

مدى فاعلية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في تقليل الهدر: دراسة
تطبيقية على شركة المياه الوطنية

مشروع تخرج

إعداد

أحمد موسى بكري ٢٢٢٠٠١٣٣٦

صفاء عبدالحافظ بافيل ٢٢٢٠٠٠٤٧٢

عبدالله علي الخزاعي ٢٢٢٠٠٠٧٦١

إشراف

د. وليد عبدالجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبدالحميد محمد حسن

1444/2023



إِهْدَاء

إلى مثال التفاني والإخلاص..... أبي الحبيب.

إلى من قدّمت سعادتي وراحتي على سعادتها... أمي الفاضلة.

إلى من لم تبخل بمساعدتي يوم ما..... زوجتي العزيزة.

إلى من أمدّنتني بالنصح والإرشاد... أختي الكريمة.

إلى كل من دعا لي بالخير

أهديكم ذلك العمل المتواضع.....

شكر ونفاس

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الدكتور

د. وليد عبدالجواد سليمان صديق

د. الفیصل عبدالحمید محمد حسن

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء

موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر

الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات

المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من

المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة بأبعاده (تحديد وتكوين تيار القيمة، نظام السحب، متابعة التحسين) في تقليل الهدر بأبعاده (الاحتفاظ بالموارد، الاستغلال الأمثل للموارد). في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 405 فرد وهم الذين قاموا بالإجابة على أسئلة استمارة الاستبيان،و تم تحليلها بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة بأبعاده (تحديد وتكوين تيار القيمة، نظام السحب، متابعة التحسين) في تقليل الهدر بأبعاده (الاحتفاظ بالموارد، الاستغلال الأمثل للموارد). في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعمل علي زيادة مستوى وعي إدارات الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية بتطبيق الأساليب الحديثة في مجال الإدارة لمواكبة التطورات العالمية والاستفادة منها في رفع مستويات الأداء والإنتاجية، والعمل على نشر ثقافة تقليل الهدر والضائع والتالف بين العاملين في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية من خلال أنشطة التحسين المستمر لتعظيم قيمة الخدمات المقدمة للعملاء.

الكلمات الافتتاحية : الإدارة الرشيدة- تقليل الهدر - شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية.

جدول المحتويات

2	بسم الله الرحمن الرحيم.....
3	إهداء.....
4	شكر وتقدير.....
5	المستخلص.....
6	جدول المحتويات.....
9	قائمة الجداول.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
	1.1. المقدمة 1
2	2.1. مشكلة الدراسة.....
2	1.3. أهمية الدراسة.....
3	الأهمية العلمية.....
3	الأهمية العملية.....
4	4.1. أهداف الدراسة.....
4	5.1. أسئلة الدراسة.....
5	6.1. فرضيات الدراسة.....
5	7.1. نموذج الدراسة.....
6	8.1. أسباب اختيار الموضوع.....
7	9.1. المنهجية.....
7	10.1. حدود الدراسة.....

11.1 . الدراسات السابقة.....	9
الفصل الثاني: الاطار النظرى.....	23
المبحث الأول: مبادئ الإدارة الرشيدة.....	23
1.1.2 مفهوم الإدارة الرشيدة.....	23
2.1.2 . أهداف الرقابة الإدارية.....	24
3.1.2 . خصائص الإدارة الرشيدة.....	24
4.1.2 . الرقابة والأداء.....	25
5.1.2 . الإدارة الرشيدة والثقافة التنظيمية.....	26
6.1.2 . مبادئ الإدارة الرشيدة.....	28
7.1.2 . خصائص البيئة الداعمة لتطبيق الإدارة الرشيدة.....	32
8.1.2 . معوقات تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة.....	35
9.1.2 . الإدارة الرشيدة وإدارة الجودة الشاملة.....	37
المبحث الثاني: دور الإدارة الرشيدة في تقليل الهدر.....	39
1.2.2 . مفهوم الهدر.....	39
2.2.2 . مظاهر الهدر التنظيمي.....	39
3.2.2 . أسباب الهدر التنظيمية.....	40
4.2.2 . الاثار الناتجة عن الهدر التنظيمي.....	41
5.2.2 . حلول مشاكل الهدر التنظيمي.....	43
6.2.2 . تعزيز الوعي بأهمية التقليل من الهدر.....	44
الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....	47
1.3 . مقدمة 47	
2.3 . منهجية البحث.....	47

3.3. مجتمع وعينة الدراسة.....	47
4.3. مصادر البيانات.....	47
5.3. الأساليب الإحصائية.....	48
6.3. أداة الدراسة.....	48
7.3. صدق أداة الدراسة.....	50
8.3. ثبات أداة الدراسة.....	53
الفصل الرابع: تحليل النتائج.....	54
1.4. مقدمة 54	
2.4. خصائص عينة الدراسة.....	54
3.4. تحليل استمارة الاستبيان.....	55
4.4. اختبار فروض الدراسة.....	61
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات.....	65
1.5. مقدمة 65	
2.5. نتائج الدراسة.....	65
3.5. التوصيات.....	67
4.5. المقترحات.....	67
المراجع.....	70
المراجع العربية.....	70
المراجع الأجنبية.....	73

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
50	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	(1)
50	جدول (1) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	(2)
52	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	(3)
53	جدول (4) معامل الثبات لمحاول استمارة الاستبيان	(4)
54	جدول (3) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	(5)
55	جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحديد وتكوين تيار القيمة	(6)
57	جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات نظام السحب	(7)
58	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات متابعة التحسين	(8)
59	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الحفاظ على الموارد	(9)
60	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الاستغلال الأمثل للموارد	(10)
62	جدول (8) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	(11)
62	جدول (9) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى	(12)
63	جدول (10) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	(13)
64	جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(14)

الفصل الأول: الإطار العام للدارسة

1.1. المقدمة

يعد تفوق الشركات وتقدمها في عصرنا الحالي ينبع من أنماطها الإدارية الحديثة، حيث تعتبر هذه الحكومات العامل المسؤول عن نجاح المنظمات في مجتمعاتها، ويتجلى ذلك في قدرتها على توظيف واستغلال الموارد الطبيعية والمالية والبشرية بالطريقة المثلى، فإن العمل بالموارد فقط دون القدرة والخبرة اللازمة لإدارتها بكفاءة وفعالية يضع هذه المؤسسات في موقف متخلف مقارنة بتلك التي تتمتع بحكم فعال، ولقد كانت الإدارة ولا تزال أحد العلوم الأساسية منذ أن بدأ الأفراد في تشكيل مجموعات لتحقيق أهداف لا يمكن تحقيقها بشكل فردي، حيث ترغب الإدارة في تنسيق الجهود وتوجيهها نحو الأهداف المرجوة.

نظرا لتزايد اعتماد الشركات في حياتها على الجهود الجماعية، فقد حظي المديرون وأنشطتهم بأهمية خاصة حيث أن العملية الإدارية ذات طبيعة اجتماعية وإنسانية، ويعتبر عدم القدرة على توفير الإدارة الفعالة أحد أهم أسباب فشل المنظمات، بسبب العجز وتواجه الإدارات الخاطئة تحول دون القدرة على تحقيق الأهداف.

تعد الإدارة الرشيقة أحد العلوم الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها معظم الشركات حيث تعتمد علي منهجية تهدف إلى تطوير وإعادة بناء الأعمال وإجراءاتها، بالإضافة إلى تطوير التفاصيل الداخلية للشركات وضمان كفاءتها واستمراريتها في ظل البيئة الديناميكية المحيطة بها، وقد ركز العديد من الباحثين على توضيح المفاهيم الأساسية في الإدارة الرشيقة، بما في ذلك أولئك الذين عملوا على تطوير نماذج وممارسات الإدارة الرشيقة. ومع انتشار هذه الفلسفة الإدارية، توجهت الدراسات الحديثة لاستكشاف إمكانية نقل مبادئ الإدارة الرشيقة إلى ما هو أوسع من بيئة المنظمات الخاص التي نشأت فيها، وحتى خرجت هذه الدراسات عن نطاق القطاع الخاص وبدأت في استكشاف إمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، ركزت من خلال دراساتها على التعرف على مبادئ الإدارة الرشيقة التي يمكن نقلها إلى القطاع الحكومي والخدمية والمؤسسات الحكومية.

يعتبر الاتجاه الإداري فلسفة إدارية لها الأثر الكبير في تحسين الأداء في مختلف أنواع المنظمات، كما يعد أداة للتطوير المستمر للقضاء على الهدر في العمل وتحقيق أقصى قدر من رضا العملاء، حيث يعتبر الهدر من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات والشركات في مختلف

المجالات، حيث تؤثر سلباً على الإنتاجية والكفاءة المالية، وتؤدي إلى ضياع الموارد والوقت، وتهدف الإدارة الرشيدة إلى تقليل الهدر من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ والممارسات، ومنها التركيز على العميل، وتحسين العمليات، وإزالة العوائق، وتحسين التواصل. وتهدف هذه الدراسة إلى تقييم مدى فعالية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في تقليل الهدر، من خلال دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

يعد الاهتمام المتزايد بمفهوم الإدارة الرشيدة وتطبيقاتها يوجه اهتمام الدراسة إلى أهمية التعرف على مستوى الرقابة في شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية، وفي قطاع الحكومي على وجه الخصوص، وتسعى الدراسة إلى قياس مدى فعالية تطبيق الممارسات الرشيدة في تقليل الهدر وما إذا كانت الفعالية المحققة تتناسب مع حجم الجهد المستثمر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية.

2.1. مشكلة الدراسة

تعتبر الأدرة الرشيدة هي الاتجاه الإداري في مفهومه الفلسفة الإدارية تركز على اختصار الوقت اللازم لأداء المهام من خلال القضاء على الهدر في العمل (الوقت، الجهد، الموارد المالية، مدخلات الإنتاج... إلخ) والتركيز فقط على الإجراءات التي تحمل إضافة القيمة، حيث أن التطبيق الصحيح لمبادئ هذه الفكرة يؤكد على استمرارية تحسين الأعمال وأن هناك عملية تعلم مستمرة داخل المنظمات، وتتمثل مشكلة البحث في التحقق من مدى تطبيق المبادئ التي تتضمنها فلسفة الإدارة الرشيدة في تقليل الهدر، وما إذا كان لها تأثير على الفعالية المحققة مقارنة بالجهود المبذولة في عملية التطبيق، في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة

"ما هو مدى فاعلية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في تقليل الهدر دراسة في شركة المياه الوطنية؟"

1.3. أهمية الدراسة

يعتبر الأدرة الرشيدة أحد المفاهيم الحديثة التي تم التركيز عليها في الآونة الأخيرة، حيث تناولت العديد من الدراسات مدى إمكانية نقل هذا المفهوم من المنظمات الخاصة وتطبيق المبادئ في المؤسسات الحكومية كما عمل على تطوير نماذج لقياس إمكانية تطبيق المبادئ الأساسية التي يتضمنها.

الأهمية العلمية

تعتمد الإدارة الرشيقة على مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى تقليل الهدر وتحسين كفاءة الإنتاج. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة إلى مزيد من البحث لتقييم فعاليتها في تحقيق هذه الأهداف.

وتساهم هذه الدراسة في سد هذه الفجوة المعرفية، من خلال البحوث التطبيقية على شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية. الغرض من هذه الدراسة هو تقييم مدى فعالية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في الحد من الهدر في المجتمع.

إذا أثبت البحث أن مبادئ الإدارة الرشيقة فعالة في تقليل الهدر في شركة المياه الوطنية، فإن ذلك سيدعم المعرفة العلمية في مجال الإدارة الرشيقة، ويساهم في تطوير هذه النظرية.

اعتمدت هذه الدراسة على تقديم معلومات حول مفهوم الإدارة الرشيقة والجوانب المختلفة التي تتضمنها، ودورها في تقليل الهدر.

وتعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات في المملكة العربية السعودية في حدود علم الباحث، التي تناولت تطبيق الإدارة الرشيقة في المنظمات الحكومية، على الأقل في جوانب تنفيذها وفعاليتها.

الأهمية العملية

ويستمد هذا البحث أهميته العلمية من أهمية الأدرة الرشيقة ودورها في تقليل الهدر، وتعتبر الإدارة الرشيقة في المنظمات الحكومية من أحدث القضايا التي حظيت باهتمام كبير في الأدبيات والأبحاث الحديثة.

يعتبر الهدر مشكلة شائعة في العديد من الشركات والمنظمات. يمكن أن يؤدي الهدر إلى فقدان الموارد والوقت، مما يؤثر سلباً على الإنتاجية والكفاءة المالية.

تقدم هذه الدراسة توصيات عملية لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في الشركات والمؤسسات، بهدف تقليل الهدر وتحسين الإنتاجية والكفاءة المالية.

وفي حال تم تنفيذ هذه التوصيات فإنها ستسهم في تحسين أداء الشركات والمؤسسات وزيادة الأرباح وزيادة القدرة التنافسية.

4.1. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تسليط الأنظار إلى أهمية التعرف على مستوى الرشاقة في إدارة شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية، حيث قام بقياس مدى التطبيق للممارسات الرشيقة في تقليل الهدر في شركة المياه الوطنية وفيما إذا حققت فاعلية من خلال توظيف الأدوات المناسبة لذلك.

وتهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

توضيح ظهور مفهوم الإدارة الرشيقة لتوضيح الخصائص التي تميزه عن الممارسات التي تشكل مجتمعة مبادئ الإدارة الرشيقة، ويعرض معوقات تنفيذ الإدارة الرشيقة، ويوضح خصائص البيئة الداعمة والعوامل المسببة للإدارة الرشيقة. نجاح التطبيق.

استعراض أهم النتائج الناتجة عن اعتماد تطبيق الإدارة الرشيقة من خلال الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

تقديم التوصيات التي من شأنها توجيه اهتمام الإدارة في شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية إلى نقاط القوة والضعف، وانتباه المهتمين بتصوير الرشاقة إلى أهمية اعتماد عليها في الإدارة داخل شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية.

5.1. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما هو مدى فاعلية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في تقليل الهدر دراسة في شركة المياه الوطنية؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- ما مدى تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما مدى تطبيق تقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر تطبيق تحديد وتكوين تيار القيمة كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة على تقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر تطبيق نظام السحب كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة على تقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية؟

- ما أثر تطبيق متابعة التحسين كأحد ابعاد الإدارة الرشيفة على تقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية؟

6.1. فرضيات الدراسة

من خلال استعراض الأدبيات المتعلقة بموضوع الإدارة الرشيفة وتحديد المبادئ الأساسية التي سيقوم الباحث بقياس مدى فاعلية تطبيقها في مجتمع الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيفة في تقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية وتنبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق تحديد وتكوين تيار القيمة كأحد ابعاد الإدارة الرشيفة على تقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام السحب كأحد ابعاد الإدارة الرشيفة على تقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

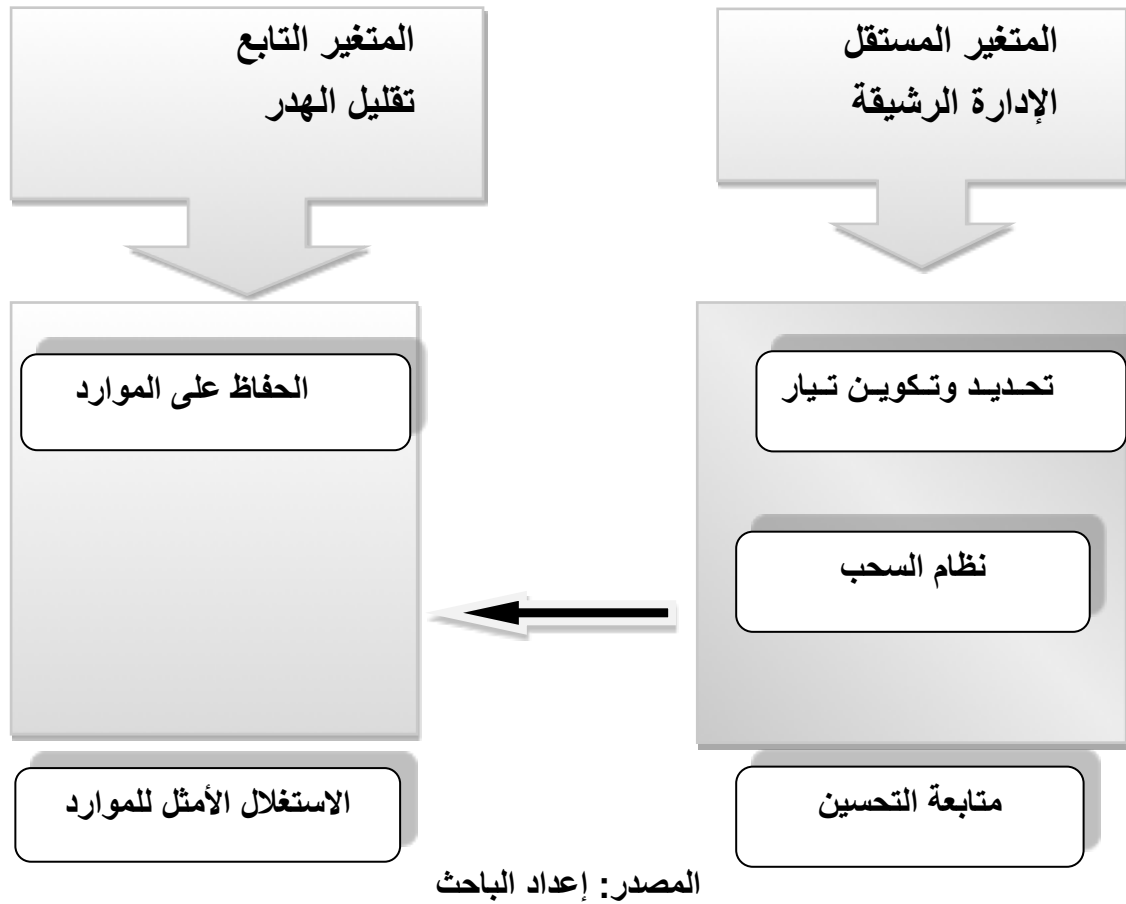
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق متابعة التحسين كأحد ابعاد الإدارة الرشيفة على تقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

7.1. نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة مدى فاعلية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيفة في تقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية؟ ويتضمن المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: الإدارة الرشيفة (تحديد وتكوين تيار القيمة، نظام السحب، متابعة التحسين)
المتغير التابع: تقليل الهدر (الاحتفاظ بالموارد، الاستغلال الأمثل للموارد).

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



8.1. أسباب اختيار الموضوع

أهمية دراسة مدى فاعلية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في تقليل الهدر. يساهم البحث في تطوير المعرفة العلمية في مجال الإدارة الرشيدة، من خلال تقييم مدى فعاليتها في تقليل الهدر. يقدم البحث توصيات عملية لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في الشركات والمؤسسات، من أجل تقليل الهدر وتحسين الإنتاجية والكفاءة المالية. يركز البحث على موضوع واحد وهو مدى فاعلية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في تقليل الهدر، دون التطرق إلى موضوعات أخرى غير ذات صلة. يتناول البحث موضوعاً حديثاً ومثيراً للاهتمام، وهو مدى فاعلية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في تقليل الهدر. يمكن تطبيق نتائج البحث على الشركات والمؤسسات الأخرى، من أجل تقليل الهدر وتحسين الإنتاجية والكفاءة المالية.

9.1. المنهجية

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف مدى فاعلية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في تقليل في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة

مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف مدى فاعلية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في تقليل في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية.

أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العملاء في المؤسسات العامة الحكومية، والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني، عدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

10.1. حدود الدراسة

حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس مدى فاعلية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في تقليل في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية.

حدود مكانية: شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية

حدود زمانية: العام الدراسي 2023.

حدود بشرية: تم التطبيق على العاملين في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية

11.1. الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	(عزمي، وآخرون، 2018)
أهداف الدراسة	التعرف على العلاقة بين الرشاقة الإدارية والكفاءة الذاتية وجودة الحياة الوظيفية لدى أخصائي رعاية الطلاب بجامعات شمال الصعيد. التعرف على الفروق بين الأخصائيين الرياضيين والاجتماعيين في الرشاقة الإدارية والكفاءة الذاتية وجودة الحياة الوظيفية.
المتغير المستقل	الرشاقة الإدارية
المتغير التابع	جودة الحياة الوظيفية
منهجية البحث	المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) والمقارن
أهم النتائج والتوصيات	وجود علاقة دالة إحصائية إيجابية بين جميع أبعاد الرشاقة الإدارية والكفاءة الذاتية وجودة الحياة الوظيفية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأخصائيين الرياضيين والاجتماعيين في الدرجة الكلية للرشاقة الإدارية والكفاءة الذاتية وجودة الحياة الوظيفية في اتجاه الأخصائي الرياضي. أهم التوصيات: تضمن برامج إعداد أخصائي رعاية الطلاب برامج مستقلة (أكاديمية – مهنية – اجتماعية) من شأنها زيادة الرشاقة الإدارية. عقد برامج تدريبية للعاملين في مجال رعاية الطلاب لرفع مستوى الرشاقة الإدارية لديهم.
الدراسة	(الحربي، 2021)
أهداف الدراسة	مناقشة وتحليل دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع بمختلف مجالاتها. سد فجوات الدراسات السابقة في هذا المجال. التعرف على أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة حول تأثير الإدارة الرشيقة على نجاح المشاريع والارتقاء بأداء المنظمات.

المتغير المستقل	الإدارة الرشيقة
المتغير التابع	نجاح المشاريع
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	الإدارة الرشيقة لها أثر كبير على نجاح المشاريع، حيث تكسب المشاريع التي تطبقها ميزات متعددة منها: تحسين الإنتاجية في الأعمال الريادية. التخلص من الهدر المالي والبشري. التخلص من الترهل الإداري. سرعة التجاوب مع التحديات والفرص. تحسين التعامل مع عنصر الوقت في تحقيق أهداف المشروع. النجاح في تحقيق سياسة التطوير الدائم داخل المشاريع. استمرارية نجاح تدفق العمليات من مرحلة التصنيع وحتى مرحلة الإنتاج. قلة حدوث الأخطاء نتيجة التميز التقني للإدارة الرشيقة. التوصيات إجراء المزيد من الدراسات التجريبية والاستكشافية حول أثر الإدارة الرشيقة على نجاح المشاريع. ضرورة تطوير وتدريب الموارد البشرية داخل المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتنمية قدراتهم حول تطبيق ممارسات الإدارة الرشيقة.
الدراسة	(أبو طالب، وآخرون، 2020)

أهداف الدراسة	استخدام الإدارة الرشيدة للتغلب على الهدر في مدارس التعليم الثانوي بمصر. استعراض الأسس النظرية للإدارة الرشيدة في الفكر التربوي المعاصر. تحليل أوجه الاستفادة من النماذج العالمية في تطبيق الإدارة الرشيدة للحد من الهدر في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر.
المتغير المستقل	الإدارة الرشيدة.
المتغير التابع	الهدر في مدارس التعليم الثانوي بمصر.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج والتوصيات	تعظيم القيمة لنواتج التعلم من خلال تقليص الإدارة الرشيدة لنسبة الهدر بها. مساعدة الإدارة الرشيدة على السرعة والدقة في العمل في وقت واحد. التوصيات: مراعاة احتياجات العميل (الطالب – المعلم – الآباء) للحصول على قيمة والتغلب على الهدر. تدريب القيادات التعليمية والإدارية داخل المدرسة على أسلوب الإدارة الرشيدة. إشراك الطلاب والمعلمين في تطبيق أسلوب التحليل الإحصائي .
الدراسة	(أحمد، وآخرون، 2021)
أهداف الدراسة	التعرف على الإدارة الرشيدة وانعكاساتها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية. قياس مستوى تبني اللجنة الأولمبية المصرية للإدارة الرشيدة. قياس مستوى جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية. اختبار العلاقة بين الإدارة الرشيدة وجودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية.

المتغير المستقل	الإدارة الرشيقة.
المتغير التابع	جودة الأداء الوظيفي.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج والتوصيات: ضعف مستوى تبني اللجنة الأولمبية المصرية للإدارة الرشيقة. ضعف مستوى جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية. وجود علاقة ارتباطيه طردية دالة إحصائياً بين جميع محاور الإدارة الرشيقة وذلك درجته وبين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية.
	توصيات الدراسة: زيادة الاهتمام والتوسع في استخدام أدوات الإدارة الرشيقة لما لها من أثر واضح في تحقيق عناصر الإبداع بالتركيز على الأدوات التي لها التأثير الأكبر على تحسين مستوى جودة الأداء الوظيفي. نشر ثقافة تقليل الهدر والضائع والتالف بين العاملين من خلال أنشطة التحسين المستمر لنشاطات اللجنة حتى لو لم توجد مشاكل لتعظيم قيمة الخدمات المقدمة للعاملين.
	(إبراهيم، وآخرون، 2020)
الدراسة	تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية. تهدف الدراسة إلى تحديد أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الرياضية في تطبيق ممارسات الإدارة الرشيقة. تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات لتحسين تطبيق ممارسات الإدارة الرشيقة في المؤسسات الرياضية.
أهداف الدراسة	
المتغير المستقل	الإدارة الرشيقة
المتغير التابع	الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الرياضية

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أظهرت النتائج ضعف مستوى تبني المؤسسات الرياضية للإدارة الرشيقة، وعدم توافر أدوات الإدارة الرشيقة بها. أظهرت النتائج أن تبني فكر الإدارة الرشيقة له القدرة على تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الرياضية. أظهرت النتائج أن استخدام أدوات الإدارة الرشيقة له القدرة على تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الرياضية. توصي الدراسة بضرورة دعم الإدارة العليا لتطبيق ممارسات الإدارة الرشيقة في المؤسسات الرياضية. توصي الدراسة بضرورة التعاون بين العاملين والإدارة في تطبيق ممارسات الإدارة الرشيقة. توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالتدريب على ممارسات الإدارة الرشيقة. توصي الدراسة بضرورة التغيير في ثقافة المؤسسات الرياضية لتشجيع الابتكار والإبداع.	أهم النتائج والتوصيات
(حنان، 2021)	الدراسة
التعرف على المشاكل التي تعيق العملية الإنتاجية، ومن أهم تلك المشاكل الهدر والضياع في الموارد المتاحة. تسليط الضوء على أدوات التصنيع الرشيق ومجالات استعمال هذه الأدوات والمعوقات والفوائد المتحققة منها. دراسة الفرضية التي تقول إن استخدام أدوات التصنيع الرشيق يؤدي إلى تقليل الهدر والضياع في العملية الإنتاجية.	أهداف الدراسة
استخدام أدوات التصنيع الرشيق.	المتغير المستقل
الهدر والضياع في العملية الإنتاجية.	المتغير التابع
المنهج التحليلي الوصفي.	منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات	تطبيق النظام الرشيق يؤدي إلى تقليل الهدر والضياع في العملية الإنتاجية. استخدام أدوات التصنيع الرشيق يؤدي إلى إنتاج منتجات تلبي حاجة السوق وحسب مستوى الطلب. التوصيات: يجب على المؤسسات الإنتاجية مراعاة جودة المنتج وليس التركيز على خفض التكاليف من أجل تلبية رغبة الزبون.
الدراسة	(شرفاني، 2023)
أهداف الدراسة	إبراز الدور الذي يلعبه النشاط التسويقي في تحقيق التميز التسويقي. اختبار تأثير الرقابة التسويقية في تحقيق التميز التسويقي.
المتغير المستقل	الرقابة التسويقية
المتغير التابع	الهدر في الأرباح
منهجية البحث	اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الرقابة التسويقية والتميز التسويقي. تؤثر الرقابة التسويقية إيجابياً على إرضاء العملاء، حصة السوق، الربحية، الميزة التنافسية، وسمعة المنظمة. التوصيات: ضرورة تركيز المستشفيات على تبني الأبعاد الرئيسة للرقابة التسويقية (الاستشعار، السرعة، المرونة، الاستجابة) كونها تتفاوت مستوى توافرها بين المستشفيات المبحوثة. إجراء المزيد من الدراسات لاختبار تأثير الرقابة التسويقية على تحقيق التميز التسويقي في قطاعات أخرى
الدراسة	(أبو بكر، 2020)

تحديد درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة بجامعة الوادي الجديد. تحديد درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدي القيادات الجامعية بالجامعة. كشف العلاقة بين درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة وفاعلية الأداء الوظيفي. كشف الفروق حول درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة وفاعلية الأداء الوظيفي التي تُعزى لمتغيرات (نوع الكلية-الجنس-الدرجة العلمية).	أهداف الدراسة
درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة	المتغير المستقل
فاعلية الأداء الوظيفي لدي القيادات الجامعية.	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
جاءت درجة ممارسات القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة بدرجة متوسطة. جاءت درجة ممارسات القيادات الجامعية لفاعلية الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة.	أهم النتائج والتوصيات
لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة تعزى لمتغير نوع الكلية والجنس والدرجة العلمية. لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدي القيادات الجامعية تعزى لمتغيري الجنس والدرجة العلمية، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير نوع الكلية لصالح الكليات النظرية.	
من أبرز التوصيات التي أشارت إليها الدراسة حث متخذي القرار بالجامعات المصرية على ضرورة تطوير اليات وتطبيقات الإدارة الرشيقة من حيث تقليل الهدر وخفض التكاليف وتعظيم القدرة التنافسية وتعزيز العمل القياسي وتطبيق مبادئ ستة سيجما بما يتناسب وقدرات وطاقات كل جامعة.	

الدراسة	(غنيم، 2023)
أهداف الدراسة	تشخيص أهم عوامل الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر.
	التعرف على آراء مجموعة من الخبراء بالجامعات ومراكز البحوث التربوية والقيادات التربوية والتعليمية بالوزارة والمديريات والإدارات التعليمية حول مجموعة من التدابير التخطيطية المقترحة لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي.
	اختيار أفضل الحلول والتدابير التخطيطية لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر.
	علاج مسببات الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر من خلال التصور المقترح للتخطيط للحد من ذلك الهدر.
المتغير المستقل	عوامل الهدر الإداري والتنظيمي
المتغير التابع	التدابير التخطيطية المقترحة لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج والتوصيات	تمثلت أهم عوامل الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر في: ضعف التخطيط والتنظيم. عدم الكفاءة الإدارية. الفساد الإداري. عدم كفاءة النظام التربوي. تمثلت أهم التدابير التخطيطية المقترحة لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر في: تطوير التخطيط التربوي. تحسين الأداء الإداري. مكافحة الفساد الإداري. تطوير النظام التربوي. التوصيات: العمل على تنفيذ التدابير التخطيطية المقترحة لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول هذا الموضوع للوصول إلى نتائج أكثر دقة.
الدراسة	(مجاهد، 2022)
أهداف الدراسة	تحليل واقع دور الإدارة المدرسية في مواجهة الهدر التعليمي بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة بني سويف. تحديد أهم أدوار الإدارة المدرسية في مواجهة الهدر التعليمي. تقديم مجموعة من الممارسات الإجرائية لتفعيل أدوار الإدارة المدرسية في مواجهة الهدر التعليمي.
المتغير المستقل	دور الإدارة المدرسية في مواجهة الهدر التعليمي
المتغير التابع	واقع دور الإدارة المدرسية في مواجهة الهدر التعليمي.

منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج ضعف توافر أدوار الإدارة المدرسية في مواجهة الهدر التعليمي، مع التأكيد على أهميتها. جاء الدور الاجتماعي في المرتبة الأولى من حيث الفجوة بين درجتي التوافر والأهمية، بينما جاء في المرتبة الثانية الدور الإداري وفي المترتبة الثالثة الدور الفني. أوصى البحث بمجموعة من الممارسات الإجرائية لتفعيل أدوار الإدارة المدرسية في مواجهة الهدر التعليمي، منها: عمل قاعدة تضم الطلاب الراسبين والطلاب المعرضين لخطر التسرب وتقديم الدعم المعنوي لهم لحثهم على استكمال عملية التعليم داخل المدرسة. الاهتمام بالمعلمين داخل المدرسة والحرص على دعمهم معنوياً وثقافياً والعمل على تنمية مهاراتهم العلمية والفنية
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	(Aseeri, et al.2019).
أهداف الدراسة	تقديم وتطبيق منهجية الإدارة الرشيقة لفرق تكنولوجيا المعلومات العاملة في الخطوط الجوية العربية السعودية تقييم تأثير منهجية الإدارة الرشيقة على أداء موظفي تكنولوجيا المعلومات
المتغير المستقل	الإدارة الرشيقة
المتغير التابع	أداء موظفي تكنولوجيا المعلومات
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي

أهم النتائج والتوصيات	هناك علاقة قوية بين تنفيذ الأساليب الرشيقة وأداء موظفي تكنولوجيا المعلومات يوصى بالاعتماد التدريجي للأسلوب الرشيق لكامل القطاعات في السعودية يوصى بإشراك جميع العاملين في عملية إدارة وتنفيذ المهام داخل الشركة
الدراسة	(Youse, A.2015)
أهداف الدراسة	الوصول إلى بعض الاقتراحات العملية لأفضل الوسائل التي يمكن أن تساهم بها الخدمة الإلكترونية في عدد من مجالات الإدارة الجامعية. تفعيل الإدارة الرشيقة في الإجراءات الإدارية لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في شطر التطوير والتنمية.
المتغير المستقل	الإدارة الرشيقة
المتغير التابع	الخدمة الإلكترونية
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج إمكانية تفعيل دليل إلكتروني للإجراءات الإدارية لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز. مساهمة الإدارة الرشيقة في تسهيل الحصول على الإجراءات الإدارية لمنسوبي الجامعة. التوصيات ضرورة اعتماد الدليل الإلكتروني للإجراءات الإدارية لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز. استمرار العمل على تفعيل المزيد من الإجراءات الإدارية إلكترونياً.
الدراسة	(Ozkan, 2020,)

أهداف الدراسة	لفهم العلاقة بين العقلية الرشيقة والممارسات الرشيقة. تعرف على المبادئ الأساسية للعقلية الرشيقة. تطوير إطار لتقييم العقلية الرشيقة.
المتغير المستقل	الإدارة الرشيقة
المتغير التابع	الممارسات الرشيقة
منهجية البحث	استخدام المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	يجب أن تركز المؤسسات على تطوير عقلية رشيقة بين موظفيها، بدلاً من مجرد تطبيق أساليب رشيقة. ينبغي تصميم برامج التدريب والتطوير لتعليم المبادئ الأساسية للعقلية الرشيقة. يجب على المديرين خلق بيئة داعمة حيث يشعر الموظفون بالراحة في تحمل المخاطر والتعلم من أخطائهم. بالإضافة إلى ما سبق، توصي الورقة أيضاً بتطوير إطار لتقييم العقلية الرشيقة. يتيح ذلك للمؤسسات تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسينها وتتبع تقدمها بمرور الوقت
الدراسة	(Youse, A. 2005).
أهداف الدراسة	دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة الرشيقة وأبعاد الريادة الإستراتيجية. تحديد دور أبعاد القيادة الرشيقة في تحقيق الريادة الإستراتيجي
المتغير المستقل	أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الثقة).
المتغير التابع	الريادة الإستراتيجية
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي.

**أهم النتائج
والتوصيات**

أهم النتائج :

توجد علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الرشيقة وأبعاد الريادة الإستراتيجية.

تساهم القيادة الرشيقة في تحقيق الريادة الإستراتيجية من خلال:

تعزيز الثقافة الريادية.

تنمية قدرات التفكير الريادي.

تحسين إدارة الموارد الاستراتيجية.

توصيات البحث:

ضرورة تبني القيادات بشركة مصر للطيران لرؤية مستقبلية ذات توجه ريادي للشركة تعتمد على مبادئ الرشاقة المؤسسية؛ بما يمكنها من تحقيق الريادة الإستراتيجية.

الفصل الثاني: الاطار النظرى

المبحث الأول: مبادئ الإدارة الرشيقة

في الآونة الأخيرة، تزايد الاهتمام بمفهوم الرقابة الإدارية من قبل الإدارات المختلفة في بيئات العمل المختلفة، ويتناول هذا الفصل ما تم تناوله في المقالات السابقة حول موضوع الإدارة الرشيقة وفلسفتها، وستكون موضوعات البحث على النحو التالي: . العنوان: مفهوم الرقابة الإدارية، الخصائص التي تميز هذا المفهوم، المبادئ التي يتبعها، هذا المفهوم، أهداف تبنيه، خصائص البيئة الداعمة وعوامل الإعداد، معوقات تطبيق الرقابة الإدارية، الخ. كما سيحاول الباحث توضيح أوجه الاختلاف والتشابه بين هذا المفهوم ومفهوم إدارة الجودة الشاملة لتوضيح درجة استقلالية وتمايز كل من هذين المفهومين.

1.1.2 مفهوم الإدارة الرشيقة

دفعت العولمة وزيادة التنافسية المنظمات على اختلاف مجالات أعمالها إلى الاهتمام والبحث عن الأساليب الحديثة في الإدارة وإعادة النظر في أعمالها واستراتيجياتها بما يضمن لها البقاء في ظل البيئة الاقتصادية التنافسية؛ مما خلق حاجة حقيقية لتبني استراتيجيات عمل جديدة (Bicheno, 2004).

ترتبط الإدارة الرشيقة بالعديد من المبادئ والميزات الأساسية التي من خلالها هدفها هو زيادة كفاءة استخدام الموارد الموجودة وإنتاجية المنظمة وقدرتها على تلبية متطلبات عملائها بما يسمح لها بمواصلة بقائها وازدهارها. تتميز لضمان في بيئة أعماله، لأن القطاع الصناعي كان أول من طور هذا المفهوم. ونتيجة لإدراكه المبكر لحجم التحديات والضغوط التي تسببها البيئة المتغيرة بسرعة، كان أول ظهور لهذا المفهوم في شركة تويوتا اليابانية والتي عرفت بنظام إنتاج تويوتا. ويعتبر المواطن الرئيسي لمفهوم الرقابة الإدارية. والتي بدأت بالانتشار حول العالم، حيث أطلق عليها الأمريكيون فيما بعد اسم الإدارة الرشيقة (Feld, 2001).

فقد عرفها (Carlborg et al. 2013) على أنها ممارسات تهدف إلى زيادة الكفاءة من خلال التخلص من النشاطات التي لا تحمل قيمة إضافية في العملية الإنتاجية.

كما عرفها أيضا (Hadid and Mansoury, 2014) على أنها نظرية إدارية تركز على تقليص الفاقد في العمل من خلال إزالة أي نشاط لا يحمل قيمة للعميل، وذلك باستخدام

أدوات التغيير بشكل مكثف ويعرفها (Anand and Kodali 2009) بأنها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتقليص الفاقد.

تعتبر الرشاقة كمفهوم فلسفة إدارية تركز على اختصار الوقت اللازم لأداء المهام من خلال القضاء على الهدر في العمل والتركيز فقط على الإجراءات التي توفر قيمة للمؤسسة بأكملها من جهة وللعميل من جهة أخرى. إضافة. حيث أن التطبيق الصحيح لمبادئ هذا المفهوم يؤدي إلى التحسين المستمر في الأعمال. ويؤكد على عملية التعلم المستمر في المنظمات (Robinson and Schroder 2006).

2.1.2. أهداف الرشاقة الإدارية

الميل لتبني أي مفاهيم إدارية وخاصة تلك التي تحدث تغييراً في طبيعة المهام وإجراءات العمل في المنظمات. وهي لا تعتبر عملية اعتباطية، ولكنها ناجمة عن الحاجة الحقيقية لمثل هذه المفاهيم، فمفهوم الرشاقة الإدارية كغيره من الأساليب الإدارية يأتي بمجموعة من الأهداف، ووفقاً للباحثين فإن الأهداف الإدارية للرشاقة تنقسم إلى قسمين أنواع. (Liker, 2004)

أولاً: الأهداف الداخلية التي تتعلق بالبيئة التنظيمية في المنزل وتفاصيل إجراءات العمل وتحسينها.

ثانياً: الأهداف الخارجية؛ من خلال فهم الواقع الحالي للمنظمة مقارنة بالمنظمات التي تعمل في نفس نطاق العمل، بالإضافة إلى محاولة إرضاء العملاء، فهو مرتبط بالبيئة المحيطة بالمنظمة. مثل إشراك العملاء أنفسهم من خلال تحديد القيمة المتوقعة للمنتج أو الخدمة وإجراء التحسينات عليها. ومن خلال مراجعة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الرشاقة الإدارية تبين أن لهذا المفهوم بعدان. (Sharma et al., 2015, Feld, 2001):

الأول : فلسفي ويعنى بالمزاعم في مفهوم الإدارة الرشيقة.

الثاني: البعد العملي وينظر في الممارسات التي تشكل في مجموعها ما يسمى الرشاقة الإدارية.

3.1.2. خصائص الإدارة الرشيقة

الإدارة الرشيقة مفهوم إداري مستقل كما أورد (Pettersen 2009)، والذي أجرى دراسته للتعرف على مدى استقلالية هذا المفهوم واختلافه عن غيره من المفاهيم الإدارية، وقد أورد في دراسته نوعان من الاختبارات:

اختبار التطابق أو التوافق (Convergent) ويشير هذا الاختبار إلى مدى اتفاق التعريفات لمفهوم الرشاقة الإدارية على مبادئ مشتركة، وبالتالي التأكد من الوجود الفعلي لهذا المفهوم .

اختبار التمايز Discriminant validity وتشير إلى مدى القدرة على الفصل بين هذا المفهوم والمفاهيم الإدارية الأخرى (استقلالية مفهوم الرشاقة الإدارية عن المفاهيم الأخرى) لجأ العديد من الباحثين لاستعراض الأدبيات التي تتناول الرشاقة الإدارية لتحديد خصائصها، حيث قام (Pettersen 2009) من خلال الأدبيات ذات العلاقة بترتيب الخصائص التي أوردت فيها حسب عدد مرات تكرارها ومن الجدير بالذكر أن جميع الأدبيات التي استعرضها في هذا الخصوص أجمعت على كل من خاصيتي التحسين المستمر والتخلص من الفاقد في العمل كأهم الخواص التي تميز الإدارة الرشيقة عن باقي المفاهيم الإدارية.

إن الخصائص التي شملها مفهوم الرشاقة تتفاوت في أهميتها من منظمة إلى أخرى تبعاً لاختلاف طبيعة الأعمال، حيث يمكن القول أن خاصية الإنتاج وقت الطلب تعتبر سمة من سمات الرشاقة الإدارية في القطاع الصناعي؛ بينما لا يمكن اعتبارها كذلك في القطاع الخدمي، حيث أن الخدمات في طبيعتها تتطلب تقديمها وقت الطلب.

4.1.2. الرشاقة والأداء

تنعكس الكفاءة في عمليات إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بشكل إيجابي على مستويات الأداء العام للمنظمة، حيث تشير إلى الجاهزية والمهارة وتوافر القدرة التي تضمن مواكبة المنظمات للتطورات والمواءمة مع استراتيجيات العمل الجديدة. في منطقة عملك.

مع الارتفاع الكبير في مستوى القدرة التنافسية والتحديات الاقتصادية في مجالات الأعمال المختلفة، أدركت الإدارات أن جانب الجودة وحده في المنتج أو الخدمة لا يكفي لضمان استمرار نمو وازدهار أعمالها، بل تسببت هذه التحديات في تفاقم هذه التحديات. الضغط على الإدارات

يبحث عن فرص التطوير والتغيير التي تزيد من قدرته وأدائه (Sharma et. 2015) (a) تم اقتراح مفهوم الإدارة الرشيقة كفلسفة تركز على استغلال كافة فرص التحسين، والهدف منها تحقيق أعلى كفاءة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والقضاء على الهدر وتقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة بأقل تكلفة. التكلفة الممكنة وبأعلى قيمة من وجهة نظر العملاء

تقوم هذه الفلسفة على المنظمات، واحترام العملاء، والتحسين المستمر لأعمالهم، بعد النظر في تعريف استراتيجيات العمل، والصبر العالي، والتركيز على العمليات والإجراءات، بالإضافة إلى التعرف على مكانة موظفي المنظمة فيما يتعلق بالأداء. يفرض. المستويات، حيث ظهرت هذه الالتزامات في مجموعة من الممارسات التي تتضمن مبادئ الرشاقة الإدارية (Sharma et al., 2015).

إن التغير السريع في التكنولوجيا واحتياجات العملاء الذي نراه اليوم يجبر المنظمات على دراسة استراتيجياتها بعناية والسعي إلى تطبيق المفاهيم الحديثة التي تتماشى مع مُثلها، فالخفة الإدارية بمبادئها تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية لهذه المنظمات كان من أجل البقاء. في هذه البيئة الديناميكية

من أهم القضايا في مفهوم الرشاقة الإدارية هي قيمة المنتجات أو الخدمات من وجهة نظر العميل وليس من وجهة نظر مطوريها. إيجاد طرق جديدة ومبتكرة لإنتاج وتقديم الخدمات وهو ما يشار إليه بالتحسين المستمر في الأداء ضمن مفهوم الرشاقة.

تسعى الرشاقة الإدارية إلى تحقيق أكبر حجم من الإنجاز بأقل قدر من الوقت، وموارد أقل، وجهد بشري أقل، مع ضمان تلبية احتياجات العملاء باستخدام أكثر أساليب التشغيل كفاءة وفعالية، وقد أثبتت الدراسات أن الفرصة حقيقية، في عملية التحول إلى منظمة رشيقة تكمن درجة وعي هذه المنظمة وفهمها، بحيث يتم الحصول على القيمة الحالية ووضوح الصورة المستقبلية للقيمة من خلال فهم متطلبات العملاء في أعمالها مع الحاجة. التأكيد على أهمية توافر عوامل النجاح المطلوبة كما سيتم شرحه لاحقاً.

5.1.2. الإدارة الرشيقة والثقافة التنظيمية

الرشاقة الإدارية كما هو الحال في الكثير من المفاهيم الإدارية تتطلب من المهتمين بتطبيقها توفير البيئة الداعمة إلى جانب إيجاد العوامل التي تسهم في نجاح تطبيق هذا المفهوم ومن أهمها وجود ثقافة تنظيمية تدعم تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة (Liker, 2004)، وذلك لما لها من الأثر الكبير على إنجاح أو إفشال العملية.

ومما لا شك فيه أن الثقافة التنظيمية لها أثر كبير على الأداء في المنظمات لما تلعبه من دور في ضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد داخلها نحو تحقيق رؤية هذه المنظمات وتطلعاتها، إن الثقافة التنظيمية من أهم المكونات أو العناصر الموجودة في بيئة المنظمات والتي تشير إلى ما إذا كان هنالك قبول أو رفض لأي مبادرة تغيير داخل المنظمة (Liker, 2004)، حيث أن

الثقافة في مفهومها تعبر عن مجموعة القيم المشتركة والمتفق عليها داخل منظمة ما (Mann, 2014)، وعليه فإن عدم وجود اتفاق حقيقي على قيم محددة وواضحة في بيئة المنظمة يشير إلى أن هذه المنظمة تفتقر لوجود ثقافة تنظيمية قوية سائدة تضبط سلوكيات أفرادها، وفيما يتعلق بهذا الجانب فقد أشار كل من (Chatman and Eanyoung, 2003)) إلى أن وجود ثقافة تنظيمية قوية يركز على جانبين مهمين وجود اتفاق كبير حول ماهية القيم التنظيمية، بالإضافة إلى وجود مستوى عالي من التشديد على الالتزام بها.

وحسب (Liker, 2004) فإن تطبيق الرقابة الإدارية يحتاج إلى النظر بشكل جدي ومتعمق في طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة قبل أي شيء آخر، فوجود ثقافة التغيير شرط أساسي لضمان النجاح وتحقيق العوائد المتوقعة ولذلك فإن على الإدارات أن تعترف بأهمية العناصر التنظيمية المؤثرة وألا تغفل عنها في عملية التطبيق، فالرقابة كما أكدنا سابقاً أنها ليست مجرد أدوات.

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن عملية وضع خطة تفصيلية لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة قد لا تؤدي بالضرورة إلى تغيير إحداث التغيير في الثقافة التنظيمية (Hines et al., 2004). وهذا في حد ذاته يؤدي إلى مشاكل أثناء عملية تقديم الطلب. والذي قد يتجلى في الرفض والمقاومة بسبب غياب القيم التنظيمية الداعمة لاستراتيجيات التغيير، ويعتبر وجود ثقافة تنظيمية مناسبة لمثل هذه الاستراتيجيات عاملاً أساسياً ومهماً في عملية التطبيق، ولذلك يمكن القول أن إن المنظمات التي سبق أن شاركت في عملية التغيير، فإن لديها عوامل في بيئتها تسهل تطبيق هذا المفهوم.

إن الفوائد التي تحققت لصالح العملاء هي السبب الرئيسي لتبني مفهوم الرقابة الإدارية وليس فقط لأسباب داخلية للمنظمة، إذ ينبغي النظر إلى الرقابة على أنها اتجاه نحو التحسين وليس مجرد موقف مستقبلي محدد نريده يصل. جدول زمني محدد (Mann, 2014)، وهذا يؤكد على أهمية وجود قيم وثقافة التحسين على الأعمال والتي يتمحور حولها هذا المفهوم

تمثل الرقابة التزاماً طويلاً المدى، فالمنظمات التي تسعى إلى تحقيق النتائج في فترة قصيرة تركز في الواقع فقط على الأدوات والإجراءات التي يغطيها هذا المفهوم، دون التفكير في إيجاد الثقافة التنظيمية المناسبة التي ستستغرق وقتاً أطول من الاحتياجات.

6.1.2. مبادئ الإدارة الرشيقة

وقد أظهرت الأدبيات والأبحاث في مجال الإدارة الرشيقة أن هذا المفهوم وتطبيقاته لا تقتصر على القطاع الصناعي، بل يمكن استخدامه في مختلف القطاعات الأخرى أيضًا، وإذا تم تطبيق المنهجية المدروسة، فإن النتائج المرجوة مضمونة.

ومن وجهة النظر التقليدية، فإن المرونة الإدارية ما هي إلا فرصة لتحسين الكفاءة والقدرة التنافسية، في حين أثبتت الدراسات الحديثة أنها واحدة من أكثر المفاهيم والفلسفات الإدارية تأثيراً، وخاصة في القطاع الصناعي. (Wamack and Jones, 2003).

(Pettersen, 2009) إن النجاح الذي تحقق من تطبيقات ومبادئ الإدارة الرشيقة في القطاع الصناعي دفع الإدارات وخبراء الإدارة إلى بذل جهود جادة لنقل هذه المبادئ إلى القطاعات الخدمية والحكومية الأخرى، لأن الرشاقة هي الأداة أو الطريقة الوحيدة المستخدمة. غير فعالة؛ بل أصبح في المقام الأول مفهوماً استراتيجياً وفلسفة إدارية.

يحمل مفهوم الرشاقة الإدارية العديد من الأساليب والإجراءات والاتجاهات التي تشكل مبادئ الرشاقة الإدارية، وفي هذا الصدد استعرض الباحث العديد من الدراسات والأدبيات التي تناولت موضوع الرشاقة في الأقسام المختلفة).

بتلخيص أهم المبادئ التي تناولتها والتي انطوى عليها مفهوم الترشيح الإداري فيما يلي:

التركيز على العملاء Customer focus:

يوضح هذا المبدأ مدى نجاح المنظمة في إرضاء احتياجات العملاء من خلال تحديد القيمة المطلوبة للمنتج أو الخدمة من وجهة نظر العميل، لأن وجود مثل هذا الاهتمام بالعملاء يعد من أهم عوامل النجاح. عمل المنظمات دليل واضح على العلاقة القوية التي تربط العميل بالمنظمة.

تتطلب فلسفة الإدارة الرشيقة من الإدارات تحقيق الكفاءة والفعالية في جميع عملياتها، لأن الفعالية في التركيز على العملاء لا تأتي من توفير الأدوات التي تساعد في الحصول على آرائهم ومقترحاتهم، ولكن الفعالية في تطبيق هذا المبدأ من خلال الترجمة الفعلية سوف تظهر. إن احتياجات العملاء وتحولها إلى واقع ملموس للمؤسسات تخلق قيمة، ولكن من يحدد هذه القيمة هم العملاء.

المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تعتبر العمل جزءاً من الحل وليس جزءاً من المشكلة، لأنه كلما شعر العميل بأهميته بالنسبة للمنظمة، زادت أهمية المنظمة بالنسبة له. (Hadid and.Mansouri, 2014)

2- تحليل خرائط إجراءات العمل Value Stream Mapping:

يقصد بإجراءات (دفق) العمل مجموعة النشاطات المحددة والمطلوبة لتقديم خدمة أو منتج معين (Black and Miller 2008)، ويركز هذا المبدأ على أهمية وضع خريطة لتفاصيل المهام في عملية انجاز الأعمال بحيث يتم تصنيفها بعد ذلك إلى مهام تحمل قيمة ومهام ليست ذات قيمة مع ضرورة التأكيد على أن يتم هذا التصنيف بالاعتماد على وجهات نظر العملاء؛ مما يسهل تحديد القيمة التي يضيفها كل إجراء من هذه الإجراءات على العملية ككل وبالتالي التخلص من تلك التي لا تحمل أي قيمة مضافة أو قد تشكل هدراً للموارد (Waste elimination).

ويعرف الباحث الفاقد أو الهدر لغايات هذه الدراسة بأنه: أي نشاط أو إجراء يستنزف الموارد من وقت جهد أو مال ولا يحمل أي قيمة مضافة للعملية والعمل.

ولا بد من وضع مخطط إجراءات العمل بدقة، حيث أنه يسهم بشكل كبير في تحسين الأعمال من خلال تحويل الإجراءات في العمليات إلى جانبها الكمي ليتسنى للمعنيين من تحديد حجم القيمة في كل إجراء؛ مما يسهم في عدة جوانب مثل تحديد مواطن الضعف والقوة، فهم العملية الإنتاجية بأكملها تبسيط العمليات المعقدة، بالإضافة إلى أن مخطط الإجراءات المشار إليه يوفر توثيقاً لإجراءات العمل (Blokdijs, 2015).

وقد أشار الباحثون إلى العديد من أشكال الفاقد منها الفاقد أثناء النقل، الفاقد في المخزون الفاقد خلال حركة العملاء، الفاقد بسبب الإنتاج الزائد، الفاقد بسبب أخطاء العمل بالإضافة إلى أي نشاط لا يحمل أي قيمة للعملية فإنه يعتبر شكل من أشكال الفاقد ويجب التخلص منه 2009 (Fraser, 2013; Sprout).

إن الفعالية في تطبيق هذا المبدأ تمكن المنظمات من تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة (الوقت، الجهد، المال)، وتقليل الهدر، وزيادة القيمة التي يدركها العملاء في المنتج أو الخدمة المقدمة. ولا تقتصر عملية التخلص من الهدر على العميل، بل تعود بالنفع على المنظمة بشكل مباشر، لأن معرفة الإجراء الذي لا قيمة له بالنسبة للعميل يسمح للمنظمة بتقليل الموارد المخصصة لها.

ولأغراض هذا البحث سيحاول الباحث في دراسته الإشارة إلى هذا المبدأ من خلال الغرض الرئيسي من تطبيقه. وهو إزالة جميع أنواع النفايات في عملية إنتاج السلع أو الخدمات، بحيث سيتم استخدام مصطلح إزالة النفايات للإشارة إلى هذا المبدأ في نموذج الدراسة.

3- انسيابية العمل Work Flow

لا شك أن البطء أو التوقف في عملية تقديم الخدمات للعملاء هو نوع من الهدر بسبب هدر الوقت والجهد على عاتق الطرفين (المؤسسة ومتلقي الخدمة)، الأمر الذي يقع في صراع. الغرض من تبني مفهوم الرشاقة الإدارية.

إن تطبيق هذا المبدأ يساعد على التعرف على أسباب بطء سير العملية أو حتى نقاط التوقف ومحاولة إصلاحها أو التخلص منها، بما يحقق الفعالية في سير العمل، بالإضافة إلى تقليل الوقت اللازم لإنجازه، يؤدي إلى تقليل الوقت تقليل وقت الانتظار الذي يحتاجه العميل للحصول على المنتج أو الخدمة، وبالتالي تحقيق التوفير في الموارد ورضا العملاء، في حين لا ينبغي أن يكون هذا التوفير على حساب الجودة، لأنه من خلال التركيز على حجم تدفق العمل، يتم تحديد عندما يمر المنتج عبر خط الإنتاج حتى لحظة وصوله إلى المستهلك. أو من خلال التركيز على العميل بشكل فردي أثناء مروره بمراحل تلقي الخدمة حتى اكتمالها حسب قسم الخدمة.

هناك مجالات مختلفة للتدفق، وقد حدد العديد من الباحثين وخبراء الإدارة سبعة جوانب في تدفق العمليات يجب مراعاتها ودراستها لتحسين التدفق، وهي: تدفق العميل وحركته عند تلقي الخدمة أو المنتج، تدفق حركة الموظفين أنفسهم، تدفق المعلومات اللازمة لإتمام العملية، تدفق المعدات والأدوات المستخدمة في الإنجاز، تدفق المواد الاستهلاكية في الإنتاج، بالإضافة إلى تدفق المنتج أثناء العملية، ينفذ تدفق العملية نفسها. التسليم (Hayes et al., 2014;)

وسيستخدم الباحث هنا مفهوم التدفق لبيان استمرارية عملية تقديم الخدمة وإمكانية الحفاظ على استمراريته لضمان عدم تعطلها أو توقف العميل أثناء تلقي الخدمة.

مما سبق، يتم التركيز على تدفق العمل. تدفق العمليات وعناصر عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة دون توقف عند أي نقطة في العملية.

4- المعيارية في العمل Standardization

المعيارية كأحد مبادئ مفهوم الإدارة الرشيدة تختلف في مدى إمكانية تطبيقها تبعاً لحجم المنظمة والتنوع في الخدمات التي تقدمها فكلما زاد نطاق الخدمات المقدمة كلما كانت عملية التطبيق أصعب (Calabrese, 2012).

فالتحديد الدقيق لمعايير العمل يسهل عملية الرقابة على أعمال الوحدات المختلفة ومقارنة أدائها مع بعضها البعض، وبالتالي معرفة المواضع التي تكمن فيها نقاط الضعف مما يتيح فرصة معالجتها أو حتى التعرف إلى نقاط القوة والعمل على تعزيزها (Pettersen, 2009).

من خلال فعالية تطبيق مبدأ التقييس في مدى الالتزام والالتزام باتباع إجراءات ومعايير العمل لطريقة أداء المهام وفق ما تم تحديده. إن وجود معايير العمل في المنظمات بشكل عام يتيح للإدارة التعرف على مستويات الأداء الفعلية ومقارنتها بمعايير الأداء التي تم وضعها لأغراض تطوير وتحديد واقع الأداء التنظيمي. إن تحديد معايير الأداء بشكل واضح ودقيق يساعد على تحسين سرعة إنجاز العمل.

5- التحسين المستمر Continuous Improvement

يعتبر مبدأ التحسين المستمر أحد أهم محاور الرشاقة الإدارية لأنه يؤكد على أهم سمات هذه الفلسفة وضرورة الاستمرار في تطبيق المبادئ السابقة وعدم اعتبارها عمليات أو تحسينات مرحلية.

إن التطبيق الصحيح لمبادئ الإدارة الرشيدة، والذي يؤدي إلى التخلص من الهدر بأشكاله (الموارد، الوقت، الجهد، إلخ)، يقود المنظمة إلى ما يعرف بالكمال، ورغم أن الوصول إلى مرحلة الكمال لا يعتبر يكون ومن الممكن أن يستخدم للتعبير عن الجهود المتواصلة من أجل التحسين المستمر. هدفه زيادة الكفاءة وبالتالي تحقيق مستويات الرضا المطلوبة العملاء (Sproul, 2009).

في فلسفتها، تؤكد الإدارة الهزيلة على أهمية التحسين المستمر في جميع جوانب العمل. لا ينبغي أن يقتصر منظور الإدارات على استخدام مجموعة من الأدوات أو الممارسات الإدارية لفترة محددة، لأن هذه فلسفة لا ترتبط بفترة، لأن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الرشاقة لا ينبغي أن تقتصر على مدى المبادئ التي يتبعونها، سواء كانت قليلة أم كثيرة، ولكن ينبغي عليهم النظر إلى حجم التحسينات التي أدخلتها الشركات عند تطبيق كل مبدأ من هذه المبادئ.

6- السحب Pull:

ويشير مبدأ المرونة إلى أن الإنتاج يعتمد فقط على الطلب، مما يساعد على تقليل حجم المخزون وتقليل كمية العرض إلى مستويات تقترب من كمية الطلب، مما يؤدي إلى كفاءة في استخدام الموارد.

مع التركيز على هذا المبدأ باعتباره أحد الركائز المهمة للإدارة الرشيقة في القطاع الصناعي حيث تتوفر السلع المادية، وفي حالة قطاع الخدمات فقد قام الباحث بإزالة هذا المبدأ في دراسته لأنه لا يتوافق مع طبيعة خدمات. ومن الطبيعي أن يقدم هذا القسم خدماته عند الطلب.

إن المبادئ التي تم تناولها هي أبرز المبادئ في مجال الرقابة الإدارية والتي تم تناولها في العديد من النصوص التي تناولت هذا المفهوم، ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث بقياس المبادئ الأساسية. التوجه نحو العملاء ومعايير العمل والقضاء على الهدر وسير العمل بالإضافة إلى التحسين المستمر) من خلال استبيان معد لهذا الغرض وتحديد ما إذا كانت هناك فعالية حقيقية في تطبيق هذه المبادئ في بيئة الأعمال.

7.1.2. خصائص البيئة الداعمة لتطبيق الإدارة الرشيقة

يعتبر مفهوم الرقابة أحد مفاهيم التغيير في الإدارة، لأن أغلب هذه المفاهيم تساهم في توفير عوامل النجاح المطلوبة، لذا يجب على المنظمات الملتزمة بتبني مبادئ هذا المفهوم تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لاستقباله. وبذلت الفلسفة الكثير من الجهد لتوفير العوامل التي تساهم في نجاحها، ويتناول الباحث أهم وأهم هذه العوامل فيما يلي:

أ- نظام حوافز ملائم Adequate incentives system :

يعتبر الدافع حالة داخلية تثير السلوك لدى الأفراد في ظروف معينة حتى تنتهي إلى تحقيق غاية معينة، أما الحافز فهو الموقف الخارجي مادي أو اجتماعي الذي يستجيب له الدافع، فالدافع قوة في داخل الفرد والحافز هو القوة الخارجية التي تثيره (عرفة، 2011)

يجب على الأشخاص الذين يعملون في أي منظمة الاهتمام دائماً بأدائهم وذلك من خلال مكافأتهم والاعتراف بالإنجازات التي يحققونها ودعمهم بالقول عن مدى أهمية وجودهم في تحقيق أهداف المنظمة التي تقودهم باستمرار نحو تغييرات إيجابية تؤدي إلى يتم دعمهم.

الإدارة الرشيدة هي عملية التغيير نحو الأفضل، ووجود نظام حوافز مناسب يدفع الموظفين إلى التفاعل مع التغييرات، ولكنه يساعد أيضاً في قيادتهم للمساعدة في تحسين عملهم، ويساعد كثيراً في تسهيل عملية تطبيق هذا المفهوم.

ب- قنوات اتصال فعالة Effective communication channels:

تعرف عملية الاتصال على أنها "العملية الهادفة إلى نقل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات" (أبو سمرة، 2008).

أما قنوات الاتصال فيقصد بها الوسائل التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بانجاز الأعمال وعمليات صنع القرار بين مختلف المستويات الإدارية.

الإدارة الرشيدة تتطلب إيجاد قنوات اتصال فعالة والتي تضمن سرعة انتقال المعلومات بالشكل السليم وتوافرها عند الحاجة لها مما ينعكس إيجاباً على سرعة انجاز الأعمال وبالتالي اختصار الوقت والجهد اللازم لإنجاز وإتمام العمل.

ج- إشراك العاملين وتمكينهم Employees empowerment:

تمثل عملية تمكين الموظفين داخل المنظمة مجموعة من الممارسات الإدارية التي تهدف إلى زيادة استقلالية الموظفين وزيادة صلاحياتهم ومسؤولياتهم التي تؤهلهم للعمل. وهذا يزيد من رغبتهم في تحسين العمل وإجراءاته (Al-balushi et al. 2014)

الانتقال أو التحول لمفهوم الإدارة الرشيدة ليست مهمة منوطة بجهة معينة، وإنما تحتاج إلى تكاتف كافة الجهود في المنظمة من أجل إنجاحها، وتأتي عملية التمكين هذه تأكيداً على أهمية هذا التكاتف؛ مما يزيد من شعور العاملين بأهميتهم في المنظمة ويزيد من مستوى الشعور بالمسؤولية تجاه الالتزام بتطبيق مبادئها والتغيير نحو الرشاقة.

د- التزام العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية:

ويقصد بالالتزام التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها، وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والفخر بالعمل فيها Nash and Poling (2008). أما فيما يتعلق بالمستويات الإدارية فالإدارة بالالتزام تعبر عن مجموعة الإجراءات الرسمية أو شبه الرسمية التي تبدأ بتحديد الأهداف ثم استمرار مراجعة ما يتحقق من نتائج في ضوء هذه الأهداف (الصيرفي، 2007).

لا شك أن الالتزام من قبل أفراد المنظمة له دور كبير في إنجاح عملية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة حيث يعتبر الالتزام دليلاً على توافر فهم وإدراك دقيق لمدى الأهمية والحاجة لعملية التغيير هذه ويشكل أساساً في عملية التغيير والتحول نحو الرشاقة.

هـ توفير نماذج قيادة فعالة Leadership styles:

الغرض من هذه النماذج هو مساعدة القيادة في أي موقف، لأنها أساس نجاح الإدارة في مجالات الأعمال المختلفة، لأن القيادة تمثل القدرة على التأثير في سلوك الأشخاص من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وتكمن أهميتها، في تأثيرها على أداء الموظفين ورغبتهم في رفع مستوى أدائهم، وهو ما ينعكس على الأداء العام. للمنظمة (خيرى، 2013).

المكاتب التي تريد النجاح في أي عملية تغيير، وليس فقط في سياق تنفيذ التبسيط الإداري. وينبغي أن توفر نماذج قيادية تضمن توجيه الجهود المبذولة في عملية التقديم في الاتجاه الصحيح وبطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل جماعي، وتبتكر وتستفيد من الفرص والموارد المتاحة وتشجع التنظيم.

و - توفير برامج التدريب Training Programs:

يهدف التدريب إلى إكساب الأفراد المهارات والمعرفة اللازمة لإنجاز أعمالهم بكل كفاءة وفاعلية (Flippo, 1998)، ويعرف أيضاً بأنه جهد مدروس ومخطط هدفه إكساب الموظفين مجموعة المهارات والسلوكيات والمعرفة اللازمة للنجاح في إنجاز الأعمال (Noe, 2009).

ومن الجدير بالذكر أن على الإدارات أن تعي تماماً أهمية مواردها البشرية، فبغض النظر عن حجم التكنولوجيا التي تمتلكها المنظمات في أعمالها إلا أن رأس المال البشري هو مفتاح النجاح في التغيير (Black and Miller, 2008)، يمكن للموظفين تحديد فرص التحسين المطلوبة لعملية التوجيه الإداري وتحديد نقاط الضعف في الأداء من خلال مهاراتهم وخبراتهم العملية.

تتطلب الإدارة الرشيدة عمالاً يتمتعون بالمهارات والمعرفة الذين يمكنهم إنجاز عملهم بأقل تكلفة وبأقل هدر، وهو ما يعتبر أحد أهم مبادئ الرشاقة الإدارية، لذا يجب على الإدارات المعنية توفير برامج تدريبية تضمن حصول العاملين على هذه المهارات.

وينبغي على الإدارات أن تنتبه إلى أن قبول مفهوم الإدارة الرشيقة يتطلب توفير عدة عوامل لنجاح هذه العملية، وبالإضافة إلى ما ذكر سابقاً هناك عوامل أخرى يجب العمل عليها. مثل توفير بيئة عمل مناسبة، ونظام فعال لتقييم الأداء يدعم ولاء والتزام الإدارة العليا، والتأكيد على العمل الجماعي ومشاركة نتائج الإنجازات مع الموظفين.

8.1.2. معوقات تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة

الرشاقة كغيرها من المفاهيم الإدارية التي تهدف إلى زيادة مستوى الكفاءة والفعالية من خلال إيجاد أفضل الممارسات والإجراءات في الأعمال، وبالرغم من حجم الفوائد العائدة على تبني مبادئ هذا المفهوم إلا أن العديد من المنظمات فشلت في تطبيقه. إذ أن تطبيق مبادئ مفهوم الترشيح الإداري ليست بالعملية البسيطة كما أشار إليها (Nordin et al., 2010) ، وأن أية جهود نحو التغيير في المنظمات لا بد وأن تواجه مقاومة وهو ما يعرف بمعوقات التغيير وهذه المعوقات لا بد أن تحدد وتفهم بشكل واضح ودقيق وأن يتم تحليل أسبابها للتغلب عليها (2008 Stanleigh ,).

الإدارة الرشيقة وتطبيق مبادئها تواجه العديد من هذه المعوقات؛ منها على سبيل المثال لا الحصر:

أ- مقاومة العاملين للتغيير Employee resistance:

تأتي مقاومة العاملين لأي عملية تغيير كنتيجة للخوف من فقدان عملهم أو إحداث تغييرات لا تتناسب مع مهاراتهم ومعرفتهم المتعلقة بالعمل، فقد يسود شكوك حول اللجوء إلى زيادة أعباء العمل على الموظفين، أو حتى خفض الأجور أو أي توجهات تتعارض مع مصالح العاملين (عرفة)، (2012) ، وهنا تتم مناقشة دور قادة عملية التغيير في المنظمة من خلال توضيح أهمية وفعالية عملية التغيير هذه على المنظمة وجميع عناصرها.

حيث أن هدف الإدارة الرشيقة هو التخلص من الأنشطة والإجراءات التي لا تضيف قيمة للعمل. وقد يؤدي ذلك إلى إلغاء بعض الوظائف أو تغيير طريقة إنجازها، مما يجعل العاملين في حالة من عدم اليقين وبالتالي يرفضون أو يقاومون التغيير إلى الرشاقة الإدارية.

ب مقاومة الإدارة العليا Management resistance:

ومن الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير ؛ هو عدم الوضوح والتأكد من مدى النجاح بالإضافة إلى تضارب المصالح بين القائمين على عملية التغيير، وقد أشار Hagström and

(Wollner, 2011) إلى هناك عدة أسباب لمقاومة دخول مفاهيم جديدة إلى العمل من قبل الإدارة العليا، أهمها: الخوف من الفشل، عدم وجود رؤية واضحة، التركيز في اتخاذ القرار، الخوف من النتيجة، وعدم وجود رؤية واضحة. التنسيق والتعاون. وتمارس إدارة Agile ضغوطاً على الإدارات لتنفيذها بنجاح وتحمل العواقب، مما قد يؤدي إلى مقاومة هذه الإدارات ورفض قبول مثل هذه المفاهيم بسبب الخوف من المسؤولية.

ج- انعدام الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين انعدام الثقة والتعاون:

ولعل ما يعرف بالتفويض هو من أهم العوامل التي تؤثر على حجم التبادل بين الإدارة والعاملين، حيث أنه يحدد حجم السلطة التي يمكن ممارستها. يعتبر التفويض أو رغبة المديرين في التفويض إحدى المشاكل الإدارية التي في حالة الاستخدام الخاطئ للتفويض قد يؤثر سلباً على طبيعة العلاقات بين أعضاء المنظمة. (Staudacher and Tantardini, 2007). إن وجود تعاون حقيقي ومستوى مناسب من الثقة يساعد على تهيئة بيئة العمل المناسبة لتطبيق مفاهيم الرشاقة.

د- عدم وجود نظام حوافز فعال Lack of effective rewards system:

تعتبر الحوافز المقدمة من المنظمة لعاملها من أهم الأسباب التي تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية، ويشكل الاعتراف بالإنجازات ومكافئتها دافعاً نحو المشاركة في إدخال التحسين على العمل وإجراءاته (Wong et al., 2009).

إن وجود قدرة المنظمات على توفير نظام حوافز مناسب يضمن المساهمة الفعالة لأعضائها في إدخال تحسين نظام الأعمال، لأن هذا التحسين يعتبر أحد الركائز المهمة لمفهوم الرشاقة، في حين عدم وجود نظام فعال. يحد نظام الحوافز من فرصة العاملين في المنظمات لتقديم أي اقتراحات أو تطوير أعمالهم الخاصة، مما يجعل عملية التقديم أكثر صعوبة، مما يؤدي إلى فشل عملية التقديم.

هـ - ضعف قنوات التواصل بين الإدارة والعاملين Poor communication:

العاملين بحاجة لأن يكونوا على علم بالتغييرات التي قد تحصل كنتيجة لتبني فلسفة الإدارة الرشيقة. ولذلك فإن التغيير غير المعلن أو غير المبرر من قبل الإدارات للعاملين سيواجه بالرفض بسبب شعور الموظفين بالتهميش، مما يعود سلباً على نظرهم للمنظمة وعلى ثقتهم بإدارتها (Cudney and Elrod, 2010).

تتطلب عملية الانتقال إلى مفهوم الرشاقة وجود قنوات اتصال فعالة من أجل تبادل المعلومات وتوضيح أهدافها لضمان استجابة الموظفين للتغيرات الناتجة عن هذا المفهوم.

وقد تناولت العديد من الأبحاث والدراسات السابقة المعوقات التي تواجه هذا المفهوم وتطبيقه، وتشير هذه الدراسات إلى وجود العديد من المعوقات وبالإضافة إلى ما ذكر هناك معوقات أخرى مثل: الافتقار إلى النماذج القيادية، قلة البرامج التدريبية، عدم وجود تمكين الموظفين، قلة المستشارين والمدربين في مجال الرشاقة الإدارية، الصراع بين الإدارات المختلفة، بطء الاستجابة للعملاء وغيرها من المعوقات التي لها تأثير مختلف. (Jadhav et al., 2014; Hadid and Mansoury, 2014; Achanga et al., 2006)

9.1.2. الإدارة الرشيقة وإدارة الجودة الشاملة

من الناحية الفلسفية، قد تتداخل الإدارة الرشيقة مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة في عدة جوانب، مثل التركيز على العملاء وتلبية طلباتهم، التركيز على بناء شراكات طويلة الأمد مع الموردين، استخدام فرق العمل أو ما يعرف بالحلقة. معروف. أهداف تطوير الأعمال، بالإضافة إلى استخدام الأساليب العلمية لقياس... الأداء (Dennis, 2002) وهنا يرى الباحث أنه لا بد من إبراز الفروق بين هذان المفهومين بشكل واضح ليتمكن القارئ من التفرقة بينهما.

وكما ذكرنا سابقاً فإن محور الاهتمام في مفهوم الإدارة الرشيقة هو خفض التكاليف والتخلص من الفاقد بالدرجة الأولى مع المحافظة على المستوى المطلوب من الجودة، وبالرغم من أن الإدارة الرشيقة تهتم بجانب الجودة؛ إلا أنها تفترض أن الجودة هي نتيجة محتمة تعود على جملة التحسينات المستمرة، لذلك لا يتم التطرق لها بشكل مكثف كما هو في مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Bicheno, 2004).

ترى الإدارة الرشيقة أنه من المهم تحديد كيفية انجاز المهام بدقة لتحقيق مستويات الجودة المطلوبة في العمليات (المعيارية) (Calabrese, 2012).

الإدارة الرشيقة وإدارة الجودة الشاملة؛ كلاهما ينظر للمؤسسات على أنها أنظمة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة لها، ولكن الاختلاف هنا يكمن في أن إدارة الجودة الشاملة تركز على الهيكل الداخلي والتكامل بين الأقسام (Womack and Jones, 2003) بينما الإدارة الرشيقة ترى العمليات الداخلية ما هي إلا جزء من عملية خلق القيمة، والتي تمتد من المورد مروراً بالعمليات وانتهاءً بالمستهلك.

أما على الجانب التقني المتعلق بالكيفية والوقت المحدد للإنجاز، فإنه يلقي تركيزاً أكثر في الإدارة الرشيقة (Calabres, 2012) منه في إدارة الجودة الشاملة.

وفيما يتعلق بإجراءات العمل فإن إدارة الجودة الشاملة تركز على معالجة الأخطاء والانحرافات في العمل (Rother and Shook, 1998)، أما الإدارة الرشيقة تبحث في إجراءات العمل للتخلص من أي إجراء لا يحمل قيمة إضافية للعملاء وللعملية ككل.

تسعى إدارة الجودة الشاملة لتعظيم الأرباح من خلال تقديم منتج أو خدمة بجودة عالية وبالتالي زيادة الحصة السوقية، بينما الإدارة الرشيقة فإن الوفر الذي يحصل من عملية التخلص من أشكال الفاقد ؛ هو ما يعظم العوائد بالدرجة الأولى ويحقق الجودة في المنتج والخدمة (Dennis, 2002)

إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحسين العمل بين كافة العمليات المختلفة، بينما الإدارة الرشيقة تركز على تحسين الإجراءات داخل العملية الواحدة بشكل منفصل عن باقي العمليات الأخرى علاوة على ذلك فإن جانب الكفاءة في توظيف الموارد ونبذ كافة مصادر الهدر يلقي تركيزاً أكبر ويعد أهم محور من محاور الرقابة الإدارية (Shah and ward, 2003) بينما الفعالية هي الجانب الأساسي والأهم في مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: دور الإدارة الرشيدة في تقليل الهدر

يُعد الهدر من المشكلات الكبيرة التي تواجه الشركات الصناعية، حيث يؤدي إلى زيادة التكاليف وخفض الإنتاجية والجودة. ويمكن تعريف الهدر بأنه أي نشاط أو عملية لا تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة النهائية.

1.2.2. مفهوم الهدر

يمكن بيان كل من التعريف اللغوي والتعريف الاصطلاحي لمفهوم الهدر، حيث يعرف لغة بأنه " باطل أو ساقط يقال ذهب دم فلان هدرًا، أي ما يبطل من دم غيره (الفيروز أبادي، 1971)

كما عرف اصطلاحاً بأنه وجود خلل من التوازن الوظيفي للعملية التصنيعية ، فيصبح حجم المدخلات أكبر من حجم المخرجات مما يشكل العبء الكبير على موازنة التصنيع، ويمثل أحد التحديات الكبيرة لها ومن صور الفشل وعدم استثمار الاجهزة والأدوات، والهدر في الوقت وغير ذلك (الحامد، 1998).

كما عرف بأنه : الانخفاض في كفاءة التصنيعية وعملية الإدارة، بما لا يمكنه من أن يحقق الاهداف المنشودة من الناحية الكمية والناحية المعنوية (خليفات، 2010).

2.2.2. مظاهر الهدر التنظيمي

تتعدد مظاهر الهدر التنظيمي حسب المؤسسات كما يلي:

في الشركات الصناعية، يمكن أن يتمثل الهدر التنظيمي في مجموعة من المظاهر، مثل:

- إنتاج زائد: حيث يتم إنتاج كمية أكبر من المنتج أو الخدمة المطلوبة، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف وانخفاض الإنتاجية.
- الانتظار: حيث يقضي العامل أو الآلة أو العميل وقتاً طويلاً في انتظار البدء في العمل، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة التكاليف.
- النقل: حيث يتم نقل المنتج أو المواد الخام من مكان إلى آخر دون إضافة قيمة، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف وانخفاض الإنتاجية.
- العمليات غير الضرورية: حيث يتم تنفيذ عمليات لا تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف وانخفاض الإنتاجية.

- العيوب: حيث يتم إنتاج منتجات أو خدمات لا تلبي المواصفات المطلوبة، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف وانخفاض الإنتاجية ورضا العملاء. (التكريتي، 2008)

مظاهر الهدر التنظيمي في القطاع الحكومي

- في القطاع الحكومي، يمكن أن يتمثل الهدر التنظيمي في مجموعة من المظاهر، مثل:
 - التضخم الوظيفي: حيث يتم التوظيف في الوظائف الحكومية دون الحاجة الفعلية، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف.
 - البيروقراطية: حيث تتسم الإجراءات الإدارية بالبطء والتعقيد، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة التكاليف.
 - عدم الكفاءة الإدارية: حيث تتسم الإدارة الحكومية بعدم الكفاءة، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة التكاليف.
 - الفساد: حيث يتم استخدام الموارد الحكومية لأغراض غير شرعية، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة التكاليف (الجبوري، 2008)

3.2.2. أسباب الهدر التنظيمية

يمكن تقسيم أسباب الهدر التنظيمي إلى مجموعة عوامل، منها:

- العوامل البشرية: هي مجموعة من العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة، مثل:
 - عدم كفاية المهارات والقدرات: يؤدي عدم كفاية المهارات والقدرات بين العمال إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة الهدر. (بوججي، 2016)
 - عدم الالتزام بالإجراءات والقواعد: يؤدي عدم الالتزام بالإجراءات والقواعد بين الموظفين إلى زيادة الهدر.
 - السلوكيات السلبية: السلوكيات السلبية لدى الموظفين، مثل المماطلة والتقاعد، تؤدي إلى زيادة الهدر.
- العوامل التنظيمية: هي مجموعة من العوامل المتعلقة بتنظيم وإدارة المنظمة، مثل:
 - عدم وضوح الأهداف: يؤدي عدم وضوح الأهداف بين الموظفين إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة الهدر.
 - عدم الكفاءة الإدارية: يؤدي عدم الكفاءة الإدارية في المنظمة إلى زيادة الهدر.

- البيروقراطية: البيروقراطية في المنظمة تؤدي إلى زيادة الهدر.
- العوامل البيئية: هي مجموعة من العوامل المتعلقة بالبيئة المحيطة بالمنظمة، مثل:
- التغيرات في البيئة الخارجية: التغيرات في البيئة الخارجية، مثل تغيرات السوق، تؤدي إلى زيادة النفايات.
- عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي: يؤدي عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي إلى زيادة الهدر.

أمثلة على الأسباب التنظيمية للنفايات

- ويمكن توضيح أسباب الهدر التنظيمي من خلال مجموعة من الأمثلة، مثل:
- في الشركات الصناعية: يمكن أن تكون أسباب الهدر في الشركات الصناعية:
 - الإفراط في الإنتاج: حيث يتم إنتاج كمية أكبر من المنتج أو الخدمة المطلوبة.
 - الانتظار: حيث يقضي العامل أو الآلة أو العميل وقتاً طويلاً في انتظار بدء العمل.
 - النقل: حيث يتم نقل المنتج أو المواد الخام من مكان إلى آخر دون إضافة قيمة.
 - العمليات غير الضرورية: يتم تنفيذ العمليات التي لا تضيف قيمة إلى المنتج أو الخدمة.
 - العيوب: حيث يتم إنتاج منتجات أو خدمات غير مطابقة للمواصفات المطلوبة.

4.2.2. الآثار الناتجة عن الهدر التنظيمي

ويمكن القول أن الهدر التنظيمي له أثر سلبي على المنظمة بكافة أبعاده ويؤدي إلى سلسلة من الآثار السلبية مثل زيادة التكاليف، وانخفاض الإنتاجية، وانخفاض جودة الخدمات المقدمة، وانخفاض معنويات الموظفين وضعف القدرة التنافسية. يجب على المنظمات محاولة التعرف على أسباب الهدر التنظيمي وإيجاد الحلول المناسبة لها من أجل تحقيق مجموعة من الفوائد مثل زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف وتحسين الجودة وزيادة القدرة التنافسية. (الجبوري، 2008،

يؤدي الهدر التنظيمي إلى مجموعة من الآثار السلبية، منها:

- زيادة التكاليف: حيث يؤدي الهدر إلى زيادة التكاليف المباشرة وغير المباشرة، مثل تكاليف المواد الخام والعمالة والطاقة. ويشمل ذلك:

- زيادة تكاليف المواد الخام: حيث يتم استخدام كمية أكبر من المواد الخام من اللازم، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف.
- زيادة تكاليف العمالة: حيث يتم توظيف عدد أكبر من العمال من اللازم، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف.
- زيادة تكاليف الطاقة: حيث يتم استخدام كمية أكبر من الطاقة من اللازم، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف.
- زيادة تكاليف التشغيل: حيث يتم استخدام الموارد التشغيلية بشكل غير فعال، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف. (الحامد، 1998)
- انخفاض الإنتاجية: حيث يؤدي الهدر إلى انخفاض الإنتاجية، مما يؤدي إلى انخفاض الأرباح. ويشمل ذلك:
- انخفاض معدلات الإنتاج: حيث يتم إنتاج كمية أقل من المنتجات أو الخدمات من اللازم، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.
- زيادة الوقت الضائع: حيث يقضي العامل أو الآلة أو العميل وقتاً طويلاً في انتظار البدء في العمل، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.
- زيادة الأخطاء: حيث يتم إنتاج منتجات أو خدمات بها أخطاء، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية. (الحامد، 1998)
- انخفاض جودة الخدمات المقدمة: حيث يؤدي الهدر إلى انخفاض جودة المنتجات والخدمات المقدمة، مما يؤدي إلى انخفاض رضا العملاء. ويشمل ذلك:
- انخفاض الجودة الفنية: حيث لا تلبي المنتجات أو الخدمات المواصفات المطلوبة، مما يؤدي إلى انخفاض رضا العملاء.
- انخفاض الجودة الوظيفية: حيث لا تلبي المنتجات أو الخدمات احتياجات العملاء، مما يؤدي إلى انخفاض رضا العملاء. (الحربي، 2002)
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين: حيث يؤدي الهدر إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية. ويشمل ذلك:
- الشعور بالإحباط: حيث يشعر العامل بعدم تقدير جهوده، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية.

- الشعور بعدم العدالة: حيث يشعر العامل بعدم الإنصاف في توزيع الموارد، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية.
- الشعور بالخوف من فقدان الوظيفة: حيث يشعر العامل بعدم الأمان الوظيفي، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية. (الحربي، 2015)
- ضعف القدرة التنافسية: حيث يؤدي الهدر إلى ضعف القدرة التنافسية للمنظمة، مما يؤدي إلى انخفاض الحصة السوقية. ويشمل ذلك:
- ارتفاع الأسعار: حيث تضطر المنظمة إلى رفع الأسعار لتغطية تكاليف الهدر، مما يؤدي إلى انخفاض القدرة التنافسية.
- انخفاض الجودة: حيث تضطر المنظمة إلى تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أقل لتغطية تكاليف الهدر، مما يؤدي إلى انخفاض القدرة التنافسية.
- انخفاض الإنتاجية: حيث تضطر المنظمة إلى تقليل الإنتاجية لتغطية تكاليف الهدر، مما يؤدي إلى انخفاض القدرة التنافسية. (حسان، 2008)

5.2.2. حلول مشاكل الهدر التنظيمي

يُعد الهدر التنظيمي من المشكلات الكبيرة التي تواجه المنظمات في مختلف القطاعات، حيث يؤدي إلى زيادة التكاليف وخفض الإنتاجية وانخفاض جودة الخدمات المقدمة. ويجب على المنظمات العمل على تحديد أسباب الهدر التنظيمي ووضع الحلول المناسبة لها، وذلك من أجل تحقيق مجموعة من الفوائد، مثل زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف وتحسين الجودة. (حمادات، 2006)

الحلول الرئيسية للتقليل من الهدر التنظيمي هي:

- تحسين التخطيط والتنظيم: وذلك من خلال تحديد الأهداف بشكل واضح ووضع خطط لتحقيقها، وتطوير الهياكل التنظيمية الفعالة.
- تحسين العمليات الإدارية: وذلك من خلال إعادة تصميم العمليات الإدارية لزيادة الكفاءة والفاعلية.
- تعزيز الوعي بأهمية التقليل من الهدر: وذلك من خلال برامج التدريب والتوعية للعاملين. (الخطيب، 2007)

وفيما يلي شرح لهذه الحلول:

تحسين التخطيط والتنظيم: يمكن أن يؤدي تحسين التخطيط والتنظيم إلى التقليل من الهدر التنظيمي من خلال:

- تحديد الأهداف بشكل واضح: حيث يساعد ذلك على تحديد الموارد والجهود اللازمة لتحقيق الأهداف، وبالتالي تجنب استخدام الموارد الزائدة.
- وضع خطط لتحقيق الأهداف: حيث تساعد الخطط على تحديد الإجراءات والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف، وبالتالي تجنب تنفيذ العمليات غير الضرورية.
- تطوير الهياكل التنظيمية الفعالة: حيث تساعد الهياكل التنظيمية الفعالة على ضمان توزيع الموارد والمسؤوليات بشكل فعال، وبالتالي تجنب تضارب المسؤوليات والازدواجية في العمل.

على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي تحديد الأهداف بشكل واضح إلى تجنب شراء مواد خام أو معدات أكثر من اللازم، ويمكن أن يؤدي وضع خطط لتحقيق الأهداف إلى تجنب تنفيذ عمليات لا تساهم في تحقيق الأهداف، ويمكن أن يؤدي تطوير الهياكل التنظيمية الفعالة إلى تجنب التوظيف الزائد للعاملين.

- تحسين العمليات الإدارية: يمكن أن يؤدي تحسين العمليات الإدارية إلى التقليل من الهدر التنظيمي من خلال:

- إعادة تصميم العمليات الإدارية: حيث يساعد ذلك على إزالة العمليات غير الضرورية، وتحسين العمليات الضرورية، وزيادة الكفاءة والفاعلية في تنفيذ العمليات.

- استخدام أدوات وتقنيات الإدارة الحديثة: حيث يمكن أن تساعد أدوات وتقنيات الإدارة الحديثة، مثل تحليل العمليات وإعادة الهندسة، على تحسين العمليات الإدارية بشكل فعال.

على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي إعادة تصميم عملية الشراء إلى تقليل الوقت والجهد اللازمين لشراء المواد الخام، ويمكن أن يؤدي استخدام أدوات وتقنيات إدارة الجودة إلى تقليل الأخطاء في العمليات الإدارية.

6.2.2. تعزيز الوعي بأهمية التقليل من الهدر

يمكن أن يؤدي تعزيز الوعي بأهمية التقليل من الهدر إلى التقليل من الهدر التنظيمي من خلال:

- توعية العاملين بأهمية التقليل من الهدر: حيث يساعد ذلك على تحفيز العاملين على المشاركة في جهود التقليل من الهدر. (نعمان، 2006)
- تدريب العاملين على كيفية التقليل من الهدر: حيث يساعد ذلك على تزويد العاملين بالمهارات اللازمة للتقليل من الهدر في ممارساتهم اليومية.
- على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي توعية العاملين بأهمية التقليل من الهدر إلى تقليل الهدر الناتج عن إهدار المواد الخام أو المعدات، ويمكن أن يؤدي تدريب العاملين على كيفية التقليل من الهدر إلى تقليل الهدر الناتج عن الأخطاء البشرية.
- بالإضافة إلى هذه الحلول، يمكن للمنظمات أيضاً العمل على التقليل من الهدر التنظيمي من خلال:
- التركيز على القيمة المضافة: حيث يجب أن تركز المنظمات على العمليات والإجراءات التي تضيف قيمة للمنتجات أو الخدمات المقدمة، وتجنب العمليات والإجراءات التي لا تضيف قيمة.
- استخدام تقنيات الإنتاج والإدارة الحديثة: حيث يمكن أن تساعد تقنيات الإنتاج والإدارة الحديثة، مثل الإنتاج الرشيق، على التقليل من الهدر التنظيمي بشكل فعال.
- تطبيق معايير الجودة العالمية: حيث يمكن أن تساعد معايير الجودة العالمية، مثل ISO 9001، على التقليل من الهدر التنظيمي وتحسين الكفاءة والفاعلية في العمليات الإدارية (الركابي، 2004)

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

1.3. مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة.

2.3. منهجية البحث

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف مدى فاعلية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في تقليل في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة

3.3. مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 405 فرد وهم الذين قاموا بالإجابة على اسئلة استمارة الاستبيان.

4.3. مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف مدى فاعلية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في تقليل في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية.

5.3. الأساليب الإحصائية

- قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:
- معامل الفاكورنباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

6.3. أداة الدراسة

- تم العمل على الاستبانة بالتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:
- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية، والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني. وعدد سنوات الخبرة
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع وتضمنت متغير الإدارة الرشيدة بأبعاده الثلاثة (تحديد وتكوين تيار القيمة، نظام السحب، متابعة التحسين) واشتملت على 15 عبارة ومتغير تقليل الهدر ببعديه (الحفاظ على الموارد، الاستغلال الأمثل للموارد) واشتملت على 10 عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

مدي المقياس = أعلى رقم في المقياس (5) – أقل رقم في المقياس (1) = 4

مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (5) = 0.80

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 – 1	منخفضة جدا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا

7.3. صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: الإدارة الرشيدة

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
تحديد وتكوين تيار القيمة			
1	تتبنى الشركة كافة العمليات التي تسهم في اضافة القيمة للعملاء	0.693**	0.000
2	تقوم الشركة باختزال العمليات والإجراءات غير الضرورية	0.654**	0.000
3	تهتم الشركة بتحقيق القيمة التي يرغبها العملاء في الخدمات المقدمة	0.674**	0.000
4	تقوم الشركة بزيادة القيمة المضافة للخدمات التي تقدمها للعملاء	0.645**	0.000
5	تتابع الشركة انسيابية تدفق القيمة للخدمات التي تقدمها للعملاء	0.688**	0.000

نظام السحب			
0.00	0.695**	تتبنى الشركة سياسة التحسين المستمر للعمليات والخدمات التي تقدمها	6
0			
0.00	0.435**	تهتم الشركة بكافة العمليات التي تتم على الخدمات المقدمة للعملاء	7
0			
0.00	0.557**	القيمة المضافة للخدمات التي تقدمها الشركة تشجع العملاء على الحصول عليها	8
0			
0.00	0.663**	توفر الشركة الخدمات بالجودة والسعر الذي يرغب العميل	9
0			
0.00	0.624**	توفر الشركة مناخ العمل المناسب للعاملين مما يساهم في زيادة انجاز الخدمات المقدمة للعملاء	10
0			
متابعة التحسين			
0.00	0.677**	تستخدم الشركة الأدوات التي تساعد في التخلص من العمليات التي لا تضيف قيمة للخدمات المقدمة	1
0			1
0.00	0.671**	تتعامل الشركة بإيجابية مع ردود فعل العملاء تجاه خدمات الشركة	1
0			2
0.00	0.562**	تهتم الشركة بتطبيق العمليات التي تساهم في تقليل الهدر في المواد المستخدمة	1
0			3
0.00	0.602**	تهتم الشركة بتوفير كافة الإمكانيات لتحقيق انسيابية في العمل	1
0			4
0.00	0.525**	تهتم الشركة بتحفيز العاملين لزيادة سرعة إنجاز الخدمات المقدمة للعملاء	1
0			5

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الإدارة الرشيدة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور الإدارة الرشيدة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: تقليل الهدر

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
الحفاظ على الموارد			
1	تستهدف الشركة الحفاظ على الموارد المتاحة	0.734**	0.000
2	تعمل الشركة على تقليل ظاهرة الاستهلاك غير المنتظم للموارد المتاحة	0.651**	0.000
3	تهتم الشركة بزيادة مستوى وعي المواطنين بأهمية الحفاظ على الموارد المتاحة	0.841**	0.000
4	تهتم الشركة بتطبيق القوانين والتشريعات التي تساهم في الحفاظ على الموارد المتاحة	0.795**	0.000
5	تعمل الشركة على توزيع الموارد المتاحة بعدالة بين المناطق المختلفة	0.493**	0.000
الاستغلال الأمثل للموارد			
6	تقوم الشركة باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المتاحة	0.758**	0.000
7	تهتم الشركة بتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء باستخدام الموارد المتاحة	0.795**	0.000
8	تعمل الشركة على تحقيق الأهداف المطلوبة باستخدام الموارد المتاحة	0.605**	0.000
9	تهتم الشركة بتحقيق الاستغلال الأمثل من الموارد المتاحة	0.578**	0.000
10	تهتم الشركة بتوفير كافة احتياجات المواطنين من خدمات الشركة بأقل تكلفة ممكنة	0.698**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور تقليل الهدر كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور تقليل الهدر تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

8.3. ثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل ألفا كورنباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كورنباخ	عدد العبارات
الإدارة الرشيدة	0.885	15
تقليل الهدر	0.876	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.927	25

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha وهي أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

1.4. مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

2.4. خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	227	68.4
	أنثى	128	31.6
العمر	أقل من 25 سنة	82	20.2
	من 25 الى أقل من 35 سنة	108	26.7
	من 35 الى أقل من 45 سنة	140	34.6
	45 سنة فأكثر	75	18.5
المؤهل العلمي	ثانوي	112	27.7
	بكالوريوس	157	38.8
	ماجستير	105	25.9
	دكتوراه	31	7.7
	مدير	33	8.1
الوضع المهني	نائب مدير	75	18.5
	رئيس قسم	79	19.5
	موظف	218	53.8
	أقل من 5 سنوات	33	8.1

61.0	247	من 5 الي اقل من 10 سنوات	
23.5	95	من 10 سنوات الي اقل من 15 سنة	
7.4	30	15 سنة فأكثر	

3.4. تحليل استمارة الاستبيان

المحور الأول: الإدارة الرشيدة

تحديد وتكوين تيار القيمة

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحديد وتكوين تيار القيمة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تتبنى الشركة كافة العمليات التي تسهم في اضافة القيمة للعملاء	4.170	0.956	1	مرتفع
تقوم الشركة باختزال العمليات والإجراءات غير الضرورية	4.074	0.793	4	مرتفع
تهتم الشركة بتحقيق القيمة التي يرغبها العملاء في الخدمات المقدمة	4.089	0.848	3	مرتفع
تقوم الشركة بزيادة القيمة المضافة للخدمات التي تقدمها للعملاء	4.146	0.668	2	مرتفع
تتابع الشركة انسيابية تدفق القيمة للخدمات التي تقدمها للعملاء	4.002	0.756	5	مرتفع
المتوسط	4.096	0.804	مرتفع	

تم ترتيب عبارات تحديد وتكوين تيار القيمة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تتبنى الشركة كافة

العمليات التي تسهم في اضافة القيمة للعملاء) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.170 وانحراف معياري 0.956 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تتابع الشركة انسيابية تدفق القيمة للخدمات التي تقدمها للعملاء) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.002 وانحراف معياري 0.804 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تحديد وتكوين تيار القيمة تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من تطبيق تحديد وتكوين تيار القيمة كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة لدى شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تحديد وتكوين تيار القيمة 4.096 بانحراف معياري 0.804 .

نظام السحب

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات
نظام السحب

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تتبنى الشركة سياسة التحسين المستمر للعمليات والخدمات التي تقدمها	3.975	0.780	4	مرتفع
تهتم الشركة بكافة العمليات التي تتم على الخدمات المقدمة للعملاء	4.074	0.764	3	مرتفع
القيمة المضافة للخدمات التي تقدمها الشركة تشجع العملاء على الحصول عليها	3.921	0.900	5	مرتفع
توفر الشركة الخدمات بالجودة والسعر الذي يرغب العميل	4.215	0.668	2	مرتفع جدا
توفر الشركة مناخ العمل المناسب للعاملين مما يساهم في زيادة انجاز الخدمات المقدمة للعملاء	4.240	0.592	1	مرتفع جدا
المتوسط	4.085	0.741	مرتفع	

تم ترتيب عبارات نظام السحب من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (توفر الشركة مناخ العمل المناسب للعاملين مما يساهم في زيادة انجاز الخدمات المقدمة للعملاء) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.240 وانحراف معياري 0.592 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (القيمة المضافة للخدمات التي تقدمها الشركة تشجع العملاء على الحصول عليها) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.921 وانحراف معياري 0.900 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات نظام السحب

تبين أن عبارتين في مستوى الموافقة المرتفع جدا وثلاث عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من تطبيق نظام السحب كأحد ابعاد الإدارة الرشيدة لدى شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات نظام السحب 4.085 بانحراف معياري 0.741 .

متابعة التحسين

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات متابعة التحسين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ب	مستوي الموافقة
تستخدم الشركة الأدوات التي تساعد في التخلص من العمليات التي لا تضيف قيمة للخدمات المقدمة	4.252	0.675	4	مرتفع جدا
تتعامل الشركة بإيجابية مع ردود فعل العملاء تجاه خدمات الشركة	4.272	0.774	2	مرتفع جدا
تهتم الشركة بتطبيق العمليات التي تساهم في تقليل الهدر في المواد المستخدمة	4.193	0.776	5	مرتفع
تهتم الشركة بتوفير كافة الإمكانيات لتحقيق انسيابية في العمل	4.373	0.564	1	مرتفع جدا
تهتم الشركة بتحفيز العاملين لزيادة سرعة إنجاز الخدمات المقدمة للعملاء	4.259	0.777	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.270	0.713	مرتفع جدا	

تم ترتيب عبارات متابعة التحسين من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم الشركة بتوفير كافة الإمكانيات لتحقيق انسيابية في العمل) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.373 وانحراف معياري 0.564 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تهتم الشركة بتطبيق العمليات التي تساهم في تقليل الهدر في المواد المستخدمة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.193

وانحراف معياري 0.776 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات متابعة التحسين تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع جدا من تطبيق متابعة التحسين كأحد ابعاد الإدارة الرشيدة لدى شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات متابعة التحسين 4.270 بانحراف معياري 0.713

يتبين مما سبق وجود مستوي مرتفع من تطبيق الإدارة الرشيدة لدى شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور الإدارة الرشيدة 4.150 بانحراف معياري 0.753 .

المحور الثاني: تقليل الهدر

الحفاظ على الموارد

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات

الحفاظ على الموارد

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحرا ف المعياري	الترتيب ب	مستوي الموافقة
تستهدف الشركة الحفاظ على الموارد المتاحة	4.346	0.717	2	مرتفع جدا
تعمل الشركة على تقليل ظاهرة الاستهلاك غير المنتظم للموارد المتاحة	4.143	0.761	5	مرتفع
تهتم الشركة بزيادة مستوى وعي المواطنين بأهمية الحفاظ على الموارد المتاحة	4.242	0.661	4	مرتفع جدا
تهتم الشركة بتطبيق القوانين والتشريعات التي تساهم في الحفاظ على الموارد المتاحة	4.393	0.638	1	مرتفع جدا
تعمل الشركة على توزيع الموارد المتاحة بعدالة بين المناطق المختلفة	4.314	0.612	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.287	0.678		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات الحفاظ على الموارد من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم الشركة بتطبيق القوانين والتشريعات التي تساهم في الحفاظ على الموارد المتاحة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.393 وانحراف معياري 0.638 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تعمل الشركة على تقليل ظاهرة الاستهلاك غير المنتظم للموارد المتاحة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.143 وانحراف معياري 0.764 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الحفاظ على الموارد تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من تطبيق الحفاظ على الموارد كأحد ابعاد تقليل الهدر لدى شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الحفاظ على الموارد 4.287 بانحراف معياري 0.678

الاستغلال الأمثل للموارد

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الاستغلال الأمثل للموارد

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحرا ف المعياري	الترتيب ب	مستوي الموافقة
تقوم الشركة باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المتاحة	4.368	0.559	3	مرتفع جدا
تهتم الشركة بتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء باستخدام الموارد المتاحة	4.444	0.536	1	مرتفع جدا
تعمل الشركة على تحقيق الأهداف المطلوبة باستخدام الموارد المتاحة	4.383	0.637	2	مرتفع جدا
تهتم الشركة بتحقيق الاستغلال الأمثل من الموارد المتاحة	4.252	0.735	4	مرتفع جدا
تهتم الشركة بتوفير كافة احتياجات المواطنين من خدمات الشركة بأقل تكلفة ممكنة	4.205	0.777	5	مرتفع جدا

المتوسط	4.330	0.649	مرتفع جدا
---------	-------	-------	-----------

تم ترتيب عبارات الاستغلال الأمثل للموارد من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم الشركة بتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء باستخدام الموارد المتاحة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.444 وانحراف معياري 0.536 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تهتم الشركة بتوفير كافة احتياجات المواطنين من خدمات الشركة بأقل تكلفة ممكنة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.205 وانحراف معياري 0.777 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات الاستغلال الأمثل للموارد تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوي مرتفع جدا من تطبيق الاستغلال الأمثل للموارد كأحد ابعاد تقليل الهدر لدى شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الاستغلال الأمثل للموارد 4.330 بانحراف معياري 0.649

يتبين مما سبق وجود مستوي مرتفع جدا من تطبيق تقليل الهدر لدى شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور تقليل الهدر 4.309 بانحراف معياري 0.663

4.4. اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في تقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

P - VALUE	r	R ²	F	T	B
0.000	0.741	0.549	**490.480	**22.147	0.482

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.05

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في تقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة وتقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.741 واتضح ان المتغير المستقل (تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة) يفسر 54.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تقليل الهدر) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1 % ازداد مستوى تقليل الهدر في شركة المياه بمقدار 0.482% مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق تحديد وتكوين تيار القيمة كأحد ابعاد الإدارة الرشيدة على تقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى

P - VALUE	r	R ²	F	T	B
0.000	0.705	0.497	**398.688	**19.967	1.114

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

**** ذات دلالة احصائية عند 0.05**

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق تحديد وتكوين تيار القيمة كأحد ابعاد الإدارة الرشيدة في تقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تحديد وتكوين تيار القيمة كأحد ابعاد الإدارة الرشيدة وتقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.705 واتضح ان المتغير المستقل (تطبيق تحديد وتكوين تيار القيمة

كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة) يفسر 49.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تقليل الهدر) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق تحديد وتكوين تيار القيمة كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1 % ازداد مستوى تقليل الهدر في شركة المياه بمقدار 1.114% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة .

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام السحب كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة على تقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

P - VALUE	r	R ²	F	T	B
0.000	0.575	0.331	**199.035	**14.108	1.058

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

**** ذات دلالة احصائية عند 0.05**

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق نظام السحب كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة في تقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام السحب كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة وتقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.575 واتضح ان المتغير المستقل (تطبيق نظام السحب كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة) يفسر 33.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تقليل الهدر) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق نظام السحب كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1 % ازداد مستوى تقليل الهدر في شركة المياه بمقدار 1.058% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة .

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق متابعة التحسين كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة على تقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (14) نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

P - VALUE	r	R ²	F	T	B
0.000	0.709	0.503	**407.587	**20.189	1.323

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

**** ذات دلالة احصائية عند 0.05**

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق متابعة التحسين كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة في تقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق متابعة التحسين كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة وتقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.709 واتضح ان المتغير المستقل (تطبيق متابعة التحسين كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة) يفسر 50.3 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تقليل الهدر) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق متابعة التحسين كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1 % ازداد مستوى تقليل الهدر في شركة المياه بمقدار 1.323 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5. مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحات يمكن اجراؤها في المستقبل

2.5. نتائج الدراسة

تبين وجود مستوي مرتفع من تطبيق تحديد وتكوين تيار القيمة كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة لدى شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تحديد وتكوين تيار القيمة 4.096 بانحراف معياري 0.804

تبين وجود مستوي مرتفع من تطبيق نظام السحب كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة لدى شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات نظام السحب 4.085 بانحراف معياري 0.741

تبين وجود مستوي مرتفع جدا من تطبيق متابعة التحسين كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة لدى شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات متابعة التحسين 4.270 بانحراف معياري 0.713

يتبين وجود مستوي مرتفع من تطبيق الإدارة الرشيقة لدى شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور الإدارة الرشيقة 4.150 بانحراف معياري 0.753

تبين وجود مستوي مرتفع جدا من تطبيق الحفاظ على الموارد كأحد ابعاد تقليل الهدر لدى شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الحفاظ على الموارد 4.287 بانحراف معياري 0.678

تبين وجود مستوي مرتفع جدا من تطبيق الاستغلال الأمثل للموارد كأحد ابعاد تقليل الهدر لدى شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الاستغلال الأمثل للموارد 4.330 بانحراف معياري 0.649

تبين مما سبق وجود مستوي مرتفع جدا من تطبيق تقليل الهدر لدى شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور تقليل الهدر 4.309 بانحراف معياري 0.663

تبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في تقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة وتقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.741 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1 % ازداد مستوى تقليل الهدر في شركة المياه بمقدار 0.482% مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عزمي، وآخرون، 2018) ومع نتيجة دراسة (الحربي، 2021) ومع نتيجة دراسة (أبو طالب، وآخرون، 2020) ومع نتيجة دراسة (أحمد، وآخرون، 2021) ومع نتيجة دراسة (إبراهيم، وآخرون، 2020) ومع نتيجة دراسة (حنان، 2021) ومع نتيجة دراسة (أبو بكر، 2020) ومع نتيجة دراسة (Aseeri, et al.2019) (Youse, A.2015) ومع نتيجة دراسة (Youse, A.2015).

تبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق تحديد وتكوين تيار القيمة كأحد ابعاد الإدارة الرشيدة في تقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تحديد وتكوين تيار القيمة كأحد ابعاد الإدارة الرشيدة وتقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.705 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق تحديد وتكوين تيار القيمة كأحد ابعاد الإدارة الرشيدة في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1 % ازداد مستوى تقليل الهدر في شركة المياه بمقدار 1.114% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة

تبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق نظام السحب كأحد ابعاد الإدارة الرشيدة في تقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام السحب كأحد ابعاد الإدارة الرشيدة وتقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.575 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق نظام السحب كأحد ابعاد الإدارة الرشيدة

في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1 % ازداد مستوى تقليل الهدر في شركة المياه بمقدار 1.058% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

تبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق متابعة التحسين كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة في تقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق متابعة التحسين كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة وتقليل الهدر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.709 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق متابعة التحسين كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1 % ازداد مستوى تقليل الهدر في شركة المياه بمقدار 1.323% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

3.5. التوصيات

- ✓ الاهتمام بالعمل علي زيادة مستوى وعي إدارات الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية بتطبيق الأساليب الحديثة في مجال الإدارة لمواكبة التطورات العالمية والاستفادة منها في رفع مستويات الأداء والانتاجية
- ✓ ضرورة العمل على تحقيق اهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية
- ✓ عقد برامج تدريبية للعاملين في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية في لرفع مستوى الرقابة الإدارية لديهم.
- ✓ العمل على نشر ثقافة تقليل الهدر والضائع والتالف بين العاملين في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية من خلال أنشطة التحسين المستمر لتعظيم قيمة الخدمات المقدمة للعملاء
- ✓ الاهتمام بنشر ثقافة الاهتمام بتحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.

4.5. المقترحات

- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بتطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات العاملة بالمملكة العربية السعودية وتأثيرها على زيادة مستويات الأداء والإنتاجية

✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بكيفية تحقيق تقليل الهدر إلى أقل قدر ممكن والتعرف على العوامل المؤثرة عليه

Abstract

This study aimed to examine the influence of electronic human resource practices, encompassing dimensions such as electronic recruitment, electronic training, electronic communication, and remote work, on organizational commitment. The research was conducted at the Saudi Electricity Company in Jazan City. A descriptive-analytical approach was employed, targeting employees within the company. The study utilized a random sampling method, distributing 50 questionnaires among employees and subsequently analyzing the data using the SPSS statistical program.

The study's key findings indicated a statistically significant impact of electronic human resource practices, collectively and individually, on organizational commitment at the Saudi Electricity Company in Jazan City.

The study recommends enhancing and developing electronic human resource practices, with a focus on improving electronic recruitment processes and developing electronic training programs. These practices have the potential to positively influence organizational commitment.

Keywords: Electronic Human Resource Practices, Organizational Commitment, Saudi Electricity Company, Jazan City.

المراجع

المراجع العربية

- ابن منظور، محمد بن مكرم (1971) لسان العرب مادة هدر ، حرف الراء، فصل الهاء،، القاهرة، دار المعارف.
- أبو سمرة، محمد عبد .(2009). الاتصال الإداري والإعلامي ط 1 ، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- أبو بكر صديق عبد الله. (2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج, 80(80), 748-635.
- أحمد أبوطالب, صفاء علام محمد, محمد محمود شاهين, على السعيد جمعه. (2020). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. مجلة البحث العلمى فى التربية, 21(العدد الثالث), 75-45.
- احمد، لبنى محمود سنوسي. (2021). الإدارة الرشيقة وإنعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية, 4(08), 140-114.
- ابراهيم عبد البصير، بسمه. (2020). تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الإستراتيجى بالمؤسسات الرياضية. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية, 3(العدد السادس سبتمبر جزء 1), 206-158.
- أبو ختله ريم عابد (2011م)، درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الإستراتيجي في مواجه الهدر التربوي في مدارسهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.

- أبو عسكر، محمد فؤاد، (2009)، دور الإدارة المدرسية في مدارس البنات في مواجهة ظاهرة التسرب الدراسي بمحافظة غزة وسبيل تفعيله رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
- أسعد، وليد (2004) الإدارة المدرسية، عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- بوحجي، محمد (2016). رؤية تحليلية لمفهوم التغيير من خلال تطبيقات Kaizen كايزن القاهرة: دار الكتاب الجامعي.
- التكريتي، اسماعيل يحيى (2008)، محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الجبوري ميسر ابراهيم احمد (2008) ، نظم إدارة الجودة "، بغداد، دار الرازي.
- الجرباني، راجح دحان (2008)، عوامل الهدر التربوي في مدارس التعليم الثانوي العام بأمانة العاصمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
- الحامد، محمد (1998) التعليم بالمملكة العربية السعودية واستشراف المستقبل، الرياض ، مكتبة الرشد.
- الحربي ، حياة محمد سعيد (2002). "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية " أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- الحربي، عبد الرحمن (2015) دور الإدارة المدرسية في الحد من الهدر التعليمي في مدارس التعليم الابتدائية ذات الفصول المضمومة بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين (2008)، الإدارة التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حمادات، محمد حسنين (2006)، القيادة التربوية في القرن الجديد، عمان: دار الحامد.

- حورية، علي حسين (2017) الهدر التعليمي في برامج الدراسات العليا بجامعة طيبة في المدينة المنورة"، مجلة العلوم التربوية 1(2): 1-55
- حنان صالح جبر. (2021). استخدام أدوات التصنيع الرشيق لتقليل الهدر والضياع في العملية الإنتاجية-دراسة حالة في معمل إنتاجي لتعبئة المياه-. مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية, 5(3), 144-156
- خايوم حسين (2017). "جودة التعليم العالي : تنفيذ فلسفة كايزن"، المجلة العالمية للعلوم الاجتماعية. 7 (1): 10 - 18".
- خيرى، أسامة، (2013). القيادة الإدارية ، ط 1 ، عمان، الأردن دار الراية للنشر والتوزيع.
- الخطيب، أحمد (2007) الإدارة الجامعية، دراسات حديثة، عمان: عالم كتب الحديث.
- الخطيب، سمير كامل (2008)، إدارة الجودة الشاملة والايزو (مدخل معاصر بغداد: دار المرتضى.
- الخطيب، نعمان (2006) استراتيجيات التعليم في الأردن عمان المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
- دليل الحربي، لينا الغامدي. (2021). دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع. مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية.
- الركابي، كاظم نزار (2004)، "الإدارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الجبار، مازن (2016) إدارة معاصرة: الكايزن فلسفة الجودة اليابانية عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- شرفانى، دلمان خوشفى رمضان. (2023). أثر الرشاقة التسويقية في تحقيق التميز التسويقي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من

المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان العراق. تنمية الرافدين, 42(139), 110-86.

- الصيرفي محمد. (2007). الإدارة بالالتزام، الإسكندرية، مصر : مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

- عبوي، زيد منير. (2007). الخصخصة في الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق ط1، عمان، الأردن: دار دجلة للنشر.

- عرفة، سيد سالم (2011) اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.

- عزمي، أحمد، بكر، أحمد. (2018). الرقابة الإدارية والكفاءة الذاتية وعلاقتهما بجودة الحياة الوظيفية لدى أخصائي رعاية الطلاب بجامعات شمال الصعيد. مجلة علوم الرياضة، 31(ديسمبر جزء أول)، 68-31.

- غنيم، عبد العزيز، عزب. (2023). التدابير التخطيطية لمواجهة الهدر الإداري والتنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة البحث التربوي، 22(43)، 58-17.

- مجاهد، أحمد محمد، حسين، محمد فتحي عبد الفتاح، جلال، & شاذلي يونس علي. (2022). دور الإدارة المدرسية في مواجهة الهدر التعليمي بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة بني سويف. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 41(193)، 390-347.

المراجع الأجنبية

- Achanga , P., Shehab, E., Roy, R. and Nelder, G. (2006), Critical success factors for lean implementation within SMEs, Journal of Manufacturing Technology, 17 (4): 460-471.

- Al-Balushi, S. and Sohal, A.S. and Singh, P.J. and Al Hajri, A. and Al Farsi, Y.M. and Al Abri R. (2014), Readiness factors for lean

implementation in healthcare settings - a literature review, Journal of Health Organization and Management, 28 (2): 135–153.

- Aseeri, Abdulaal, Kabli, M. R. (2019). Improve the Information Technology Infrastructure at Saudi Airlines (SAUDIA) by Adapting and Implementing Agile Project Management Methodology. Journal of King Abdulaziz University: Engineering Sciences, 30(2).

- Barraza, Manuel F. Suarez and Smith, Dahlgaard-Park, Tricia Su Mi (2009), Lean-kaizen public service: an empirical approach in Spanish local governments, The TQM Journal, 21 (2): 143 - 167

- Bateman, Nicola and Hines, Peter and Davidson Peter, (2014), Wider applications for Lean, International Journal of Productivity and Performance Management, 63 (5): 550-568

- Bhasin, Sanjay and Burcher, Peter (2006), Lean viewed as a philosophy, Journal of Manufacturing Technology Management, 17 (1): 56 –72

- Bicheno, J. (2004), The New Lean Toolbox: Towards Fast, Flexible Flow, 3rd ed., Buckingham: PICSIE Books.

- Black, John and Miller, David (2008), The Toyota way to healthcare excellence: increase efficiency and improve quality with Lean, 1st ed, USA: Health Administration Press.

- Blokdijs, Gerard (2015), Value Stream Mapping - Simple Steps to Win, Insights and Opportunities for Making Out Success, E-Book edition, <https://www.scribd.com/EmereoPublishing>.

- Calabrese, A. (2012), Service productivity and service quality: a necessary trade-off ?, International Journal of Production Economics, 135 (2): 800-812.

- Carlborg, Per and Kindström, Daniel and Kowalkowski, Christian (2013), A lean approach for service productivity improvements: synergy or oxymoron?, *Managing Service Quality: An International Journal*, 23 (4): 291 - 304
- Cervone, H. Frank (2015), Information organizations and the Lean approach to service delivery, *OCLC Systems & Services: International digital library perspectives*, 31 (4): 158-162
- Chatman, J.A. and Eunyoung Cha, S. (2003), Leading by leveraging culture, *California Management Review*, 45 (4): 20-34.
- Cudney, E. and Elrod, C. (2010), Incorporating lean concepts into supply chain management, *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, 6 (1/2): 12-30.
- Dennis, P. (2002), *Lean Production Simplified: A Plain Language Guide to the World's Most Powerful Production System*, New York, NY: Productivity Press.
- Feld, W.M. (2001), *Lean Manufacturing: Tools, Techniques, and How to Use Them*, Boca Raton, FL: St Lucie Press.
- Flippo, E.B. (1984), *Personal Management*, New York, NY: McGraw- Hill.
- Fraser, Nuran and Fraser, John (2013), *Lean Principles With Practices*, E-Book edition.
- Gharehbaghi, K. and McManus, K. (2003), Effective construction management, *Leadership and Management in Engineering*, 3 (1): 54-5.
- Ghy, Anand and Kodali, Rambabu (2009), Application of benchmarking for assessing the lean manufacturing

implementation, *Benchmarking: An International Journal*, 16 (2): 274 - 308

- Hadid, Wael and Mansouri, S. Afshin (2014), The lean-performance relationship in services: a theoretical model, *International Journal of Operations & Production Management*, 34 (6): 750-785

- Hagström, M. and Wollner, M. (2011), Implementing lean procurement- opportunities, methods and hinders for medium sized enterprises-a case study, Master's thesis, Jönköping International Business School, Jönköping University

- Henderson, B.A. and Larco, J.L. (1999), *Lean Transformation How to Change Business into a Lean Enterprise*, 1st ed., Richmond, VA: The Oaklea Press.

- Hines, P., Holweg, M. and Rich, N. (2004), Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking, *International Journal of Operations & Production Management*, 24 (10): 994-1011

- Jadhav, Jagdish R. and Mantha, Shankar S. and Rane, Santosh B. (2014), Exploring barriers in lean implementation, *International Journal of Lean Six Sigma*, 5 (2): 122-148

- James-Moore, S.M. and Gibbons, A. (1997), Is lean manufacture universally relevant? An investigative methodology, *International Journal of Operations and Production Management*, 17 (9): 899-911.

- Kathryn J. Hayes Nick Reed Anneke Fitzgerald Vicki Watt (2014), Applying lean flows in pathology laboratory remodelling, *Journal of Health Organization and Management*, 28 (2): 229-246

- Kazi, Azharul Karim and Arif-Uz-Zaman, (2013), A methodology for effective implementation of lean strategies and its performance evaluation in manufacturing organizations, *Business Process Management Journal*, 19 (1): 169–196.
- Kundu, G.K., Manohar, B.M. and Bairi, J. (2011), A comparison of lean and CMMI for services (CMMI-SVC v1.2) best practices, *The Asian Journal on Quality*, 12 (2): 144-166.
- Kundu, Goutam Kumar and Bairi, Jayachandra (2014), A scale for measuring the applicability of lean practices in IT support services, *Journal of Enterprise Information Management*, 27 (5): 623- 643
- Kundu, Goutam Kumar B. and Manohar, Murali (2012), A unified model for implementing lean and CMMI for Services (CMMI-SVC v1.3) best practices, *Asian Journal on Quality*, 13 (2): 138 - 162
- Liker, J.K. (2004), *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, New York, NY: McGraw-Hill.
- Luoh, Hsiang-Fei and Tsaur, Sheng-Hshiung and Tang, Ya-Yun (2014), Empowering employees: job standardization and innovative behavior, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (7): 1100-1117
- Malmbrandt, Malin and Åhlström, Pär (2013), An instrument for assessing lean service adoption, *International Journal of Operations & Production Management*, 33 (9): 1131–1165
- Mann, David (2014), *Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions*, 3rd Edit., New York: Productivity Press.

- Monden, Y. (1998), *Toyota Production System: An Integrated Approach to just-in-time*, 2nd ed., London: Chapman & Hall.
- Nash, Mark A. and Sheila, R. Poling (2008), *Mapping the total value stream*, New York: Productivity Press.
- Noe, R.A. (2009), *Employee Training and Development*, New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Nordin, N. and Md Deros, B. and Wahab, D.A. (2010), A survey on lean manufacturing implementation in malaysian automotive industry, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 1(4): 374-380
- Ozkan, N., Gök, M. Ş., & Köse, B. Ö. (2020, September). Towards a better understanding of agile mindset by using principles of agile methods. In *2020 15th Conference on Computer Science and Information Systems (FedCSIS)* (pp. 721-730). IEEE.
- Pettersen, Jostein, (2009), Defining lean production: some conceptual and practical issues, *The TQM Journal*, 21 (2): 127 - 142
- Piercy, Niall and Rich, Nick (2009), Lean transformation in the pure service environment: the case of the call service centre, *International Journal of Operations & Production Management*, 29 (1): 54 - 76
- Porter, L.W.(1968), *The etiology of Organizational Commitment a Longitudinal Study Initial Stages of Employee-Organization Relationships*. Unpublished Manuscript.
- Radnor, Zoe (2010), Transferring Lean into government, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21 (3): 411 - 428

- Robinson, Alan G and Schroeder, Dean M (2006), IDEAS ARE FREE, 1st Edit., San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Rother, M. and Shook, J. (1998), Learning to See: Value Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda, Lean Enterprise Institute, Brookline: MA.
- Shah, R. and Ward, P.T. (2007), Defining and developing measures of lean production, Journal of Operations Management, 25 (4): 785- 805.
- Sharma, Vikram and Dixit, Amit Rai and Qadri, Mohammad Asim (2015), Impact of lean practices on performance measures in context to Indian machine tool industry, Journal of Manufacturing Technology Management, 26 (8): 1218 - 1242
- Sisson, Julie and Ahmad, Elshennawy (2015), Achieving success with Lean, International Journal of Lean Six Sigma, 6 (3): 263-280
- Youssef, A. A. (2015). Electronic Government Service as a tool for achieving Quality and Distinction King Abdulaziz University as a Case study.
- Youssef, Sharif, & Abdel Bari. (2005). Agile leadership and its role in achieving strategic leadership by applying it to EgyptAir. Arab Journal of Management

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization in Project Management



**The effectiveness of applying lean management
principles in reducing waste: an applied study
on the National Water Company**

:Preparation

AHMED Mousa Bakri 222001336

Safa Abdulhafiz Bafail 222000472

Abdullah Ali Khuzai 222000761

Supervision:

Dr: Walid Abduljawad Soliman

Dr: Alfaisal Abdulhamied Mohammed

1445-2023