in the city of Riyadh, and the researcher used the descriptive analytical approach and questionnaire as a tool for the study and the study sample reached (122) individual scientists in the General Authority for Survey and Geospatial Information in the city of Riyadh.

To achieve the objectives of the study, a main question was formulated for the study, from which four questions branched, and the most important results of the study that were reached were that the general average of the dimensions of agile leadership in the General Authority for Survey and Geospatial Information in the city of Riyadh in the city of Riyadh amounted to 4.13 out of 5, which means that the dimensions of agile leadership are available in the General Authority for Survey and Geospatial Information in the city of Riyadh to a high degree and came after continuous improvement is the most important dimension in the dimensions of agile leadership and then followed by After the standard work in agile driving, then after organizing work in agile driving, then after multifunctional

workers, which is the least available dimension in the General Authority for Survey and Geospatial Information in Riyadh.

The study concluded with a number of recommendations, most notably the need to work on developing preventive measures to prevent problems at work resulting from chaos, and to work on the development of a time plan that includes specific and clear strategic goals for continuous improvement, and the need for the authority to work to simplify the tiring procedures for completing the work and work on the response of the authority's management with the method of changing the work and the need for the authority to work to provide employees with new experiences in their functional areas of specialization.

Keywords: Agile leadership - work organization - continuous improvement - standard work - multifunctional workers.

المقدمة:

تعد القيادة من أهم أدوات التغيير والتطوير في جميع المنظمات، فهي التي تعمل على تحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري أو سلوك العاملين أو الوسائل والأساليب القيادية، مما يؤثر على مسيرة المنظمة إيجاباً أو سلباً، وإن من الحكمة أن تتمتع المنظمات بالرشاقة لما توفر لها من مرونة وخفة في العمل مع بيئة سريعة وديناميكية التغيير، كما أنها ميزة يمكن استخدامها للتفوق والنجاح والبقاء، حيث تمكن المنظمة من امتلاك صيغة واضحة ومفهومة للرؤية التي تتبناها لتحقيق أهدافها.

وبالتالي فإن من الأساسيات المهمة لنجاح قيادات المنظمات هو إتباعها لأسلوب القيادة الرشيقة، وذلك بتوفير الأجواء الثقافية المناسبة والحفاظ عليها، ولذلك فإن المنظمات بحاجة إلى إسناد المهام الصعبة إلى الأفراد ذوي الصفات القيادية، والأهم

من ذلك من دعم المنظمات للأفراد بغض النظر عن النجاح أو الفشل، فإن لم يكن الأفراد يرغبون بالمخاطرة أو الانتقال إلى وظيفة ذات مخاطر عندها فإن القيادة الرشيقة سوف يحكم عليها بالفشل.

ولقد مرت القيادة عبر السنوات بالعديد من التطورات، وذلك بالأخذ بالأساليب الحديثة، وقد ظهرت لديها في السنوات الأخيرة مداخل مستجدة في بعض الجوانب الإدارية للحد من الهدر، ولقد أدى التطور السريع وثورة المعرفة وبزوغ روح المنافسة بين المؤسسات وتكنولوجيا الإتصال والمعلومات، إلى الأخذ بالأساليب الحديثة والاتجاهات العالمية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث، وتعد القيادة الرشيقة من المداخل الحديثة في القيادات، والتي تحاول مواكبة كل هذه التطورات وتعالج الهدر في المؤسسات والمنظمات، فهي تنتبأ بالاستخدام الأقصى للموارد، وتستخدم مجموعة من الأدوات والتقنيات الأخرى، وأي جزء من هذه الأدوات يعبر عن مجموعه من السياسات والأفكار التي تركز على تخفيض الهدر في المؤسسة وتجعلها هدفاً رئيسياً لها.

وتعد القيادة الرشيقة من الركائز الأساسية في عملية التحسين الوظيفي، الذي يهدف إلى تحسين مستوى المنظمة وقدرتها من خلال تطبيق أساليب العمل المتطور والمبتكر بهدف الوصول للأداء الأفضل الذي يميزها عن غيرها من المنظمات، من حيث الإبداع ومواجهة هذه التحديات والمشكلات والتغلب عليها، فضلاً عن جودة الخدمة المقدمة تتحسن تدريجياً في المنظمات عن طريق إتخاذ القرارات المناسبة له، وهذا التحسين يعد تغيراً جوهرياً هائلاً بالنسبة للمنظمة.

وتعكس القيادة الرشيقة ما يملكه القائد من خصائص وسمات تميزه عن غيره وتعطيه عنصر التفوق والسبق، لكي يكون مثلاً للعاملين في فريقه ويكون محفزاً قوياً لهم على أداء الأعمال كمأ، وتعتبر القيادة الرشيقة عما يجول في دخل القائد من تصرفات يحقق للأخرين " الاحترام" وخلق المناخ الملائم للعمل والسعي الجاد للقضاء أو الحد من الآثار المترتبة على الأخطاء وبما يحقق أفضل مستوى لتحقيق الأهداف والغايات، والتي من

أهمها خلق بيئة مشجعة على العمل ومحفزة للأفراد العاملين، مما ينعكس على النتيجة التي تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها من خلالها.

وتعتبر الهيئة العامة للمساحة والمعلومات الجيومكانية من أهم المؤسسات الحيوية في المملكة، والتي تعمل على خدمة كثير من القطاعات المختلفة في السعودية. وعلى ذلك تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الرشيدة لدى القيادات في الهيئة.

مشكلة وتساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل التالي: ما مدى توافر أبعاد القيادة الرشيدة في الهيئة العامة للمساحة والمعلومات الجيومكانية بالملكة العربية السعودية؟ وينبثق من التساؤل الرئيسي مجموعة التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما مدى توافر بعد تنظيم العمل من وجهة نظر العاملين في الهيئة؟
٢. ما مدى توافر بعد التحسين المستمر من وجهة نظر العاملين في الهيئة؟
٣. ما مدى توافر بعد العمل القياسي من وجهة نظر العاملين في الهيئة؟
٤. ما مدى توافر بعد العاملين متعددي الوظائف من وجهة نظر العاملين في الهيئة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد مدى توافر أبعاد القيادة الرشيدة في الهيئة العامة للمساحة والمعلومات الجيومكانية من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على درجة توافر بعد تنظيم العمل من وجهة نظر العاملين في الهيئة.
- التعرف على درجة توافر بعد التحسين المستمر من وجهة نظر العاملين في الهيئة.
- التعرف على درجة توافر بعد العمل القياسي من وجهة نظر العاملين في الهيئة.
- التعرف على درجة توافر بعد العاملين متعددي الوظائف من وجهة نظر العاملين في الهيئة.

➤ التوصل إلى توصيات يمكن أن تسهم في رفع مستوى توافر أبعاد القيادة الرشيقة من وجهة نظر العاملين في الهيئة.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

أ. التعرف على مفهوم القيادة الرشيقة وأبعادها المختلفة باعتبارها من الموضوعات الحديثة.

ب. خروج الدراسة بمجموعة من النتائج والتوصيات التي تعمل على توضيح أبعاد القيادة الرشيقة ومدى استفادة المنظمات منها.

الأهمية التطبيقية:

أ. استفادة إدارة الهيئة العامة للمساحة والمعلومات الجيومكانية من تطبيق أبعاد القيادة الرشيقة وتحديد إيجابيات تطبيقها على الهيئة بصفة خاصة، وفي القطاع الخدمي بصفة عامة.

ب. تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي قد ينتج عنها زيادة وعي العاملين في الهيئة للأبعاد الخاصة بالقيادة الرشيقة والدور التي تقوم به في زيادة فعالية العملية الإدارية وتطوير العاملين فيها.

حدود الدراسة:

أ. **الحدود الزمانية:** تمت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول لسنة ١٤٤٥م / ٢٠٢٣م

ب. **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على العاملين في الهيئة العامة للمساحة والمعلومات الجيومكانية في مدينة الرياض

الإطار النظري:

مفهوم القيادة الرشيقة:

يعد مصطلح القيادة الرشيقة مفهوماً متعدد الأوجه يقوم على بذل المؤسسة لجهود متنوعة في مستويات عدة في آن واحد، سواء أكان ذلك في تحقيق التنفيذ الناجح للعناصر الإستراتيجية

الرئيسية للقيادة الرشيدة أم في تنفيذ ممارسات القيادة الرشيدة لدعم الجوانب التشغيلية في المؤسسة (جاسم، ٢٠١٦: ٧) فالقيادة الرشيدة هي عكس القيادة المترهلة الثقيلة، المغلقة على نفسها المتمسكة بأساليب وطرق إدارية تقليدية، والتي من أبرز خصائصها الهدر والإسراف، وعدم التغيير وبطء التجاوب مع أي تحدٍ. (كرنات، ٢٠١٩)

عرف Womack الوارد في المكي (٢٠٠٩) الرشاقة على أنها مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح في الوقت الصحيح لإيجاد قيمة من أجل عمل معين، فالتركيز يكون على مبدأ احترام الإجراءات والوقت في العمل لتقديمه وفق ما هو مطلوب وفي الوقت المناسب والحصول على الإضافة المرجوة بالجودة المطلوبة، ووفقاً لما ذكره شو (Xu, 2009) تشير كلمة القائد الرشيق إلى صاحب القدرة على إتخاذ قرارات إستباقية في بيئات غير متوقعة ومتغيرة باستمرار.

ويرى الكيكي (٢٠١٢) أن القيادة الرشيدة هي نموذج عمل يركز على تخفيض الهدر من كل الأنشطة في المؤسسة، من خلال الالتزام بالتحسين المستمر وتطوير القوة العاملة من قبل كل أفراد المؤسسة، مما يساعد المؤسسات على خفض الكلف، وهذا ما يجعل المؤسسة أكثر تنافساً وأكثر إستجابة للسوق.

ومن خلال التعاريف السابقة يعرف الباحث القيادة الرشيدة بأنها القيادة التي تعني بالبحث عن الكمال في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد وعدم التأكد والغموض والتغير المستمر باستخدام أساليب إدارية متطورة للحد من الهدر في الأفكار والوقت وضياعه على العلاقات غير المنتجة، والتركيز على التحسين المستمر وسرعة الإستجابة لمتطلبات العصر، ويتمتع القادة الرشيقون بالقدرة على استيعاب مدى قدرة المؤسسات على التكيف باستمرار وعدم الإضطرار إلى تغيير ثقافتها، هذه القدرة هي ما يجعل المؤسسة قادرة على الإستجابة للتغيير المستمر دون تحمل العبء الإضافي المتمثل في تغيير ثقافتها.

والقيادة الرشيدة في المؤسسات تكمن في استخدام الأساليب القيادية الحديثة والإبتعاد عن البيروقراطية والمركزية المفرطة، والإتصال بعدة اتجاهات وليس باتجاه

واحد من أعلى إلى أسفل، والتقليل من الهدر في الوقت بتخفيض الإجراءات المتبعة في إنجاز المعاملات، واستخدام سياسة الباب المفتوح التي تتيح الإتصال بين رئاسة المؤسسة والعاملين في الإدارة.

أهداف القيادة الرشيدة:

١. الوصول بنسبة الفاقد إلى الصفر في كل المجالات، مثل الأعطال وزمن التأخير وعدد النتائج المعيب والمخزون في كل مراحل التوريد وحوادث الأفراد وحوادث المعدات وجهد الأفراد.
٢. خفض زمن تقديم الخدمة وسرعة الإستجابة لطلبات العميل.
٣. زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة.
٤. الحد من الفاقد بسبب الإنتاج الزائد بسبب حركات غير ضرورية.
٥. كما أن فكر القيادة الرشيدة يقوم على تغيير مؤسسي يشمل العديد من الممارسات والأدوات التي تساهم في جعل الأنشطة بسيطة، سريعة، وإنسيابية مثل: تحسين بيئة العمل وتحسين مناخ العمل النفسي (علاقات العمل والعاملين)، تطبيق نظم العمل الجماعي (فرق عمل تضم أفراد من ذوي المواهب والمهارات المتعددة) الصيانة الإنتاجية الشاملة مع خفض زمن وتكاليف أعمال الصيانة وتشجيع الإبداع والابتكار والإستثمار في المعرفة ومحاربة الروتين. (كرتات، ٢٠١٩: ٣٩).

مزايا القيادة الرشيدة:

للقيادة الرشيدة العديد من المزايا التي تستطيع المؤسسات الإستفادة منها، فالقيادة الرشيدة تحقق أفضل فهم للأدوار وإنجازاً أفضل، حيث يتضمن الفكر الرشيق للقيادة اعتقاداً بأن الأفراد في المؤسسة يشكلون رأس المال الفكري والأهم في تشكيلة هيكلية المؤسسة، لذلك فإن توافر مستويات عالية من سلوكيات القيادة الرشيدة يوجد روابط علاقة بين القائد والعاملين قائمة على المحبة والاحترام المتبادل، ويسعنا القول بأن أبرز وأهم مزايا القيادة الرشيدة هو السيطرة والتحكم بالوقت من خلال تحقيق استخداماً أفضل للوقت وتقليل الهدر فيه وبالتالي تقليل هدر الطاقات (الفتلاوي، ٢٠١٧).

المبادئ التي تقوم عليها القيادة الرشيدة:

كما أن للقيادة عموماً مبادئ ترتكز عليها، فإن للقيادة الرشيدة مبادئ خاصة أوردتها ركاج والعبادلة (٢٠١٧) بما يلي:

١. تركيز القرارات على فلسفة طويلة الأمد، والقبول بالتكاليف على المدى القصير، وإيجاد تدفق مستمر في عمليات المؤسسة من أجل مواجهة المشاكل.
٢. التأكيد في ثقافة المؤسسة على ضرورة التوقف عند الحاجة، وفي الوقت المناسب لمعالجة المشكلات من أجل ضمان مستوى جيد للجودة من أول إنتاج.

٣. احترام الشركاء وتشجيعهم بالسعي دوماً نحو الأفضل والتحسين، وتكريس مبدأ العمل الميداني من أجل معرفة ماذا يجري بالضبط وفهم الوضعية بشكل صحيح.

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

ولقد أعطى ليكرت (Jeffrey Liker) الوارد في بن وارث وجابنة (٢٠١٦: ٤٥:

٤٦) أربعة عشر مبدأ تقوم عليه فلسفة القيادة الرشيدة وهي:

المبدأ الأول: تركيز قرارات المؤسسة الإدارية على فلسفة طويلة الأمد، والقبول بالتكاليف على المدى القصير.

المبدأ الثاني: إيجاد تدفق مستمر في عمليات المؤسسة من أجل مواجهة المشاكل.

المبدأ الثالث: اعتماد نظام السحب بدل الدفع من أجل اجتناب الإنتاج الزائد.

المبدأ الرابع: إنسيابية الأنشطة من خلال عدم عرقلة العمليات والإبتعاد عن البيروقراطية.

المبدأ الخامس: التأكيد في ثقافة المؤسسة على مبدأ (JIT) Just In Time ، أي التسليم في الوقت المحدد من أجل معالجة المشاكل من أجل ضمان مستوى جيد للجودة.

المبدأ السادس: تنميط وتوصيف العمليات الإنتاجية وإتباع قاعدة التحسين المستمر.

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

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

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

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

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

المبدأ الثاني عشر: تكريس مبدأ العمل الميداني من أجل معرفة ماذا يجري بالضبط وفهم الوضعية بالشكل الصحيح.

المبدأ الثالث عشر: إتخاذ القرارات بروية ومن دون تسرع وبالتوافق مع الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المحيطة.

المبدأ الرابع عشر: على المؤسسة أن تبقى دائماً في طريق التعلم وتتبع أسباب مشاكل المؤسسة والعمل على حلها من أجل تحقيق فكرة التحسين المستمر.

أبعاد القيادة الرشيدة:

للقيادة الرشيدة الكثير من الأبعاد التي تستخدمها لغرض الحصول على النتائج المطلوبة والتخلص من الضياعات أو الهدر، وبالتالي زيادة كفاءة المؤسسة، وأكثر الأبعاد شيوعاً هي: (تنظيم موقع العمل والتحسين المستمر والعمل القياسي والعاملين متعددي الوظائف).

١. تنظيم موقع العمل:

أو ما يسمى بـ Five Pillars Of The Visual (5S): Workplace هي طريق للتبسيط والتنظيم والنظافة والتطوير والمحافظة على بيئة العمل، نشأت في اليابان، حيث تبنى على فكرة بسيطة مفادها "أن نظام الإنتاج الجيد يتمثل في بيئة آمنة ونظيفة" وأول من قدمها هو هيروكي هيرانو (Hiroki Hirano) في كتابه الأعمدة الخمس لمكان العمل المرئي وهي فلسفة الإعتناء بمكان العمل بتنظيمه وتنظيفه. (عبيد، ٢٠١٥)

وتعد هذه الأداة النقطة الأساسية ومفتاح التغيير والتحسين في مكان العمل، فهي أداة تعني بتحسين وتنظيم مكان العمل والبيئة المحيطة بالعاملين لتعزيز إنتاجيتهم، هذه الأداة تعني الالتزام بمبادئ خمسة من أجل تحسين ظروف العمل وضمان تجنب الهدر، وسميت بالسينات الخمس 5S لأنها كلمات يابانية تبدأ كلها بحرف "S" وتتمثل بالتصنيف Seri والترتيب أو التنظيم Seaton والتلميع أو التنظيف Seizo والتوحيد أو التتميط Solicitude والتنبيت أو الانضباط الذاتي Shitake. (الهشلمون، ٢٠١٧)

أ. التصنيف (Seri):

التصنيف هنا يعني أن نصنف الأشياء إلى أشياء لازمة للعمل في الوقت الحالي وأشياء غير لازمة للعمل، بعد ذلك نتخلص من الأشياء غير اللازمة للعمل ونحتفظ بتلك اللازمة للعمل، والمقصود بهذه الأشياء هي كل الأشياء التي نستخدمها في العمل مثل: الأدوات والملفات والخامات والمخلفات والأوراق والمعدات. (سامح، ٢٠١٠)، وتعني التخلص من كل ما هو غير ضروري في مكان العمل من خلال تحديد التكرار

في استخدام كل عنصر من عناصر العمل والقضاء على مصادر الفوضى والعناصر غير المرغوبة والغير أساسية. (بن وارث وجابة، ٢٠١٦)

وهي الخطوة الأولى في هذه العملية، قد تبدو أنها تافهة ولا تستغرق الكثير من الوقت، ولكن عند البدء بعملية التصنيف يتبين كم أنها تحتاج وقتاً طويلاً، كما أن عملية التصنيف تكشف اكتظاظ مكان العمل بأشياء لا قيمة لها، مثل ملفات قديمة جداً مر عليها سنوات وأدوات ومعدات مستعملة تم الاحتفاظ بها حتى أصبحت متهاكة، ورغم أنها تستغرق الكثير من الوقت إلا أن التخلص من أعمال لم يكن هناك ما يدعو للاحتفاظ بها أمر يستحق العناء، وقد يكتشف أشياء ثمينة كانت مغمورة وسط ركام من هذه الأشياء، وعملية التصنيف لا بد أن تبنى على الإستهناء على ما لا نحتاجه الآن من أدوات قديمة أو ملفات قديمة فلا نقل ربما نحتاجه يوماً ما فإنك قد تحتاج أي شيء في المستقبل، ولكن احتفظ فقط بما هو فعلاً جزء من العمل الآن أو غداً. (عبيد، ٢٠١٥)

ب. الترتيب أو التنظيم (Seaton):

ويقصد بها تنظيم مكان العمل من أجل إيجاد الأدوات في أقرب وقت وضمان سلامة العاملين، وذلك من خلال تسمية جميع الأدوات والملفات ببطاقات معنونة حتى يكون كل شيء في متناول اليد. (الهشلمون، ٢٠١٧)، وتهدف لحفظ الأشياء بطريقة منظمة تساعد على أداء العمل بكفاءة. وهناك نوعان من الأشياء التي يحتفظ بها فنوع نحتاج له بشكل يومي، ونوع نحتاجه من آن لآخر، فنضع ما لا نحتاجه بصفة مستمرة في مكان للتخزين، ونضع ما نحتاجه بشكل يومي قريباً جداً من منطقة العمل، ونفكر أثناء عملية التنظيم في ترتيب الأشياء بشكل منطقي بأن نضع الأشياء المتشابهة بجوار بعضها، وأن نجعل الأدوات الأكثر استخداماً أقرب ما يكون لأيدينا، ويراعي كذلك الجهد العضلي المبذول للحصول على الأشياء، فكلما كانت الحاجة كثيرة للأداة أو الملف فإنه ينبغي وضعها في مكان يكون الوصول إليه سهلاً فلا يحتاج لإنحناء شديد أو إرتقاء لسلم مثلاً. (عبيد، ٢٠١٥)

عملية التنظيم هذه لا تشمل فقط ترتيب الأدوات أو الملفات على الرفوف، بل تصل إلى إعادة النظر في المخطط العام لمكان العمل نفسه، فعلياً أن نفكر في أنسب

وسيلة لتنظيم مكان العمل من واقع عملنا الحالي. قد تفكر في تقريب الحاسوب للمكتبن وقد تفكر في وضع بعض رفوف تخزين الملفات قريباً من منطقة العمل، ومن دواعي إعادة تخطيط مكان العمل أن هناك فراغات تظهر بعد التخلص من الأشياء التي لا نحتاجها، وهناك بعض أدوات الحفظ أو العمل التي قد نضيفها، فقد نكتشف أن المكان بحاجة لبعض الرفوف الجديدة لحفظ بعض الملفات والأدوات، وقد نكتشف نقص بعض الأشياء التي تساعد على تحسين بيئة العمل مثل طاولة للاجتماعات أو سبورة أو بعض وسائل التهوية. (سامح، ٢٠١٠)

ج. التلميع أو التنظيف (Seizo):

الخطوة التالية للترتيب والتخزين هي التنظيف المستمر والمتابعة اليومية من أجل بيئة عمل نظيفة تجعل العاملين يشعرون بالفخر في العمل فيها، إن هذه الخطوة مهمة للتأكد من أن جميع الملفات والأدوات المستخدمة هي فعلاً المطلوبة للعمل بينما الملفات والأدوات الزائدة عن الحاجة أو غير المستخدمة لا تعرقل سير العمل. (الزواوي، ٢٠١٥)، وتعني تنظيف مكان العمل من أجل إضفاء جو يبعث على الارتياح، والرقابة البصرية لتحديد وتصحيح الأخطاء المتكررة مثل ملفات وأدوات عمل في غير مكانها المناسب. (الهشلمون، ٢٠١٧)، وعملية النظافة يصاحبها عملية إبداع في أمرين، الأول التخلص من مصادر التلوث أو الحد منها، والثاني هو التفكير في طرق لتبسيط عملية النظافة، فيتم البدء في البحث عن مصادر التلوث التي تجعل عملية النظافة طويلة أو صعبة، فيحاول إيجاد حلاً للحد من هذه الملوثات وكذلك التفكير في طرق التنظيف وتبسيطها، وقد يتم تصميم بعض أدوات النظافة المناسبة لمكان العمل. (سامح، ٢٠١٠)

د. التوحيد أو التتميط (Solicitude):

وتعني جعل المعايير السابقة جزءاً من مكان العمل، أي جعل المعلومات المتعلقة بموقع العمل أكثر وضوحاً، عن طريق تنسيق كافة بطاقات العنونة بطريقة موحدة لتسهيل قراءتها بالتالي يسهل تحديد مكانها بسرعة. (بن وارث وجابة، ٢٠١٦)، وذلك بجعل كل أماكن العمل موحدة لكي تجعل خطوات العمل الأساسية والعمليات الغير

طبيعية واضحة، فبعد تطبيق الخطوات الثلاث السابقة يجب الآن التركيز على توحيد صورة العمل وتطبيق أفضل الممارسات في مكان العمل، ويمكن جعل العمال والموظفين يشاركون في وضع وتطوير هذه الإجراءات، إن نظرة العمال عادة قيمة بالنسبة لمكان العمل، ولكن كثيراً ما يتم التغافل عن آرائهم فيما يخص أعمالهم. (الزواوي، ٢٠١٥)

٥. التثبيت أو الانضباط الذاتي (Shitake):

وتعني التدريب وغرس الانضباط في عقول وسلوك كل العاملين والممارسة الروتينية لجميع الخطوات السابقة لكي تصبح 5S عادة. (الهشلمون، ٢٠١٧)، وتعد الخطوة الأخيرة، وهي وضع نظم للتأكد من استمرارية هذه العملية كلها، فمثلاً يتم وضع نظم لمراجعة نظافة الأماكن، ومن الطرق الفعالة أن يقوم طرف بالتفتيش على طرف آخر فيقوم مندوب من قسم بالتفتيش على عملية حفظ الملفات لدى قسم آخر أو نظافة موقع العمل لدى قسم آخر، ويتم تحديد نقاط الضعف أي الأشياء التي تحتاج إعادة تنظيم أو وضع لوحات إرشادية ثم يتم متابعة تنفيذ هذه الملاحظات. (سامح، ٢٠١٠)

وفيها يتم تطبيق القوانين وتدمج في عمل المؤسسة حتى تصبح عادات، ويمكن القول بأن هذه الخطوة تعتبر الأصعب في التطبيق والوصول إلى نتائجها المرجوة، حيث أن الطبيعة البشرية تقاوم التغيير، فإن الكثير من المؤسسات وجدت نفسها قد عادت بعد بضعة أشهر من تطبيق نظام 5S إلى عاداتها القديمة، وإلى بيئة العمل الغير منظمة التي حاولت تجاوزها عن طريق هذا النظام، إن خطوة التثبيت تركز على تعريف بيئة العمل الجديدة وتوحيد العمليات. (الزواوي، ٢٠١٥)

ويلخص الباحث الأمر في أن (5S) تعني الاحتفاظ بالأشياء الضرورية للعمل في المؤسسات فقط، فيقوم العاملين في المؤسسات (إداريين والقيادات) بتصنيف الملفات والأدوات إلى ملفات وأدوات لازمة وغير لازمة في العمل، وبالتالي التخلص من كل ما هو غير ضروري في مكان العمل والقضاء على الفوضى والتي تحد من الوصول إلى الملفات الأساسية والتي يحتاجون إليها فعلاً. وبعد أن يقوم العاملين في المؤسسات بتصنيف الملفات الضرورية والأدوات اللازمة للعمل والتخلص من الملفات الغير

ضرورة والتي تشكل فوضى في مكان العمل، تأتي عملية الترتيب وتنظيم مكان العمل، هنا يتم إعادة التخطيط لاستغلال الأماكن التي أصبحت فارغة بعد عملية التصنيف، وترتيب الملفات المهمة لتكون أقرب وعملية الوصول إليها أسهل وأسرع. وأن يكون هناك مكان محدد وواضح لكل شيء من ملفات وحواسيب وطابعات في المكاتب والإدارات وأن يتم وضع كل شيء في مكانه، وأما التنظيف فهو جزء من العمل اليومي وهو لا يهدف لإظهار الموقع بديعاً للزائرين ولكن عملية التنظيف هنا تتم في كل وقت وبما يجعل مكان العمل والأدوات والملفات في حالة نظيفة جداً، ويستمر العمل طبقاً لجدول محددة للتنظيم والتنظيف ويتم مراجعة ذلك دورياً وتحفيز العاملين للاستمرار حتى تصبح هذه الأمور من عادات العمل التي لا يمكن التخلص منها.

فوائد استخدام 5S:

هناك الكثير من الفوائد لاستخدام ال 5S منها تقليل الوقت الضائع في البحث عن المستندات والملفات أو الأدوات وتقليل الإصابات، وذلك نظراً لنظافة الأرضيات وعدم وجود أي شيء ملقى هنا وهناك ووضوح أماكن المرور الآمنة، وتقليل أعطال المعدات كالطابعات والحواسيب نظراً لاكتشافها مبكراً، والتخلص من المجهود الزائد والحركات التي لا داعي لها وذلك بعملية التنظيم الجدية والشعور ببيئة عمل جميلة نتيجة لعملية النظافة والتنظيم، استبدال الأدوات التالفة فور تلفها بدلاً من اكتشاف ذلك متأخراً وتعطيل العمل، واكتشاف الأشياء المفقودة بسهولة وتقليل الأعطال التي كانت تحدث بعد عمليات الصيانة نتيجة لدخول بعض الأتربة للمكونات الدقيقة وتقليل مشاكل الجودة. (سامح، ٢٠١٠)

٢. التحسين المستمر:

وهو أسلوب ياباني عرفه التكريتي (٢٠٠٨: ٣٧٧) بأنه "أسلوب من أساليب إدارة الكلفة الاستراتيجية ويعتبر من الأساليب الإدارية الذي يلتزم بموجبه المدراء والعاملون بالجوانب المتعلقة بالنوعية والكلفة والوقت".

كما عرفه الجبوري (٢٠٠٨: ٢٥٦) بأنه "مجموعة من العمليات لإدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج أو الخدمة وسرعان ما يغدوان بتراكم هذه التحسينات شيئاً جديداً يختلف تماماً عن الأصل".

ويعني إدخال تحسينات بشكل تدريجي وبسيط ومستمر على كل من المدخلات والعمليات والمخرجات، مما يخفض التكاليف ويقلل نسبة الهدر والفاقد في الموارد ويزيد معدل الإنتاجية، والمعنى الشائع للمفهوم هو التحسين التدريجي المستمر في جميع نواحي المؤسسة، حيث ينخرط جميع العاملين في المؤسسة في عملية التحسين وعلى جميع المستويات الإدارية (Glover, 2010).

ويمكن تعريفه من وجهة نظر الباحث بأنه مجموعة عمليات تسعى لإدخال تحسينات على المدى القصير بمفردات صغيرة متكررة الحدوث، وبالتالي إحداث تغييرات أساسية كبيرة على المدى البعيد من خلال خفض التكاليف واستغلال الوقت.

مكونات التحسين المستمر (الهشلمون، ٢٠١٧: ٢٩):

- تنميط وتوثيق الإجراءات.
- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.
- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشكلات.
- استخدام دائرة خطط- اعمل- افحص- نفذ.
- توثيق إجراءات التحسين.

العمليات الأساسية للتحسين (عبيدات، ٢٠٠٨):

- جمع المعلومات والبيانات وقياسها.
- تحديد المشاكل وتقييم العوامل المؤثرة عليها.
- وضع حلول للمشكلات وتنفيذها.
- التحقق من حدوث التحسين.

أهمية التحسين المستمر:

للتحسين المستمر أهمية كبيرة في المؤسسات، فالتحسين المستمر ليس تقنية أو أداة أو أسلوب بل طريقة حياة تركز على الزبون، لذا فهو من المرتكزات الأساسية في

نجاح المؤسسات واستمرارها في السوق، وهو سباق بدون خط نهاية فهو مرحلة لا تنتهي لأن هناك مجالات للتحسين لأرجاء المؤسسة كافة، يركز التحسين المستمر على منهجية ماذا؟ وكيف؟ وليس على منهجية من؟، والتحسين المستمر يقوم على فكرة أن الوقاية خير من العلاج من خلال مبدأ عمله صحيحاً منذ البدء، ويجبر التحسين المستمر الإدارة والعاملين على جعل التعلم الهدف الأساس الواجب تحقيقه بوصفه أحد الأساليب الداعمة للمؤسسات في مجال المنافسة. (الجبوري، ٢٠٠٨: ٢٦٦)

أهداف التحسين المستمر:

إن الهدف من التحسين المستمر هو الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة في الإنتاج أو الخدمة، وذلك من خلال إجراء التحسينات المستمرة في العمليات الإنتاجية للمؤسسة أو الخدمة، ولاسيما وأن الصعوبة في تحقيق هذا الهدف يستلزم إتباع مجموعة من الخطوات: (الركابي، ٢٠٠٤: ٩٧).

١. استخدام تقنية المقارنة المرجعية، والتي يمكن من خلالها البحث عن أفضل التطبيقات والممارسات بين المؤسسات المتنافسة بالشكل الذي ينعكس على تحقيق الأداء الأفضل، والذي يعد الجوهر في عملية التحسين.
٢. الرقابة والتحكم في العمليات، من خلال استخدام بعض المقاييس مثل تخفيض نسبة التلف وتخفيض وقت دوران المنتج أو الخدمة، فضلاً عن استخدام خرائط السيطرة.
٣. تحسين العمليات بكفاءة وفاعلية والقابلية للتعديل، فضلاً عن القدرة على البحث عن مصادر المشكلات والتي تعوق هذه العمليات.
٤. الفحص المستمر للأنشطة والعمليات التي لا تضيف قيمة بهدف تقليلها أو التخلص منها.
٥. توقع احتياجات الزبون لإجراء التحسينات بشكل تدريجي للوصول إلى تحقيق رضاه.

التحسين المستمر في المؤسسات:

يعد تبني مفهوم التحسين المستمر في الخدمات الجامعية إحدى الاستراتيجيات التي تهدف إلى تقديم مخرجات ذات جودة عالية تتمتع بميول تنافسية تمكنها من مواجهة

المعوقات التي تواجهها، وهذا يتم من خلال التطوير المستمر في الإدارة البحث العلمي والتطبيقي وتوفير بيئة ابتكارية وبنية تحتية ملائمة، فضلاً عن إدخال الوسائل الإدارية الحديثة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خدمة العملية الإدارية كونها تساهم في تحسين العلاقة التفاعلية بين الطالب والمدرس وإدارة المؤسسة، كما أنها تساهم في تعزيز فعالية التعلم الذاتي وإضفاء المرونة على العملية التعليمية بالشكل الذي يتمكن معه الطالب من التواصل بشكل جيد، وهذا يتطلب من إدارة المؤسسات توفير البنى الأساسية والأجهزة والمختبرات والبرمجيات وتأمين الاتصال بالإنترنت واستخدام شاشات العرض الالكتروني إلى جانب الوسائل التقليدية وتدريب المدرسين والطلبة على استثمار التكنولوجيا في العملية التعليمية (عبد الرحمن وأحمد، ٢٠١٣: ٢٢٩).

٣. العمل القياسي:

هو الركن الأساسي للجهود الموجهة نحو التحسين المستمر، والعنصر الأساسي لتحقيق النجاح، ويساعد هذا الأسلوب على الوصول إلى تحقيق الأهداف، ويمكن وصفه بأنه أفضل وسيلة للقيام بالعمل لأنه يعمل على توحيد الإجراءات التنفيذية على مكان العمل لضمان رضى المستفيدين ويسعى هذا الأسلوب للإجابة على التساؤلات التالية وهي: ماذا؟ وأين؟ ومتى؟ ومن؟ لضمان الخروج بأفضل الوسائل (ركاج والعبادلة، ٢٠١٧).

والعمل القياسي في المؤسسات هو أساس التحول نحو قيادة رشيقة مرنة، وذلك من خلال تحديد المسؤوليات بشكل دقيق للعاملين في مختلف المستويات في المؤسسات مما يضمن سرعة الاستجابة، وتبسيط الإجراءات المتبعة في إنجاز المعاملات، ووضع مقاييس أداء تمثل معاييراً لضبط أداء العاملين فيها.

٤. العاملين متعددي الوظائف:

ويشير إلى ذوي المهارات المتعددة والمتعلمة والمتخصصة والمتدربة القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي في كل نشاط والقادرة على حل مشكلاته بل وتطويره إلى الأفضل، وذلك بخلاف الإدارة التقليدية التي تعتمد على أصحاب الخبرة. (جاسم،

(٢٠١٦)، ولكي تكون قيادة المؤسسات رشيقة عليها أن تحرص على تنويع مهام العاملين باستخدام أسلوب التدوير الوظيفي وأن يتم تبادل الخبرات بين الدوائر والأقسام والعاملين فيها، وأن تتيح إدارة المؤسسات الفرصة لأكثر عدد من الموظفين لاكتساب خبرات جديدة، ولكي تحقق إدارة المؤسسات ذلك عليها أن تكون أكثر تجاوباً مع التغيير.

متطلبات تطبيق القيادة الرشيقة:

إن اعتماد أسلوب الإدارة الرشيقة كفلسفة إدارية في المؤسسة يتطلب توفير مجموعة من الشروط والمتطلبات التي تضمن نجاح هذا الأسلوب وتحقيق أهدافه، ومن بين أهم هذه المتطلبات ما يلي:

أ. **دعم الإدارة العليا للهيئة:** فنجاح الأسلوب يتوقف على مدى شعور الإدارة ورغبتها في توفير الإمكانيات والشروط اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة، ويكون ذلك من خلال الالتزام الكلي بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والوقت من أجل إنجاز عملية تطبيق هذا الأسلوب، والقبول الكلي لإدارة المؤسسة للتخلي عن الأساليب الكلاسيكية لتسيير العمل والتوجه نحو الفلسفة الحديثة للقيادة الرشيقة، وتغيير نظام القيادة في المؤسسات من النظام البيروقراطي الذي يسود في معظم المؤسسات في الدول النامية إلى نظام ديمقراطي لا مركزي يعطي الحرية للمبادرة والإبداع. (بوقطف، ٢٠١٥)

ب. **التعاون بين إدارة الهيئة والعاملين:** اقترحات الموظفين يجب أن تلقى الدعم اللازم من الإدارة بتوفير جميع الإمكانيات الضرورية للقيام بالتغيير، وهذا ما يسمى بالتسيير التشاركي الذي يعتمد على مبدأ استشارة الموظفين ومناقشة المشاكل والخروج بحل جماعي لها، وهذا ما يعطي للعاملين في المؤسسة مسؤوليات جديدة لتحسين العمليات مما يسمح لهم من تقسيم جهودهم في أعمال روتينية معتادين عليها من جهة وفي مهام غير روتينية تتمثل في التفكير في الكيفية التي تسمح بتحسين أداء المؤسسات من جهة أخرى. (بن وارث وجابة، ٢٠١٦)

ج. الاهتمام بالتكوين والتدريب كما ونوعاً: يعرف التدريب على أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل مختلف عما كانوا يتبعونه قبله، فأسلوب القيادة الرشيدة يتطلب الاعتماد على موظفين ومسؤولين ذوي كفاءة كبيرة تمكنهم من اكتشاف الأخطاء في حينها وبالتالي التقليل قدر الإمكان من فرص الضياع والهدر للموارد، وهذا يكون بإتباع سياسة تدريبية مبنية على أسس موضوعية في كل جوانبها. (بوقطف، ٢٠١٥)

د. التغيير في ثقافة المؤسسات: إن النجاح الذي عرفه أسلوب التصنيع الرشيق في شركة تويوتا خاصة راجع بالأساس إلى ثقافة العامل الياباني ومعتقداته وولائه الشديد لمؤسسته، لذا فإن شروط نجاح الأسلوب الرشيق في المؤسسات في الدول النامية ومنها الدول العربية تركز على ضرورة تغيير الذهنيات والعقليات سواء كان ذلك بالنسبة للعاملين أو للإدارات، فبالنسبة للإدارات يجب أن يكون مبادراً ويقبل المبادرة من أي مستوى إداري من شأنها أن توفر على المؤسسة مواردها وكذلك الحال بالنسبة للعامل البسيط الذي يجب أن يعي ضرورة المحافظة على موارد المؤسسة ويعمل من أجل التقليل قدر الإمكان من التبذير والهدر على مستواه ويجعل استمرارية عمله مرتبطة باستمرارية المحافظة على موارد المؤسسة (بن وارث وجابه، ٢٠١٦).

الدراسات السابقة:

دراسة الكعبي (٢٠٢٣) بعنوان: " القيادة الرشيدة وتأثيرها في جودة الخدمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الرشيدة بوصفها متغيراً مستقلاً بإبعاده (التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الثقة) في تعزيز جودة الخدمة بوصفها متغيراً تابعاً من خلال أبعادها (الإعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان (الضمان)، الملموسية)، وقد بلغ حجم العينة (٢١٠) موظفاً من موظفين الجامعات

والكليات الأهلية في كربلاء المقدسة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في البحث، وتم تصميم استمارة الإستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة للبحث، وشملت عينة البحث الموظفين في الجامعات والكليات الأهلية، وتم استخدام عدد من الوسائل والأساليب الإحصائية منها (التحليل العامل التوكيدي، وتحليل معامل الارتباط البسيط (Pearson)، الوسط الحسابي، ومعامل الاختلاف، والانحراف المعياري، كما استعملت البرامج الإحصائية منها (Amose V.23 and SPSS V.23).

وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمها توضح (أن هناك علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث) إذ أن الإدارة أو القيادة العليا في الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث يجب عليها تطبيق منهج القيادة الرشيقة من أجل تحقيق أهم الأهداف التي تسعى وراءها على نحو مميز.

كما اشتمل البحث على أبرز التوصيات وهي (ضرورة اهتمام الإدارات العليا في الجامعات والكليات بالقيادة الرشيقة وجودة الخدمة استخدامها بشكل أمثل من خلال اتباع أفضل الأساليب التي تمكن من تحسين جودة الخدمة) وعلى قادة الكليات والجامعات أن يتحلوا بالسلوك الحكيم والتروي في عمليات اتخاذ القرار والحكم على أداء التابعين بحكمة وأن يتمتع بمستوى من الموضوعية العالية وواقعية في التعامل مع التابعين وتقييم أدائهم.

دراسة شبات (٢٠٢٠) بعنوان: " دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية: دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على "دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية دراسة حالة- اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة"، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالوظائف الطبية في اتحاد لجان العمل الصحي (أطباء ٥٢، تمريض ٧٢، وفنيو مختبر ١٦)، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة باختلاف مسمياتهم الوظيفية وتخصصاتهم، حيث تم توزيع ١٤٠ استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد ١٣٦

استبانة بنسبة استرداد بلغت ٩٧.١%، إذ تم اختبار عينة استطلاعية من ٣٠ مفردة لحساب صدق وثبات الاستبانة، وتم استبعادها من التحليل، وتم التحليل على ١٠٦ استبانات كعينة فعلية للدراسة.

وخلصت الدراسة بعدة نتائج أهمها: تتوفر أبعاد القيادة الرشيدة (التواضع، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الهدوء والثقة) بصورة مرتفعة لدى القيادة في اتحاد لجان العمل الصحي، وذلك بوزن نسبي ٨٢.٥% ومتوسط حسابي ٨.٢٥، كما أن جميع استجابات المبحوثين تتقارب حول ممارسات القيادة في اتحاد لجان العمل الصحي ذات العلاقة بأبعاد القيادة الرشيدة، والتي تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٨.٧٠-٨.٠١)، كما تبين أن القيادة تقوم في اتحاد لجان العمل الصحي بممارسة نظم تحفيز بدرجة مرتفعة، وذلك بوزن نسبي ٨٠.٩% ومتوسط حسابي ٨.٠٩

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: على القيادة في اتحاد لجان العمل الصحي المحافظة على ما تمتلكه من أبعاد القيادة الرشيدة، والعمل على تعزيزها بما يخدم تحفيز الموظفين في الاتحاد وضمان دعم الثقافة التنظيمية السائدة في الاتحاد القائمة على التواصل المفتوح والعلاقات الاجتماعية، وضرورة التركيز على تقديم التحفيز المعنوي بصورة أكبر للموظفين داخل عملهم وتشجيعهم أمام زملائهم لرفع الروح المعنوية لدى الموظف الناجح، وتحفيز زملائه.

دراسة أبو شمالة (٢٠٢٢) بعنوان: " دور القيادة الرشيدة في إدارة أزمة كورونا كوفيد ١٩ لدى وزارة الداخلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الرشيدة في إدارة أزمة كورونا لدى وزارة الداخلية بالمحافظات الجنوبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين أصحاب الرتب التالية (نقيب، ملازم أول، ملازم) في أجهزة وزارة الداخلية الفلسطينية (الشرطة، الشرطة العسكرية، الخدمات الطبية، الإصلاح والتأهيل، الدفاع المدني، الامن الوطني، الانضباط والامن الخاص) والبالغ عددهم (٥٠٩٢) موظف واستخدمت الباحثة أداة الدراسة الرئيسية هي الاستبيان والمقابلات (العينة العشوائية البسيطة).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن محور القيادة الرشيقة حقق درجة كبيرة في وزارة الداخلية بالمحافظات الجنوبية، كما حقق محور إدارة الأزمات درجة كبيرة في وزارة الداخلية بالمحافظات الجنوبية، ووجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الرشيقة في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية بالمحافظات الجنوبية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات موظفي وزارة الداخلية حول القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات بالوزارة بالمحافظات الجنوبية تعزي للمتغيرات الضابطة (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الجهاز)

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة اعتماد نظام العمل الفريق التخصصي بجميع أجهزة وزارة الداخلية الفلسطينية، والعمل بصورة مستمرة على رفع مستوي السلامة المهنية لدي الأفراد العاملين بوزارة الداخلية الفلسطينية، وتعزيز التنسيق والتشبيك بين وزارة الداخلية والوزارات والمنظمات ذات العلاقة بأزمة كورونا للوصول إلى تكامل العمل وتوزيع المهام بالشكل الذي يرتقي بجودة الخدمات المقدمة للمواطن الفلسطيني، واعتماد الأساليب العلمية في جمع وتحليل البيانات للمساعدة في تعزيز جودة صناعة القرارات بوزارة الداخلية الفلسطينية.

دراسة الغامدي (٢٠٢١) بعنوان: " مستوى ممارسة القيادة الجامعية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيقة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسة القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيقة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أداة الاستبيان، وتم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة عمدية بلغت (٣١٥) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وجامعة بيشة وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالمملكة العربية السعودية.

وأظهرت نتائج الدراسة التالي: أن مستوى ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيدة جاءت كبيرة في الجامعات الثلاثة محل البحث، وأن مستوى الممارسات المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية كانت كبيرة جداً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كشفت النتائج أيضاً عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى معنوية بلغ (٠.٠١) بين مستوى ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيدة وبين مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وبينت الدراسة أنه لا توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة ممن تولوا مناصب قيادية والذين لم يتولوا أي مناصب قيادية، سواء بالنسبة لمحور ممارسات القيادة الرشيدة ككل أو الأبعاد، وأنه لا توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة من أصحاب التخصصات النظرية وأصحاب التخصصات التطبيقية، سواء بالنسبة لمحور ككل أو الأبعاد.

وقد أوصت الدراسة بضرورة توجه الباحثين في مجال الإدارة والتخطيط التربوي نحو دراسة القضايا المعاصرة التي تطرحها الإدارة في مؤسسات التعليم العالي بوجه عام، والجامعات حديثة النشأة في المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص وضرورة تركيز القيادات الجامعية في الجامعات محل البحث على أبعاد (التواضع، الموضوعية، الهدوء والثقة) في ممارساتهم الإدارية لحصول تلك الأبعاد على الترتيب الثاني مقارنة ببعدي (الصبر والحكمة).

دراسة الرميح (٢٠٢٣) بعنوان: " القيادة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى وجود علاقة طردية بين ممارسة القيادة الرشيدة من قبل القيادات الأكاديمية وفاعلية اتخاذ القرار لديهم وعن أي فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة باختلاف متغيرات (الجنس، الدرجة العلمية). وفي سبيل ذلك، سعت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرشيدة من قبل القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم، وكذلك درجة فعالية اتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بنمطيه المسحي والإرتباطي،

واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة مكونة من (٣٨٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم للقيادة الرشيقة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة، كذلك جاءت تقديراتهم لدرجة فاعلية اتخاذ بدرجة مرتفعة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم للقيادة الرشيقة وفاعلية اتخاذ القرار. إضافة إلى ذلك، لم تكشف الدراسة عن فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري: (الجنس، الدرجة العلمية)، في حين وجدت فروق دالة إحصائية لبعدهم التحسين المستمر كبعد من أبعاد القيادة الرشيقة تعزى لمتغير الدرجة العلمية لصالح ذوي الرتب العلمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك). وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الرشيقة في المؤسسات التعليمية لما لها من أثر إيجابي في فاعلية اتخاذ القرار وضرورة أن تولى القيادات الأكاديمية في الجامعة اهتماماً خاصاً بعنصر المشاركة في اتخاذ القرار كبعد من أبعاد فاعلية اتخاذ القرار وتعزيز الممارسات الخاصة بالقيادة الرشيقة، وتسهيل الإجراءات والمعاملات، وتعزيز قيم المحاسبة والمتابعة بعد إصدار القرارات لما لها من دور في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار.

دراسة مخامرة (٢٠٢٠) بعنوان: " درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت للقيادة الرشيقة "

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت للقيادة الرشيقة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، باستخدام أداة تكونت من (٢٩) فقرة موزعة على أربع مجالات تمثل أبعاد القيادة الرشيقة، وهي (تنظيم موقع العمل والتحسين المستمر والعمل القياسي والعاملين متعددي الوظائف) وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٠) إداري و(٢٠٠) أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة التطبيقية العشوائية من مجتمع يتكون من (٩٥١) إداري و(٤٠١) أكاديمي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت للقيادة الرشيدة جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً على التوالي (تنظيم موقع العمل والتحسين المستمر والعمل القياسي والعاملين متعددي الوظائف)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي على كافة المجالات ووجود فروق تعزى لأثر المسمى الوظيفي على مجال العاملين متعددي الوظائف، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لأثر الخبرة على كافة مجالات الدراسة.

وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بعدد من التوصيات أهمها التخلص من الممارسات القيادية التقليدية التي تتسم بالنظام المركزي والسلوك، وضرورة تطبيق أبعاد القيادة الرشيدة والمتمثلة في (تنظيم موقع العمل والتحسين المستمر والعمل القياسي والعاملين متعددي الوظائف)، لما لها من أهمية كبيرة في تحسين الأداء وجودة الخدمات المقدمة وتقليل الهدر في الوقت والأفكار والتخلص قدر الإمكان من الترهل ومن كل الأنشطة التي لا تمثل قيمة للمؤسسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها سلطت الضوء على القيادة الرشيدة وأبعادها المختلفة في المؤسسات والمنظمات المختلفة، وقد ساهم الإطلاع عليها في تحديد الإطار النظري وصياغة مشكلة الدراسة والتعرف على مفهوم القيادة الرشيدة، وكذلك توضيح الأبعاد الخاصة بالقيادة الرشيدة المتمثلة في (بعد تنظيم العمل، بعد التحسين المستمر، بعد العمل القياسي، بعد العاملين متعددي الوظائف)، وكذلك ساهم الإطلاع على الدراسات السابقة في التزود ببعض المراجع، والتأكد من كون الدراسة الحالية لا تمثل تكرار لدراسة سابقة، وهذا ما يميز هذه الدراسة حيث تعتبر في حدود علم الباحث أول دراسة تنطرق إلى موضوع مدى توافر أبعاد القيادة الرشيدة، وذلك كدراسة ميدانية على العاملين في الهيئة العامة للمساحة والمعلومات الجيومكانية.

أسلوب البحث:

البحث النظري:

ويشمل الإطلاع على المراجع العربية من الكتب والبحوث والوسائل العلمية ذات الصلة بمجال البحث.

البحث الميداني:

تتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، لكونه أنسب المناهج للتعامل مع إجراءات الدراسة الحالية، والذي يقوم على دراسة الواقع، ويهتم بوصفة وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كيفياً أو كميّاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً قيماً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (عبيدات وآخرون، ، ٨٠: ٢٠١٢).

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين في الهيئة العامة للمساحة والمعلومات الجيومكانية في مدينة الرياض والذي يبلغ عددهم (٤٥٠) موظفاً.

عينة البحث:

تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع البحث حيث بلغ عددهم (١٢٢) من العاملين في الهيئة العامة للمساحة والمعلومات الجيومكانية في مدينة الرياض، وذلك اعتماداً على جدول العينات المعتمد لتحديد العينة وهي عينة عشوائية ميسرة من مجتمع الدراسة وذلك نظراً لضيق الوقت.

أداة جمع البيانات:

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها "أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا والأستاذ، ٢٠٠٤: ١١٦).

وبناءً على أهداف البحث فقد اعتمد هذا البحث على الاستبانة الواردة في دراسة الرميح (٢٠٢٣) والتي تكونت من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: ويتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بعينة البحث (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل).

الجزء الثاني: يتعلق بمدى توافر أبعاد القيادة الرشيدة، حيث تضمن هذا الجزء عشرون فقرة (٢٠) فقرة من أسئلة الاستبانة مقسمة إلى أربعة محاور رئيسية وهي:

المحور الأول: توافر بعد تنظيم العمل في الهيئة، وقد احتوى هذا المحور على خمس عبارات.

المحور الثاني: توافر بعد التحسين المستمر لدي العاملين في الهيئة، وقد احتوى هذا المحور على خمس عبارات.

المحور الثالث: توافر بعد العمل القياسي لدي العاملين في الهيئة، وقد احتوى هذا المحور على خمس عبارات.

المحور الرابع: توافر بعد العاملين متعددي الوظائف لدي العاملين في، وقد احتوى هذا المحور على خمس عبارات.

وقد تم اعتماد تحديد أوزان الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) ذات التدرج الخماسي.

أسلوب جمع البيانات:

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على مفردات مجتمع البحث من العاملين في الهيئة العامة للمساحة والمعلومات الجيومكانية في مدينة الرياض، حيث أوضح الباحث للمبحوثين الغرض من هذا البحث، وقد تم بعد ذلك استعادة أداة البحث والتأكد من صلاحيتها للتحليل واستبعاد ما لا يصلح للتحليل، وقد بلغ عدد الاستبانات المكتملة والصالحة للتحليل (١٢٢) استبانة والتي تم إجراء التحليل الاحصائي لها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

■ تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار مدى ثبات أداة البحث.

- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and percentages) لوصف مفردات عينة البحث.
- تم استخدام المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء مفردات عينة البحث نحو كل عبارة من عبارات محاور البحث، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

حساب ثبات الاستبانة:

تم قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام (معادلة ألفا كرونباخ)، ويوضح الجدول رقم (١) معامل الثبات لأبعاد القيادة الرشيدة في الهيئة.

جدول رقم (١)

قيمة معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد القيادة الرشيدة

أبعاد القيادة الرشيدة	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
بعد تنظيم العمل	٥	0.985
بعد التحسين المستمر	٥	0.945
بعد العمل القياسي	٥	0.857
بعد العاملين متعددي الوظائف	٥	0.977
لجميع عبارات الاستبانة	٢٠	0.926

* المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول رقم (١) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد القيادة الرشيدة في الهيئة تتراوح بين (٠.٨٢٦-٠.٩٨٥)، وتعد هذه القيم مرتفعة لمدى ثبات أداة الدراسة، الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة الميدانية عند تطبيقها.

النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة:

١. النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول:

تمثل التساؤل الفرعي الأول فيما يلي: ما مدى توافر بعد تنظيم العمل من وجهة نظر العاملين في الهيئة العامة للمساحة والمعلومات الجيومكانية؟ ويوضح الجدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات بعد تنظيم العمل من وجهة نظر العاملين في الهيئة.

جدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية لعبارات بعد تنظيم العمل من وجهة نظر العاملين في الهيئة

م	العبارات	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	موافق الى حد ما (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق اطلاقاً (١)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
١	تتبع الهيئة طريقة واضحة في تنظيم وترتيب موقع العمل للمحافظة على الانسيابية	٦٧	٤٠	١٠	٥	-	4.38	0.807	2	
٢	تعمل الهيئة على تحفيز الانضباط الدائي للحفاظ على موقع العمل	٦٨	٣٤	١٥	٤	١	4.34	0.879	3	
٣	تقوم الهيئة بوضع خريطة ارشادية لمواقع المكاتب داخل الهيئة	٧٥	٣٤	٧	٤	٢	4.44	0.872	1	
٤	تقوم الهيئة بوضع اجراءات وقائية منعا لحدوث مشكلات في العمل الناتجة عن الفوضى	٦٧	٣٧	١٤	٤	-	3.36	0.815	5	
٥	تعمل الهيئة على ارشفة الملفات التي انتهت صلاحيتها بشكل دوري	٥٥	٣٣	١٨	١١	٥	4.00	1.15	4	
							4.10	المتوسط الحسابي العام لعبارات تنظيم العمل من وجهة نظر العاملين في الهيئة		

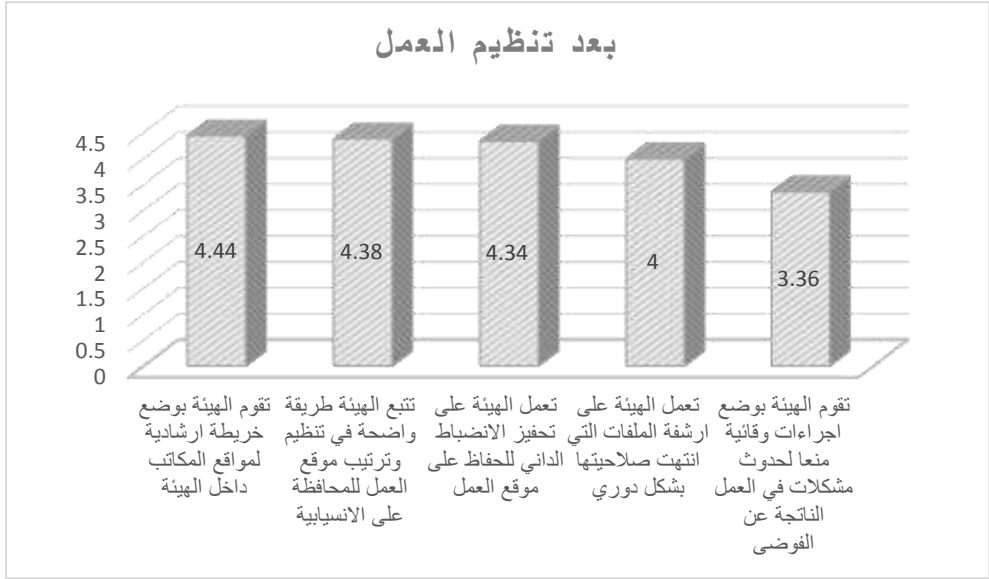
* المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

ويتضح من الجدول رقم (٢) أن المتوسط الحسابي العام لبعده تنظيم العمل من وجهة نظر العاملين في الهيئة بلغ (٤.١٠) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر تنظيم العمل بدرجة مرتفعة جداً حيث بلغت نسبة التوافر 82%.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لبعده تنظيم العمل من وجهة نظر العاملين في الهيئة فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة "تقوم الهيئة بوضع خريطة ارشادية لمواقع المكاتب داخل الهيئة" في المرتبة الأولى بين عبارات بعده تنظيم العمل من وجهة نظر العاملين بمتوسط بلغ (4.44) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً وبنسبة بلغت 88.8%.
- جاءت العبارة "تتبع الهيئة طريقة واضحة في تنظيم وترتيب موقع العمل للمحافظة على الانسيابية" في المرتبة الثانية بين عبارات بعده تنظيم العمل من وجهة نظر العاملين بمتوسط بلغ (4.38) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً وبنسبة بلغت 87.6%.
- جاءت العبارة "تعمل الهيئة على تحفيز الانضباط الداني للحفاظ على موقع العمل" في المرتبة الثالثة بين عبارات بعده تنظيم العمل من وجهة نظر العاملين بمتوسط بلغ (4.34) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً وبنسبة بلغت 86.8%.
- جاءت العبارة "تعمل الهيئة على ارشافة الملفات التي انتهت صلاحيتها بشكل دوري" في المرتبة الرابعة بين عبارات بعده تنظيم العمل من وجهة نظر العاملين بمتوسط بلغ (4.00) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة بلغت ٨٠%.
- جاءت العبارة "تقوم الهيئة بوضع اجراءات وقائية منعا لحدوث مشكلات في العمل الناتجة عن الفوضى" في المرتبة الخامسة بين عبارات بعده تنظيم العمل من وجهة نظر العاملين بمتوسط بلغ (٣.٣٦) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة وبنسبة بلغت ٦٧.٢%.

ويوضح الشكل رقم (١) الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعده تنظيم العمل من وجهة نظر العاملين في الهيئة وفقا لدرجة توافرها.



شكل رقم (١)

الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعده تنظيم العمل من وجهة نظر العاملين في الهيئة وفقا لدرجة توافرها

٢. النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني:

تمثل التساؤل الفرعي الثاني فيما يلي: ما مدى توافر بعده التحسين المستمر من وجهة نظر العاملين في الهيئة؟

ويوضح الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات بعده التحسين المستمر من وجهة نظر العاملين في الهيئة.

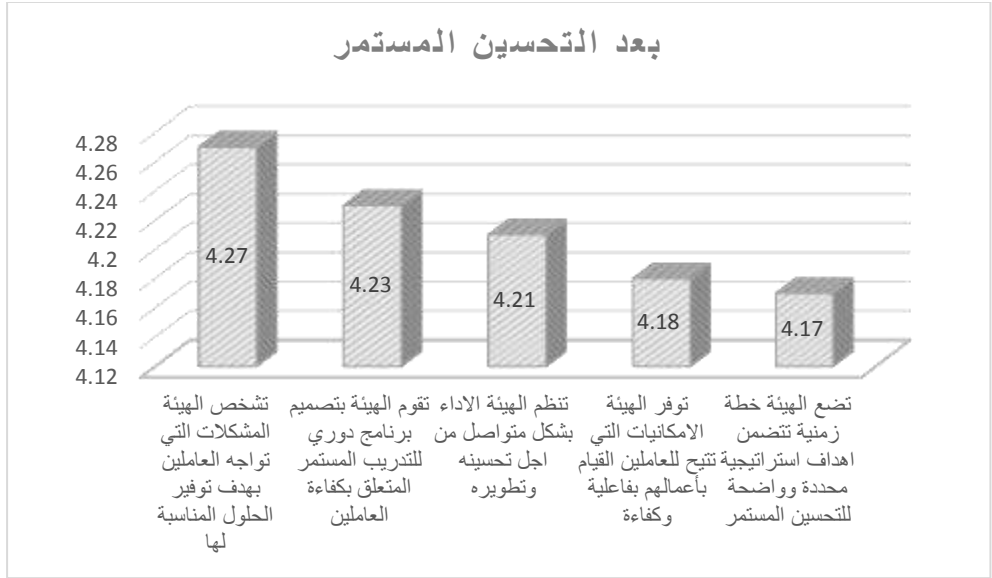
جدول رقم (٣)
المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التحسين المستمر من وجهة نظر العاملين في الهيئة

م	العبارات	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق إطلاقاً (١)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
١	تقوم الهيئة بتصميم برنامج دوري للتدريب المستمر المتعلق بكفاءة العاملين	٥٣	٥١	١٣	٤	١	4.23	0.833	٢	
٢	تضع الهيئة خطة زمنية تتضمن اهداف استراتيجية محددة وواضحة للتحسين المستمر	٥٣	٤٤	١٨	٧	-	4.17	0.887	٥	
٣	توفر الهيئة الامكانيات التي تتيح للعاملين القيام بأعمالهم بفاعلية وكفاءة	٥٣	٤٨	١٢	٨	١	4.18	0.918	٤	
٤	تشخص الهيئة المشكلات التي تواجه العاملين بهدف توفير الحلول المناسبة لها	٥٢	٥٢	١٧	١	-	4.27	0.728	١	
٥	تنظم الهيئة الاداء بشكل متواصل من اجل تحسينه وتطويره	٥٤	٤٤	٢١	٢	١	4.21	0.845	٣	
							٤.٢١	المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التحسين المستمر من وجهة نظر العاملين		

* المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

ويتضح من الجدول رقم (٣) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التحسين المستمر من وجهة نظر العاملين في الهيئة بلغ (٤.٢١) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد التحسين المستمر في الهيئة بدرجة مرتفعة جداً حيث بلغت نسبة التوافر ٨٤.٢ %.

- وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لبعده التحسين المستمر من وجهة نظر العاملين في الهيئة فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:
- جاءت العبارة "تشخص الهيئة المشكلات التي تواجه العاملين بهدف توفير الحلول المناسبة لها" في المرتبة الأولى بين عبارات بعده التحسين المستمر من وجهة نظر العاملين بمتوسط بلغ (٤.٢٧) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة بلغت ٨٥.٤ %.
 - جاءت العبارة "تقوم الهيئة بتصميم برنامج دوري للتدريب المستمر المتعلق بكفاءة العاملين" في المرتبة الثانية بين عبارات بعده التحسين المستمر من وجهة نظر العاملين بمتوسط بلغ (٤.٢٣) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة بلغت ٨٤.٦ %.
 - جاءت العبارة "تنظم الهيئة الاداء بشكل متواصل من اجل تحسينه وتطويره" في المرتبة الثالثة بين عبارات بعده التحسين المستمر من وجهة نظر العاملين بمتوسط بلغ (٤.٢١) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة بلغت ٨٤.٢ %.
 - جاءت العبارة "توفر الهيئة الامكانيات التي تتيح للعاملين القيام بأعمالهم بفاعلية وكفاءة" في المرتبة الرابعة بين عبارات بعده التحسين المستمر من وجهة نظر العاملين في الهيئة بمتوسط بلغ (٤.١٨) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت ٨٣.٦ %.
 - جاءت العبارة "تضع الهيئة خطة زمنية تتضمن اهداف استراتيجية محددة وواضحة للتحسين المستمر" في المرتبة الخامسة بين عبارات بعده التحسين المستمر من وجهة نظر العاملين بمتوسط بلغ (٤.١٧) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت ٨٣.٤ %.
- ويوضح الشكل رقم (٢) الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعده التحسين المستمر من وجهة نظر العاملين في الهيئة وفقا لدرجة توافرها.



شكل رقم (٢)

الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعـد التحسين المستمر من وجهة نظر العاملين وفقاً لدرجة توافرها

٣. النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث:

تمثل التساؤل الفرعي الثالث فيما يلي: ما مدى توافر بعد العمل القياسي من وجهة نظر العاملين في الهيئة؟

ويوضح الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات بعد العمل القياسي من وجهة نظر العاملين في الهيئة.

جدول رقم (٤)

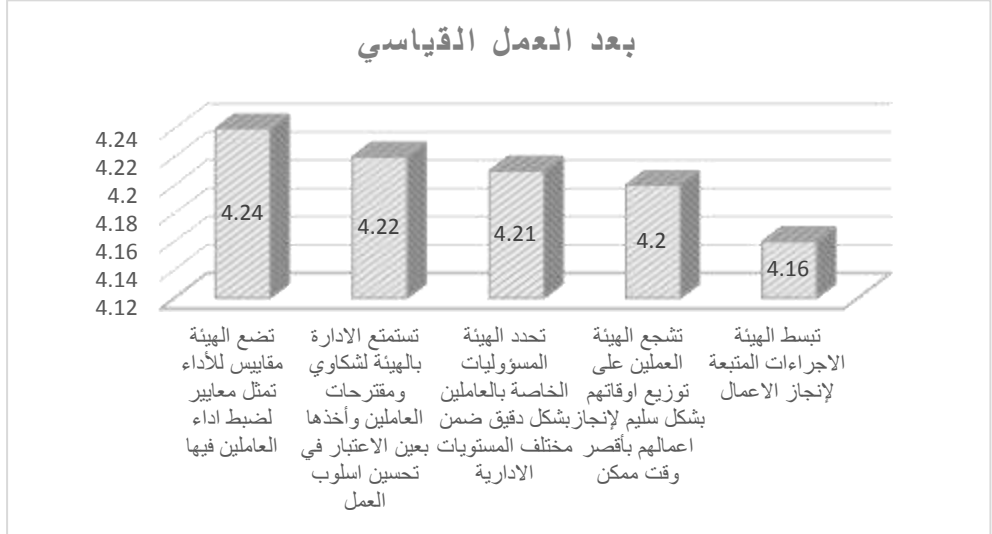
المتوسطات الحسابية لعبارات بعد العمل القياسي من وجهة نظر العاملين في الهيئة

م	العبارات	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق إطلاقاً (١)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
١	تبسط الهيئة الإجراءات المتبعة لإنجاز الأعمال	٥٠	٥١	١٣	٦	٢	4.16	0.918	٥	
٢	تحدد الهيئة المسؤوليات الخاصة بالعاملين بشكل دقيق ضمن مختلف المستويات الإدارية	٥٦	٤٥	١٣	٧	١	4.21	0.911	٣	
٣	تضع الهيئة مقاييس للأداء تمثل معايير لضبط أداء العاملين فيها	٥٤	٥٢	١١	٢	٣	4.24	0.879	١	
٤	تستمتع الإدارة بالهيئة لشكاوي ومقترحات العاملين وأخذها بعين الاعتبار في تحسين أسلوب العمل	٥٩	٣٩	١٨	٥	١	4.22	0.907	٢	
٥	تشجع الهيئة العاملين على توزيع أوقاتهم بشكل سليم لإنجاز أعمالهم بأقصر وقت ممكن	٥٣	٤٨	١٥	٤	٢	4.20	0.897	٤	
		٤.٢٠		المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد العمل القياسي من وجهة نظر العاملين في الهيئة						

* المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

ويتضح من الجدول رقم (٤) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد العمل القياسي من وجهة نظر العاملين في الهيئة بلغ (٤.٢٠) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد العمل القياسي بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر ٨٤٪. وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لبعده العمل القياسي فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة "تضع الهيئة مقاييس للأداء تمثل معايير لضبط أداء العاملين فيها" في المرتبة الأولى بين عبارات بعد العمل القياسي من وجهة نظر العاملين في الهيئة بمتوسط بلغ (٤.٢٤) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً ونسبة بلغت ٨٤.٨%.
 - جاءت العبارة "تستمتع الإدارة بالهيئة لشكاوي ومقترحات العاملين وأخذها بعين الاعتبار في تحسين أسلوب العمل" في المرتبة الثانية بين عبارات بعد العمل القياسي من وجهة نظر العاملين بمتوسط بلغ (٤.٢٢) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً ونسبة بلغت ٨٤.٤%.
 - جاءت العبارة "تحدد الهيئة المسؤوليات الخاصة بالعاملين بشكل دقيق ضمن مختلف المستويات الإدارية" في المرتبة الثالثة بين عبارات بعد العمل القياسي من وجهة نظر العاملين في الهيئة بمتوسط بلغ (٤.٢١) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً ونسبة بلغت ٨٤.٢%.
 - جاءت العبارة "تشجع الهيئة العاملين على توزيع أوقاتهم بشكل سليم لإنجاز أعمالهم بأقصر وقت ممكن" في المرتبة الرابعة بين عبارات بعد العمل القياسي من وجهة نظر العاملين في الهيئة بمتوسط بلغ (٤.٢٠) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت ٨٤%.
 - جاءت العبارة "تبسط الهيئة الاجراءات المتبعة لإنجاز الاعمال" في المرتبة الخامسة بين عبارات بعد العمل القياسي من وجهة نظر العاملين بمتوسط بلغ (٤.١٦) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت ٨٣.٢%.
- ويوضح الشكل رقم (٣) الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لعبارات ب بعد العمل القياسي من وجهة نظر العاملين وفقاً لدرجة توافرها.



شكل رقم (٣)

الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعء العمل القياسي من وجهة نظر العاملين وفقاً لدرجة توافرها

٤. النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الرابع:

تمثل التساؤل الفرعي الرابع فيما يلي: ما مدى توافر بعد العاملين متعددي الوظائف من وجهة نظر العاملين في الهيئة العامة للمساحة والمعلومات الجيومكانية؟ ويوضح الجدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات بعد العاملين متعددي الوظائف من وجهة نظر العاملين

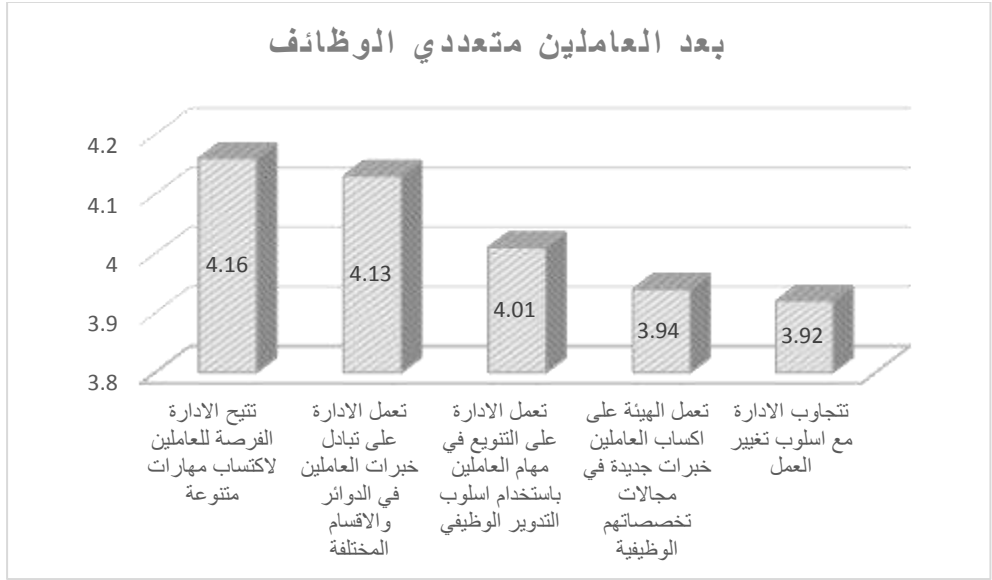
جدول رقم (٥)
المتوسطات الحسابية لعبارات بعد العاملين متعددي الوظائف من وجهة نظر العاملين في الهيئة

م	العبارات	موافق تماما (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق إطلاقاً (١)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
١	تعمل الهيئة على اكساب العاملين خبرات جديدة في مجالات تخصصاتهم الوظيفية	٤٨	٣٦	٢٥	٩	٤	3.94	1.09	٤	
٢	تتجاوب الإدارة مع اسلوب تغيير العمل	٤٨	٣٨	١٩	١٣	٤	3.92	1.12	٥	
٣	تعمل الإدارة على التنوع في مهام العاملين باستخدام اسلوب التدوير الوظيفي	٤٩	٤٠	٢٣	٦	٤	4.01	1.04	٣	
٤	تعمل الإدارة على تبادل خبرات العاملين في الدوائر والأقسام المختلفة	٥٥	٣٩	١٨	٩	١	4.13	0.978	٢	
٥	تتيح الإدارة الفرصة للعاملين لاكتساب مهارات متنوعة	٥٨	٣٧	١٨	٦	٣	4.16	1.01	١	
							٤.٠٣	المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد العاملين متعددي الوظائف من وجهة نظر العاملين		

* المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

ويتضح من الجدول رقم (٥) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد العاملين متعددي الوظائف من وجهة نظر العاملين بلغ (٤.٠٣) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد العاملين متعددي الوظائف بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر ٨٠.٦ %، وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لبعدهم العاملين متعددي الوظائف فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة "تتيح الادارة الفرصة للعاملين لاكتساب مهارات متنوعة" في المرتبة الأولى بين عبارات بعد العاملين متعددي الوظائف من وجهة نظر العاملين في الهيئة بمتوسط بلغ (٤.١٦) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة بلغت ٨٣.٢%.
 - جاءت العبارة "تعمل الادارة على تبادل خبرات العاملين في الدوائر والاقسام المختلفة" في المرتبة الثانية بين عبارات بعد العاملين متعددي الوظائف من وجهة نظر العاملين في الهيئة بمتوسط بلغ (٤.١٣) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة بلغت ٨٢.٦%.
 - جاءت العبارة "تعمل الادارة على التنوع في مهام العاملين باستخدام اسلوب التدوير الوظيفي" في المرتبة الثالثة بين عبارات بعد العاملين متعددي الوظائف من وجهة نظر العاملين في الهيئة بمتوسط بلغ (٤.٠١) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة بلغت ٨٢.٦%.
 - جاءت العبارة "تعمل الهيئة على اكساب العاملين خبرات جديدة في مجالات تخصصاتهم الوظيفية" في المرتبة الرابعة بين عبارات بعد العاملين متعددي الوظائف من وجهة نظر العاملين في الهيئة بمتوسط بلغ (٣.٩٤) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة بلغت ٧٨.٨%.
 - جاءت العبارة "تتجاوب الادارة مع اسلوب تغيير العمل" في المرتبة الخامسة بين عبارات بعد العاملين متعددي الوظائف من وجهة نظر العاملين في الهيئة بمتوسط بلغ (٣.٩٢) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة بلغت ٧٨.٤%.
- ويوضح الشكل رقم (٤) الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعد العاملين متعددي الوظائف وفقا لدرجة توافرها.



شكل رقم (٤)

الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعد العاملين متعددي الوظائف من وجهة نظر العاملين وفقاً لدرجة توافرها

جدول رقم (٥)

مدى توافر ابعاد القيادة الرشيقة في الهيئة العامة للمساحة والمعلومات الجيومكانية في مدينة الرياض

الترتيب	الوسط	البعد
٣	٤.١٠	بعد تنظيم العمل
١	٤.٢١	بعد التحسين المستمر
٢	٤.٢٠	بعد العمل القياسي
٤	٤.٠٣	بعد العاملين متعددي الوظائف
٤.١٣		المتوسط العام

* المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من جدول (٥) أن المتوسط العام لأبعاد القيادة الرشيدة في الهيئة بلغ ٤.١٣ من أصل ٥ وهو يعني أن ابعاد القيادة الرشيدة متوفرة بدرجة مرتفعة، وجاء بعد التحسين المستمر هو البعد الأكثر أهمية في ابعاد القيادة الرشيدة، يليه بعد العمل القياسي في القيادة الرشيدة، ثم بعد تنظيم العمل في القيادة الرشيدة، ثم بعد العاملين متعددي الوظائف وهو البعد الأقل توافراً في الهيئة.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن بيانها على النحو التالي:
تبين أن المتوسط الحسابي العام لمدى توافر أبعاد القيادة الرشيدة في الهيئة العامة للمساحة والمعلومات الجيومكانية في مدينة الرياض بلغ (٤.١٣) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر أبعاد القيادة الرشيدة بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر ٨٢.٦%،

وفيما يتعلق بأبعاد القيادة الرشيدة فقد جاءت على النحو التالي:

- جاء بعد التحسين المستمر في المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة الرشيدة بمتوسط بلغ (٤.٢١) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد التحسين المستمر بدرجة مرتفعة جداً حيث بلغت نسبة التوافر ٨٤.٢%.
- جاء بعد العمل القياسي في المرتبة الثانية بين أبعاد القيادة الرشيدة بمتوسط بلغ (٤.٢٠) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد العمل القياسي بدرجة مرتفعة. حيث بلغت نسبة التوافر ٨٤%.
- جاء بعد تنظيم العمل في المرتبة الثالثة بين أبعاد القيادة الرشيدة بمتوسط بلغ (٤.١٠) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد تنظيم العمل بدرجة مرتفعة. حيث بلغت نسبة التوافر ٨٢%.
- جاء بعد العاملين متعددي الوظائف في المرتبة الرابعة والاحيرة بين أبعاد القيادة الرشيدة بمتوسط بلغ (٤.٠٣) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد العاملين متعددي الوظائف بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر ٨٠.٦%.

التوصيات:

تبين من نتائج الدراسة توافر أبعاد القيادة الرشيدة في الهيئة العامة للمساحة والمعلومات الجيومكانية في مدينة الرياض بدرجة مرتفعة، وعلى ذلك يمكن تقديم التوصيات التالية الخاصة بتدعيم الأبعاد الخاصة بالقيادة الرشيدة:

- ضرورة العمل على وضع اجراءات وقائية منعا لحدوث المشكلات في العمل الناتجة عن سوء التنظيم
- العمل على وضع خطة زمنية تتضمن اهداف استراتيجية محددة وواضحة للتحسين المستمر
- ضرورة قيام الهيئة بالعمل على تبسيط الإجراءات المتبعة لإنجاز الاعمال
- العمل على تجاوز إدارة الهيئة مع أسلوب تغيير العمل
- ضرورة قيام الهيئة بالعمل على اكساب العاملين خبرات جديدة في مجالات تخصصاتهم الوظيفية

قائمة المراجع:

أولا : المراجع العربية:

- الكرعائي، محمد وعبد المحسن، بشرى (٢٠١٨). "تشخيص مؤشرات المنطق الاستراتيجي وفق مدخل الرشاقة لمنظمات الاعمال دراسة تطبيقية لعينة من دوائر وزارة الصناعة في محافظة النجف"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والمالية والإدارية، مج ١٠، ع ٣٤، ص ٤٧٨-٤٤٨
- الغزاوي، وليد والشريف، هيثم (٢٠١٩). "فوائد وتحديات الادارة الرشيقة للمشاريع، دراسة وصفية مقارنة"، المؤتمر الدولي العاشر، تركيا، اسطنبول.
- أبو شمالة، بشري أحمد (٢٠٢٢). "دور القيادة الرشيقة في إدارة أزمة كورونا كوفيد ١٩ لدي وزارة الداخلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، كلية الإدارة والتمويل، فلسطين
- الكعبي، كمال محمد يعقوب (٢٠٢٣). "القيادة الرشيقة وتأثيرها في جودة الخدمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة"، مجلة السبط، مركز كربلاء للدراسات والبحوث، مج ٩، ع ١٤

- الأسود، فايز على (٢٠٢١). "مستوى القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، المجلة العربية للتربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة التربية، مج ٤٠، ع ١.
- الغامدي، عائض بن سعيد (٢٠٢١). "مستوى ممارسة القيادة الجامعية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيدة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ١٣٨٤
- كرات، رقية محمد (٢٠١٩). "متطلبات ومعوقات تطبيق الادارة الرشيقة بجامعة الملك خالد"، المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال، مج ٦، ع ١
- شبات، جلال إسماعيل عوض (٢٠٢٠). "دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية: دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والإقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، مج ٥، ع ١٣
- جاسم، رغد (٢٠١٦). "انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، بحث ميداني في شركات الإتصالات في العراق (زين، اسيا سيل)"، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، مج ٢٢، ع ٩٤
- المكي، محمد أحمد (٢٠٠٩). "هل يمكن لسنة سيجما الرشيقة أن تساعد في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي"، المؤتمر الدولي للتنمية التجارية، معهد الإدارة العامة، السعودية، ٣٨-١
- الرميح، محمد عبد الرحمن فهد (٢٠٢٣). "القيادة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية إتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم"، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز فرع التربية، دائرة الدراسات العليا والبحث العلمي، ٢٩٤
- الفتلاوي، ميثاق (٢٠١٧). "العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات"، جامعة كربلاء، مجلة المثني للعلوم الإدارية والإقتصاد، مج ٧، ع ٤
- كاج، يحيى والعبادلة، سمر (٢٠١٧). "مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة"، بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر الثالث للاستدامة وتعزيز البيئة الابداعية للتعلم التقني، كلية فلسطين التقنية، فلسطين، غزة

- مخامرة، أيه محمود (٢٠٢٠). "درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت للقيادة الرشيقة"، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، كلية العلوم التربوية، الأردن
- بن وارث، عبد الرحمن وجابة، أحمد (٢٠١٦). "دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة، دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية"، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، ١٧٤
- الهشلمون، ياسمين (٢٠١٧). "أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الادوية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان.
- عبد الرحمن، مهند وأحمد، رشا (٢٠١٣). "أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ٣٦٤

ثانيا : المراجع الأجنبية:

- Denning, S (2018). The Challenge of Leadership in the age of agile. Leader to Leader Journal, Added on June 7, 2018, Issue89, PP. 20-25.
- Gerwitz, R (2016), Modern strategy for operational excellence: building agile and adaptive organizations, Journal of healthcare protection management, Vol.2, p.121-124.
- Glover, W (2010).Critical Success Factors for Sustaining Kaizen Event Outcomes, Master thesis in Industrial and Systems Engineering Virginia Polytechnic University, Journal of Software Engineering and Applications, Vol.3, No.12, PP. 131-140.
- Xu, P. (2009), Coordination in large agile projects, Review of Business Information Systems, 13(4), 29- 44. <https://clutejournals.com>.