

تأثير الادارة الرشيقة في رفع الأداء الوظيفي
(دراسة تطبيقية على وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية)

أسم الطالب

(جمال علي بهزة)

الرقم الجامعي

(2021204836)

مشروع تخرج-2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

إهداء

جدول المحتويات:

	صفحة الغلاف
3	جدول المحتويات
4	قائمة الأشكال
5	قائمة الجداول
7	المقدمة
8	مشكلة البحث
9	أهمية البحث
11	أسئلة البحث
12	أهداف البحث
12	فرضيات البحث
13	نموذج البحث
14	منهجية البحث
	الدراسة الميدانية
16	مخطط المشروع
	الدراسات السابقة والإطار النظري
18	المراجع

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج البحث	13
2	منهجية البحث	14

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تحولات متسارعة وبزوغ ما يعرف بظاهرة العولمة، وما جرى على إثرها من تغييرات جذرية في جميع مجالات الحياة، وهي ما جعل المنظمات في تحدي كبير للمحافظة على استمراريتها وتفوقها على منافسيها، والعمل على بناء استراتيجيات جديدة لإعادة هيكلتها وإحداث تغيير في أنظمتها الإدارية، وتحسين مستويات أدائها والارتقاء بطاقاتها البشرية بما يحق نقلة نوعية لتواكب هذه المتغيرات العالمية، ولقد أصبح التركيز على إنشاء بيئة محيطة بإنتاج الخدمة لإخراجها بجودة وكفاءة أفضل وبأقل هدر ممكن، وخصوصاً في القطاع الخدمي الحكومي والذي يسعى دائماً للتطوير والتقدم من خلال البحث عن أساليب إدارية وتطويرية حديثة تتلاءم والتغيرات التي يمر بها العالم، ومن هذه الأساليب جاء أسلوب الإدارة الرشيقة Lean management استُخدم مصطلح "lean" لأول مرة في عام 1988 من قبل (Krafcik) في إطار برنامج international motor vehicul programme، وطُوّر هذا البرنامج في الولايات المتحدة بهدف تحديد الأسباب التي أدت إلى تحسين أداء الصناعة اليابانية من حيث الجودة بمقارنتها بالقطاع الصناعي الغربي، واستُخدم مصطلح lean مرة أخرى ونشره Womack وآخرون؛ لوصف نظام الإنتاج الذي وضعته شركة تويوتا لصناعة السيارات والمعروف باسم (Curatolo et al.2014 Toyota) Production System).

وعرف أسلوب الإدارة الرشيقة بأنه "نظام إداري متكامل يهدف إلى إزالة الهدر والضياع خلال تطبي المبادئ واستخدام الأدوات التي تساعد في التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعميل، وبالتالي جعل عمليات الإنتاج والتصنيع أسهل وأبسط مما يسمح بتقديم قيمة أفضل للعملاء والمؤسسة ككل" (عبدالله، 2020، ص.664).

وأصبحت الإدارة الرشيقة من فكرة إنتاج رشي إلى منهج شامل يطب في كل المجالات والأنشطة، فلم تعد مقتصرة على المجال الصناعي، بل انتقلت إلى المجالات والقطاعات الخدمية والأنشطة الأخرى، وهي فلسفة إدارية حديثة تعمل على تعظيم رضا العملاء (Abu Salim et al.2018).

يرى الباحث أن وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية تأتي في مقدمة المؤسسات الحكومية الخدمية التي ينبغي الاهتمام فيها وتحسين جودة الخدمات الصحية وتحقي السلامة في المجتمع، وتطوير مهارات الكوادر الششرية ورفع قدراتها الفنية، وتعزيز الأداء؛ لما للعنصر

الششري من دور مهم في تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف، ويتوقف نجاح أي منظمة على كفاءة أداء أفرادها وقدرهم على الإنجاز مع توفير بيئة عمل مناسبة لهم. ومن هذا المنطل جاءت هذه الدراسة لتقيس مستوى تطبي أسلوب الإدارة الرشيقة بأدواها (التحسين المستمر، تنظيم العمل، الموظفين متعددي الوظائف، العمل القياسي، الحيود السداسي) في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، وللتعرف على دوره في رفع الأداء الوظيفي.

مشكلة البحث:

يواجه القطاع الصحي تحديات كبيرة في مختلف دول العالم ومن بينها المملكة العربية السعودية، إذ أصبح هناك ارتفاع في مستوى الوعي وتزايد متطلبات أفراد المجتمع للخدمات الصحية المقدمة، والحصول عليها بمعايير جودة عالية، الأمر الذي جعل القطاع الصحي في تحدي لتغطية تلك المتطلبات من خلال وضع خطط تنمية وتحسين لخدمات الرعاية الصحية والعمل وف استراتيجيات تلبي الاحتياجات وتوفر مقومات الرعاية الصحية، في ظل هذه المتطلبات يظهر دور العنصر الششري وأهمية تطويره وتدريبه ورفع مستوى أدائه الوظيفي، ليقود لتقديم الخدمة بسرعة عالية وبأقل هدر ممكن، وذلك بما يتواف مع احتياجات ومتطلبات متلقي الخدمة، إذ يعتبر الأداء الوظيفي هو المكون الرئيس ي في العمليات التنظيمية والإدارية ولأن نجاح أي منظمة يتوقف على جودة أداء الموظفين فيها وقدرهم على تقديم أفضل الخدمات فالأداء الوظيفي مرتبط بالإنسان الذي بدوره يحول العملية الإنتاجية من مواد خام إلى مواد جاهزة للعملاء مما يعني التقدم على مستوى المنظمة ويتعدى ذلك إلى التقدم في انجاح الخطط التنموية للدولة.

الفجوات النظرية:

- نقص الأبحاث حول تأثير الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي في القطاع الصحي: بالرغم من وجود دراسات حول الإدارة الرشيقة في مجالات أخرى، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تستهدف تطبيقها في القطاع الصحي.
- عدم وضوح العلاقة بين التطوير المهني المستمر والأداء الوظيفي: تحتاج الدراسات إلى تعميق الفهم حول كيفية تأثير التدريب والتطوير المستمر للموظفين على جودة الأداء الوظيفي.

الفجوات العملية:

- عدم تطبيق الأدوات الإدارية الحديثة بشكل كافٍ: رغم التوصيات المتعددة بتبني الإدارة الرشيقة، إلا أن التطبيق الفعلي لهذه الأدوات في المؤسسات الصحية ما زال محدوداً.
- قلة البرامج التدريبية المتخصصة: توجد فجوة في توفير برامج تدريبية مستدامة تستهدف تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي بما يتماشى مع متطلبات الجودة الحديثة.

مع أخذ المناقشة أعلاه في الاعتبار، فإن الوظيفة المهمة لهذه الدراسة هي الإجابة على سؤال البحث التالي:

"كيف يؤثر تطبيق الإدارة الرشيقة على رفع الأداء الوظيفي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية"

أهمية البحث:

تعد هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لأنها ستساعد في إلقاء الضوء على أبعاد أثر استراتيجيات الإدارة الرشيقة على رفع الأداء الوظيفي في قطاع الصحة. وبالتالي، ستساهم في تعزيز المعرفة المتاحة حول هذا الموضوع. وتنقسم الأهمية إلى أهمية نظرية وأهمية عملية كما يلي:

الأهمية العلمية:

- تعد هذه الدراسة الأولى – على حد علم الباحثة- التي تم تطبيقها على موظفي وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية والتي تناولت دور الإدارة الرشيقة في رفع الأداء الوظيفي، وتأمل الباحثة في أن تسهم الدراسة في زيادة التراكم المعرفي، وأن تقدم إطاراً نظرياً لمساعدة الباحثين.
- نظراً لقلّة البحوث والدراسات العربية في جانب الإدارة الرشيقة، تأمل الباحثة في إثراء المكتبة العربية والسعودية على وجه الخصوص.
- تظهر أهمية البحث في إظهار واقع أدوات الإدارة الرشيقة في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية ودورها في رفع الأداء الوظيفي.

الأهمية العملية:

- مجال تطبي الإدارة الرشيفة في القطاع الحكومي، والذي يسعى بشكل دائم لتطوير أعماله وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
- يمكن الاستفادة من نتائج البحث للمنظمات المهتمة برفع الأداء لموظفيها باستخدام أدوات الإدارة الرشيفة .
- يسهم هذا البحث في تعزيز تطبي الإدارة الرشيفة في قطاع الخدمات، حيث إن غالبية الدراسات والبحوث أجريت على القطاع الإنتاجي الصناعي؛ ولعل السبب في ذلك يعود لنشأة مفهوم الإدارة الرشيفة في قطاع صناعي وهو شركة تويوتا.

أسئلة البحث:

تتمثل إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور الإدارة الرشيقة في رفع الأداء الوظيفي في وزارة الصحة في المملكة العربية

السعودية؟ ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى ممارسة الإدارة الرشيقة في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية؟
- 2- ما مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية؟
- 3- هل توجد فروق في استجابات عينة الدراسة حول الإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)؟

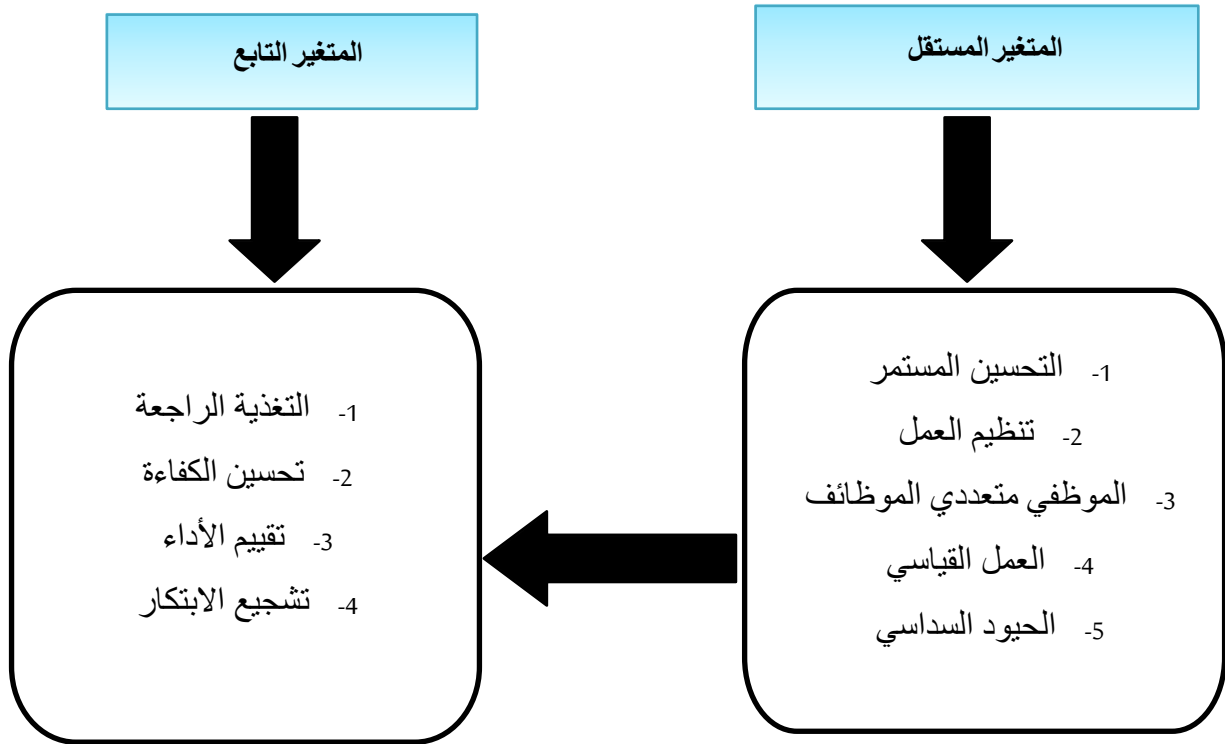
أهداف البحث:

1. الوقوف على مستوى تطبي الإدارة الرشيقة في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، ومعرفة الدور الذي تؤديه الإدارة الرشيقة في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
2. قياس مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.
3. تحديد درجة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) لمتغيرات الدراسة.

فرضيات البحث:

- 1- الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الرشيقة وأبعادها في رفع الأداء الوظيفي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.
- 2- الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول الإدارة الرشيقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).
- 3- الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

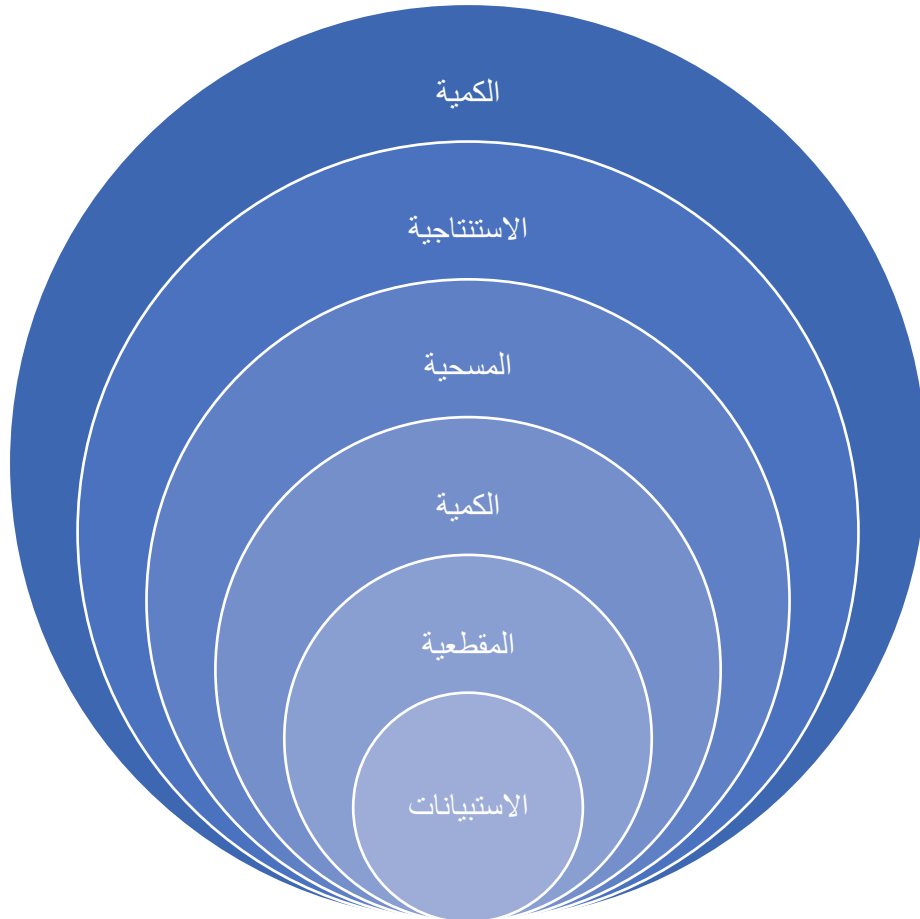
نموذج البحث:
بناءً على الفرضيات السابقة تم إعداد نموذج الدراسة كما يلي:



الشكل (1) النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث

منهجية البحث:

للتوصل إلى الأهداف والإجابة عن التساؤلات المطروحة في الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي ويعد هذا المنهج من أكثر المناهج ملائمة للدراسة الحالية.



الشكل (2)

الدراسة الميدانية:

مخطط المشروع:



الفصل الثاني: الإطار النظري

المقدمة:

البحث العلمي أو البحث أو التجربة التنموية هو أسلوب منظم في جمع المعلومات الموثوقة وتدوين الملاحظات والتحليل الموضوعي لتلك المعلومات باتباع أساليب ومناهج علمية محددة بقصد التأكد من صحتها أو تعديلها أو إضافة الجديد لها، ومن ثم التوصل إلى بعض القوانين والنظريات والتنبؤ بحدوث مثل هذه الظواهر والتحكم في أسبابها.

المتغير الأول: (الإدارة الرشيقة)

مفهوم الدارة الرشيقة:

نشأت فكرة الإدارة الرشيقة من شركة تويوتا في اليابان، والتي تأسست على يد (ساكيشي تويودا) عندما كانت والدته تعمل في صناعة النسيج اليدوي، وكان ذلك يجهدا كثيراً، الأمر الذي دفع ابنها ساكيشي إلى اختراع ماكينة صناعة النسيج الآلية، فتأسست شركة تويوتا التي تحولت فيما بعد من صناعة النسيج إلى شركة تويوتا لصناعة السيارات، وفي عام 1945م قام المهندسون وعلى رأسهم (Taich ohno) بدراسة نجاحات الشركات الأمريكية في صناعة السيارات (الضشياني، 2020).

أدى ذلك لابتكار نظام إنتاج جديد عُرف بنظام تويوتا للإنتاج (TPS)، وتحول هذا النظام فيما بعد إلى نظام الإنتاج الرشي، ونظراً لاهتمام شركة تويوتا بالجودة والتحسين المستمر خصوصاً عند صناعة المنتجات المعقدة ذات الإجراءات العديدة والتي تؤدي لظهور عيوب في المنتجات بنسبة كبيرة، ظهرت أهمية الإدارة الرشيقة (lean management) خاصة في ظل نقص الموارد الطبيعية في اليابان، ولتطبي الإدارة الرشيقة في المنظمات لا بد من تغيير ثقافة

المنظمة وطرق الإنتاج وخدمة العملاء (Arnheit & Maleyeff, 2005).

وتعرف الباحثة الإدارة الرشيقة بأنها عبارة عن ثورة إدارية وفكر حديث يقوم على استثمار الوقت بإجراء التحسينات المستدامة، والقضاء على الهدر والاستخدام الأمثل للموارد، من خلال مشاركة جميع العاملين في المنظمة، لتحقيق الجودة والكفاءة في الأداء ككل، ولكسب رضا العملاء وتحقيق أقصى قيمة لهم.

أدوات الدارة الرشيقة:

تعددت الأدوات التي تقع تحت منهجية الإدارة الرشيقة، والتي تستخدم لتحقيق أهداف الإدارة الرشيقة والنتائج المرجوة من تطبيقها، ومن أكثر الأدوات استخداماً لدى بعض الباحثين والكتاب الشائع تطبيقها في قطاع الخدمات، وكما اتفقت عليها دراسة عبد الله (2020)، ودراسة عكاشة وبراهيمي (2021)، ودراسة مبروكة وحفيظة (2020)، وهي كالتالي:

1- التحسين المستمر:

هو أسلوب ياباني يهدف لإدخال التحسينات الصغيرة والمستمرة على المنتجات والخدمات (الزبيدي وجاسم، 2016)، لتقليل الفاقد ورفع الكفاءة والفعالية في جميع العمليات الإنتاجية سواء كانت هذه العمليات متعلقة بالإنتاج أو بالأنشطة الأخرى (الدليمي، 2020).

من نماذج التحسين المستمر المستخدمة في المنظمات ولاقت نجاحاً باهراً، هو نموذج Deming: والذي يرمز له اختصاراً بـ PDCA ويتكون من أربعة عناصر تتمثل بالتالي:

- **خطط Plan:** في هذه المرحلة توضع خطة عمل لإدخال تعديلات على المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

- **افعل Do:** بعد الموافقة على خطة العمل تأتي مرحلة تنفيذ التحسينات، ومراقبة التقدم.

- **افحص Check:** في هذه المرحلة يتم مراقبة النتائج ومقارنتها بما خطط له، وقياس مدى ملائمة الخطة للمجال المراد تحسينه، بحيث يتسنى للمنظمة إيجاد خطط بديلة أو إجراء التعديلات.

- **نفذ Act:** يقوم فري البحث بمراجعة النتائج المحققة ومدى تحققي الأهداف، وإجراء التعديلات اللازمة وإقرار التحسينات

(Ghafourian, 2014, p.4).

2- تنظيم العمل:

أي إدخال تحسينات لمكان العمل، والتخلص من الفوضى، وهو ما يعرف بمبدأ السينات الخمس 5S.

3- الموظفين متعددي الوظائف:

هو أسلوب لتدريب الموظفين للتعامل مع مختلف المهام في المنظمة (الجنابي، 2021)، وقد عرفها الزبيدي وجاسم (2016) بأنهم العاملون الذين يقومون بأعمال متعددة في بيئة العمل. تظهر أهمية التركيز على العنصر الششري خصوصاً في الإدارة الرشيقة بالمؤسسة، كلما كان الموظف متعدد المواهب والمهارات المتعلمة والمتخصصة والمتدربة القادرة على دراسة

وفهم الواقع الحالي لكل نشاط وقادرة على حل المشكلات ، وتطوير العمل للأفضل، حيث يستطيع الموظف القيام بأكثر من وظيفة في نفس الوقت، وهنا تزيد الوفرة في الموارد والتوفير للتكاليف الأخرى، لذلك لابد من تدريبهم وتطوير مهاراتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والأهداف، عن طري التركيز على استخدام المعرفة في البراعة والتميز لديهم، وتطوير المهارات الاجتماعية والأخلاقية والتفهم والذكاء الوجداني والاستبصار الذاتي (البابا،2020، ص.30).

4- العمل القياسي:

هو حجر الزاوية للجهود الموجهة نحو التحسين المستمر، وهو عنصر أساس في تحقي النجاح، ووسيلة للوصول إلى الأهداف، وخل بيئة عمل أكثر استقراراً (Mironiuk,2012). وترى الباحثة أن العمل القياسي ي يشير -أيضاً - إلى توحيد الإجراءات التنفيذية في العمل، لكسب رضا العملاء وتحقي أفضل النتائج والكفاءة والسرعة في الإنجاز.

5- الحيود السداسي:

هو منهج نظامي يقوم على تحسين العمليات والخدمات الجديدة، مستخدماً أساليب إحصائية وعلمية، بهدف تحقي رضا العملاء (عكاشة وبراهيمي،2021).

المتغير الثاني: (الأداء الوظيفي)

مفهوم الأداء الوظيفي:

يهتم الكثير من المنظمات بالأداء الوظيفي لموظفيها؛ لأنه لا يعكس جهود الموظفين وقدراتهم فحسب، بل يوضح جوانب المنظمة وكفاءتها وقدرتها على النجاح والتفوق على منافسيها، لذلك تبذل المنظمات جهودها لرفع أداء موظفيها وخل بيئة تدعم قدراتهم.

وتعرف الباحثة الأداء الوظيفي بأنه السلوك الذي ينتج عنه مخرجات تعكس قدرات وجهود الموظفين وما يمتلكونه من خبرات، وتعكس -أيضاً - الأداء العام للمنظمة وما تحققه من نجاحات وإنجازات نتيجة لتلك الجهود، وذلك في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بالسرعة والدقة، وتعمل ضمن إطار محدد تضعه الإدارة.

أهمية الأداء الوظيفي:

تسعى المنظمات لتحقي أهدافها التي أنشأت من أجلها، ولتصل لتلك الأهداف وتحق النتائج التي ترغب الوصول إليها لا بد من توفير الموارد اللازمة لذلك، وفي مقدمتها الموارد البشرية لقدرتها على التحكم في الموارد الأخرى في المنظمة وتفعيلها إما إيجاباً أو سلباً، لذا

يصبح هم الإدارة هو التحكم في أداء هذه الموارد والتأكد من مستويات الجودة فيها وتناسقها مع باقي الموارد المستخدمة (الكسر، 2019).

وتتلخص أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

1. عنصر أساس تقوم عليه جميع المنظمات سواء أكانت صناعية أم خدمية.
 2. يحفز الفرد على الاجتهاد في العمل واكتساب الخبرة والمهارة لتأدية عمل ذي قيمة معينة.
 3. يؤدي لتطوير الذات والقدرة على الإبداع ومن ثم يؤدي لزيادة الإنتاج (إبراهيم، 2003، كما ورد في الزهراني، 2021).
- بناءً على ذلك أصبح هناك اهتمام كبير بالأداء الوظيفي وتنميته من خلال تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم وتقييم أدائهم وتقديم الدعم والمكافآت والترقيات، ولما للأداء الوظيفي من دور كبير في إظهار أداء القيادات الإدارية في المنظمة ومدى مقدرتهم في دعم الموظفين والارتقاء بمستوى الأداء لهم وإكسابهم المهارات والخبرات.**

أبعاد الأداء الوظيفي:

اختلفت الدراسات السابقة حول أبعاد الأداء الوظيفي، ومن خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بأبعاد الأداء الوظيفي، يتبين أن الأبعاد الأربعة التي تناولتها دراسة مهنا (2020) هي الأنسب لملائمتها لموضوع الإدارة الرشيقة ولمجتمع الدراسة، وهم موظفو وزارة الصحة، وأيضاً لقلّة الدراسات التي تناولت هذه الأبعاد في قطاع خدمي حكومي -على ح د علم الباحثة- ولأهمية التركيز عليها. ويمكن تناول هذه الأبعاد بمزيد من التوضيح والشرح على النحو التالي:

1- تحسين الكفاءة:

عرفت الكفاءة أنها "استخدام المدخلات بصورة صحيحة للحصول على المخرجات المخططة، ويتم قياسها بنسبة المخرجات (النتائج) إلى المدخلات" (نافع، 2021، ص.43).

2- التغذية الراجعة:

هي عملية تزويد الفرد بمعلومات عن أدائه بشكل مستمر، لمساعدته في تنشيت ذلك الأداء إذا كان صحيحاً، أو تعديله إذا كان يحتاج إلى التعديل (السفاسفه، 2000).

3- تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه "عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في المنظمة، ويترتب عليه قرارات تتعل بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيةهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم أو تأديبهم وغيرها من القرارات" (حسن، 2020.ص.70).

4- تشجيع الابتكار:

عرف الباحث Damanpour الابتكار: على أنه كل ما هو جديد من منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا أو نظم إدارية أو خطط وبرامج تتعل بأعضاء المنظمة (صباح، 2018).

العلاقة بين المتغيرين:

جاءت هذا الدراسة استكمالاً للجهود والدراسات السابقة في تعمي المعرفة حول الإدارة الرشيقة، إذ تعد من الدراسات القلائل التي ربطت أدوات الإدارة الرشيقة بالأداء الوظيفي، كما تعد من الدراسات القلائل التي طبقت موضوع الإدارة الرشيقة على قطاع حكومي خدمي، حيث إن غالبية الدراسات طبقت موضوع الإدارة الرشيقة على المجال الصناعي، واتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في المنهجيات المتبعة حيث اتبعت جميعها المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات ماعدا دراسة (klein et al., 2023) استخدمت المسح بالإضافة للاستبانة، في حين اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث تناولها لأبعاد متغيرات الدراسة، إذ تناولت الدراسات السابقة إما الإدارة الرشيقة أو الأداء الوظيفي مع موضوع مختلف ولم تتناول أبعاد (نموذج الدراسة) مع بعض وبشكل خاص، على حد علم الباحثة.

ولعل ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- أن هذه الدراسة تعد الأولى من نوعها، على حد علم الباحثة؛ إذ لم يتم بحث دور الإدارة الرشيقة في رفع الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.

الخاتمة:

تلخيص النتائج من الدراسات السابقة

1. بناء الإطار النظري، من خلال الاطلاع على المعلومات والمفاهيم الأساسية حول موضوع الدراسة.
2. إعداد منهجية الدراسة والأساليب الإحصائية المناسبة.
3. الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الحالية.
4. إعداد وصياغة أدوات الدراسة الحالية (عبارات الاستبيان).
5. توفير المصادر والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة، وإنجاز البحث العلمي بالشكل الصحيح.

أثر البحث المستقبلية:

1. إجراء دراسات مماثلة على قطاعات حكومية أخرى، للتعرف على دور الإدارة الرشيقة في رفع وتحسين أداء الموظفين.
2. دور الأداء الوظيفي في تحقي رضا العملاء من خلال استخدام أدوات الإدارة الرشيقة.
3. أثر تطبي منهجية كايزن للتحسين المستمر على أداء العاملين في وزارة الصحة.

المساهمات الاجمالية:

- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها فإن الباحثة تأمل من أصحاب القرار في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية الأخذ بالتوصيات التالية، والتي هي نابعة من نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، وهي على النحو التالي:
1. زيادة الاهتمام بأدوات الإدارة الرشيقة، والتوسع في تطبيقها؛ لما لها من أثر في إيجاد الحلول الجذرية في الوزارة.
 2. تبني الدورات والبرامج التدريبية للموظفين من أجل نشر ثقافة الإدارة الرشيقة والتعريف بأهميتها في رفع الأداء الوظيفي وتحقي رضا المراجعين والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
 3. الاهتمام بأداة التحسين المستمر؛ إذ يعد من الأدوات المهمة التي يقوم عليها أسلوب الإدارة الرشيقة.

4. من أجل تحقي التحسين المستمر في أي منظمة لا بد من الاهتمام بجانب الابتكار والابداع وتشجيع الموظفين على توليد الأفكار الناجحة التي تسهم في تطوير العمل، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لذلك.
5. العمل على تحسين كفاءة الأداء من خلال تقليل ضغط العمل على الموظفين وتوزيع مهام العمل بما يتناسب وقدرات كل موظف.
6. ضرورة خل روح التعاون بين الإدارة والموظفين وإعطائهم حرية أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات، لضمان نجاح تطبي الإدارة الرشيدة.
7. ضرورة التركيز على رضا الموظفين والعمل على حل المشكلات أولاً بأول لرفع الأداء الوظيفي ويكون الموظف أكثر عطاء وتفانياً في عمله.
8. الاهتمام بقياس الأداء الفعلي والنتائج المتحققة ومقارنتها بالأداء المخطط؛ لتحديد الانحرافات وتصحيحها ومنع تكرار حدوثها.

المراجع:

- إبراهيم، دفع الله إبراهيم محمد (2021) أثر الدوافع على أداء العاملين بالمنظمات: دراسة حالة شركة تبوك الدوائية المحدودة السودان (رسالة دكتوراه، جامعة النيلين). قاعدة معلومات دار المنظومة.
- البابا، هناء محمد فريد محمد (2020). مدى تطبي أبعاد الإدارة الرشيقة ودورها بجودة الخدمات المقدمة لشركة الاتصالات الخلوية جوال بغزة (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة). المكتبة المركزية بالجامعة الإسلامية بغزة.
- توام، زاهية، وكلاخي، لطيفة. (2021). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت (دراسة ماجستير، جامعة الج زائر). قاعدة معلومات دار المنظومة.
- الجنابي، سامي ذياب محل (2021). تحقي المزايا التنافسية لشركة نفط الشمال من خلال أدوات الإدارة الرشيقة. مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، 3(1)، 79-98.
- جواده، سمر خليل (2011). مدى توافر إمكانيات تطبي ستة سيجما في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.
- حسن، عبد العزيز عبد الرحمن (2020). قياس وتقييم الأداء الوظيفي. مكتبة الرشد ناشرون.
- خزايلة، عبد الله سليمان طلب (2021). أثر تطبي الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة السياحة والآثار الأردنية (رسالة ماجستير، جامعة آل البيت). قاعدة معلومات دار المنظومة.
- خميس، حمادي، وموسى، أحمد (2018). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدي موظفي جامعة سبها (رسالة ماجستير، جامعة سبها). مستودع جامعة سبها الرقمي.
- الدليمي، محمد كامل كريم (2020) استراتيجيات التحسين المستمر وأثرها على تحقي تميز الأداء: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير، جامعة الإسراء). قاعدة معلومات دار المنظومة.
- الرفوع، أسماء عدنان فارس. (2020). أثر الإدارة اللينة على صناعة البناء الأردنية (رسالة ماجستير، جامعة مؤتة) قاعدة معلومات دار المنظومة.

- ركاج، يحيى محمد، والعبادلة، سمر مشرف(2017، ديسمبر 6-7). مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيدة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة[بحث]. المؤتمر العلمي الثاني للاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني، غزة، فلسطين.
- الزبيدي، غنى دحام تنائي، وجاسم، رغد جمال. (2016). انعكاس منهج الإدارة الرشيدة على ممارسات إدارة الموارد البشرية (رسالة ماجستير، جامعة بغداد). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 22(94). 1-26.
- الزهراني، صالح سعيد(2021). أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(16). 42-64. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- السفاسفة، محمد إبراهيم(2000). التغذية الراجعة والإدارة الصفية feedback. مجلة رسالة المعلم:وزارة التربية والتعليم-إدارة التخطيط والبحث التربوي، 40(2)، 90-100.
- صباح، ترغيني(2018). دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية (رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة).
- مستودع الرسائل الجامعية . <http://thesis.univ-biskra.dz/id/eprint/4191> .
بجامعة بسكرة
- الضشياني، خالد.(2020). الإدارة الرشيدة لـين: المنهجية الحديثة لقيادة المنظمات في المستقبل. دار الحضارة للنشر والتوزيع.
- عبد الله، أسماء ابوبكر صدي). 2020 . (درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي. المجلة التربوية، 80(80)، 635-748.
- العدوان، ياسر، والخليفات، أسامة خالد أحمد). 2021. (أثر تطبي مبادئ الإدارة الرشيدة على فاعلية شركة توزيع الكهرباء الأردنية المساهمة العامة. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 21(1). 61-73.
- عضوم، حسام صبحي). 2021. (أثر الإدارة الرشيدة في تحقي الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية: دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية

- [رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية]. المستودع الرقمي للجامعة الافتراضية السورية.
- عفيفي، ريهام، متولي، سالمه، والشربيني، هديل. (2017، ديسمبر 26). الابتكار في القطاع الحكومي [تقرير الحلقة الثالثة]. مؤتمر سيمينار شباب الباحثين، نصر، مصر.
 - عكاشة، العرابي، وبرايمي، آسيه. (2021). دور إدارة الموارد البشرية في تبني أدوات الإدارة الرشيدة: دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت. مجلة أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، 4(2)، 47-71.
 - علي، هشام فوزي عباس. (2021). دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 12(2)، 45-102.
 - القحطاني، مناحي مسلم سالم. (2021). أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للانغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية [رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
 - الكسر، شريفة عوض. (2019). أساليب قياس وتقييم الأداء الوظيفي. مكتبة الرشد ناشرون.
 - مبروكة، بخيو، وحفيظة، قبال. (2020). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقي متطلبات الإدارة الرشيدة [رسالة ماجستير، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
 - مهنا، مسلم عبد الكريم. (2020). دور الإدارة الرشيدة في تعزيز أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في قطاع غزة [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
 - نافع، عبد الله أحمد. (2021). دور القيادة الإبداعية في رفع كفاءة أداء العاملين بالتطبي على شركة النيل للبترول [رسالة ماجستير، جامعة النيلين]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

الملاحق

من خلال الدراسة المجتمعية أضع بين يديكم استبيان لقياس أثر الإدارة الرشيدة في رفع الأداء الوظيفي في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع علامة ✓ على الخيار المناسب، ويجب أن تعلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، فالهدف هو قياس وجهات نظرك.

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- العمر: اقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ الى ٤٠ ☐ أكبر من ٤٠ سنة ☐
- الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐
- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- الأقدمية: من ٥ سنوات ☐ من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات ☐ من ١٠ سنوات ☐
- فما فوق ☐

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الإدارة الرشيدة	تنظيم العمل التحسين والتطوير المستمر الإبداع والابتكار العاملين متعددي الوظائف	٢٨ عبارة	سنوسي، ٢٠٢١، استبيان الإدارة الرشيدة، الإدارة الرشيدة وانعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي.

استبيان الإدارة الرشيدة

الرقم	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا
تنظيم العمل				
١	يتناسب مكان العمل مع طبيعة العمل.			
٢	يوجد دليل عمل واضح لتنظيم ملفات العاملين وطريقة ترتيبهم وتنسيقهم.			
٣	تحفز الإدارة على الانضباط الذاتي للعاملين للحفاظ على مكان العمل مرتباً.			
٤	توفر اللجنة أدوات السلامة المهنية في موقع العمل.			
٥	تتبع الإدارة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم مكان العمل.			
٦	تركز الإدارة على متابعة نظافة مكان العمل لجعلها ملائمة لأداء الأعمال.			
٧	يتم توزيع مكاتب اللجنة وفق تسلسل سير المعاملات فيها.			
التحسين والتطوير المستمر				
٨	تتوافر القدرة على استحداث أنشطة وخدمات جديدة.			

٩	يتوافر الاستعداد لدعم ونشر ثقافة التحسين والتطوير المستمر للأداء.		
١٠	تتوافر القدرة على التحقق من حاجة الخدمات للتحسين وتطوير الأداء.		
١١	يتم معرفة إقتراحات العملاء للإستفادة منها في تحسين جودة الخدمات.		
١٢	يتم العمل على تقليل الأخطاء في الإجراءات الإدارية والمالية.		
١٣	يتم توفير إمكانيات تسهل عمليات التدريب والتحسين المستمر.		
١٤	تتوافر القدرة على استخدام الحوسبة وإجراء التحسينات على البرامج.		
الإبداع والابتكار			
١٥	تقوم اللجنة بإدخال طرق فريدة لعملياتها الخدمية المقدمة مقارنة بالمنافسين.		
١٦	تلجأ اللجنة إلى مراكز إستشارية وبحثية لتحديد التوجهات المستقبلية للعملاء.		
١٧	تتيح اللجنة للعاملين القدرة على إقتراح أساليب جديدة لأداء العمل.		
١٨	تقوم اللجنة باستحداث تغيرات جذرية في هيكلها التنظيمية.		

١٩	تسعى اللجنة إلى زيادة المخصصات المالية لبرامج التدريب والتطوير.		
٢٠	تستحدث اللجنة سياسات جديدة في مجال التدريب والتعيين والمكافآت.		
٢١	يتم تدعيم العمل الجماعي وروح الفريق بين العاملين.		
العاملين متعددي الوظائف			
٢٢	تسعى الإدارة إلى تنويع مهارات العاملين بإعتماد أسلوب التدوير الوظيفي.		
٢٣	يزداد أداء العاملين في المؤسسة عند نقلهم إلى أقسام أو وحدات أخرى.		
٢٤	توفر الإدارة عاملين لديهم القدرة على العمل في أقسام مختلفة.		
٢٥	توفر الإدارة مدربين أكفاء للتدريب وأماكن مهيأة بشكل متميز.		
٢٦	تحفز الإدارة العاملين على إكتساب مهارات متنوعة في وظائف أخرى.		
٢٧	يستجيب العاملون لأسلوب التدوير الوظيفي دون مقاومة.		
٢٨	تسعى الإدارة إلى إكساب العاملين مهارات متنوعة من خلال التدريب.		

استبيان الأداء الوظيفي

يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع علامة ✓ على الخيار المناسب، ويجب أن تعلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، فالهدف هو قياس وجهات نظرك.

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- العمر: اقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ الى ٤٠ ☐ أكبر من ٤٠ سنة ☐
- الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐
- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- الأقدمية: من ٥ سنوات ☐ من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات ☐ من ١٠ سنوات ☐
- فما فوق ☐

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الأداء الوظيفي	رضا العاملين عن الوظيفة الإلمام الوظيفي معايير جودة الأداء تقييم الأداء	٣٢ عبارة	سنوسي، ٢٠٢١، استبيان جودة الأداء الوظيفي، الإدارة الرشيقة وانعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي.

الرقم	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا
رضا العاملين عن الوظيفة				
١	هناك نظام عادل للحوافز والمكافآت.			
٢	يشعر العاملون أن وظائفهم توفر لهم فرص لإستثمار طاقاتهم وقدراتهم.			
٣	تتوافر الأدوات الضرورية لإتمام العمل.			
٤	تسعى الإدارة إلى تكوين علاقات طيبة وإيجابية مع العاملين.			
٥	يتبع القيادات الإدارية النمط التشاركي في القيادة والإشراف.			
٦	بيئة العمل أمنه وتوفر شروط السلامة المهنية للعاملين.			
٧	يوجد إهتمام بتحديد المسؤوليات وتوزيع الاختصاصات لكل وظيفة.			
٨	يراعى رغبة العاملين وتصوراتهم وإحتياجاتهم عند وضع البرامج التدريبية.			
الإلمام الوظيفي				
٩	تهدف برامج التدريب إلى تحقيق الإثراء الوظيفي.			

١٠	يتم دراسة تحليلية لمقومات الوظيفة ونوع العمل الذي تتطلبه كل مرحلة.		
١١	تتوافر المعلومات عن الأنشطة التي يتم القيام بها حالياً من خلال الوظائف.		
١٢	تهتم الإدارة بتوضيح أهداف العمل لجميع العاملين.		
١٣	يوجد بيانات تحليلية جيدة عن الوظائف الموجودة باللجنة.		
١٤	يتم تحديد مضمون الوظائف عند تحليل متطلبات اللجنة من التدريب.		
١٥	يؤدي جميع العاملين أعمالهم وفق جودة محددة.		
١٦	يتم تحديد المهام والواجبات وبالتالي خطوط السلطة والمسئولية.		
معايير جودة الأداء			
١٧	تعتمد الوزارة في إتخاذ القرارات على أسس ومعايير علمية سليمة.		
١٨	تعمل الوزارة على تحسين مهارات العاملين على إستخدام التكنولوجيا		
١٩	تعمل الوزارة على تجميع المعلومات عن خصائص كل وظيفة مطلوبة.		

٢٠	يتم تدريب العاملين بالوزارة وفق خطة شاملة.		
٢١	يساعد النظام الحالي على وجود دراية تامة عن مهام عملهم.		
٢٢	تتوافر لدى الوزارة خطة سنوية لتدريب العاملين.		
٢٣	يتم تطوير وتغيير اللوائح الوظيفية بصفة مستمرة لمواكبة التطورات.		
٢٤	تستند الوزارة في قراراتها على قاعدة معلوماتية.		
تقييم الأداء			
٢٥	هناك ربط بين نتائج تقييم الأداء بالمتطلبات والإحتياجات التدريبية.		
٢٦	تتوافر الوسائل المناسبة لقياس الأداء.		
٢٧	يعمل نظام التقييم الحالي على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لتنمية العاملين.		
٢٨	تتوافر التغذية المرتدة النشطة والفعالة بشكل مستمر.		
٢٩	من خلال التقييم يتم إبتكار سياسات جديدة تتناسب مع التغيير.		

			٣٠	يتم تحديد نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف ومعالجتها للعاملين.
			٣١	يتم الإعتماد على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لتحديد المكافآت.
			٣٢	يوفر تقويم الأداء مقياساً لمدى نجاح اللجنة في تحقيق أهدافها.