

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة علي الأداء الوظيفي
بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

دراسة مقدمة كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الدكتوراه المهنية فى ريادة
الاعمال (DBA)

مقدمة من الباحث

عمر فهمي محمود عمر

إشراف

الأستاذ الدكتور / محمد وهبة

أستاذ إدارة الأعمال بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

الأستاذ الدكتور / محمد عبد السلام راغب

عميد برامج كارديف بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

الأستاذ الدكتور / سحر الخولي

أستاذ إدارة الأعمال بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

ملخص

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بشركة مياه شرب الإسكندرية، وقد تمثلت متغيرات الدراسة في الإدارة الرشيقة كمتغير مستقل، بأبعادها السبعة: تنظيم العمل، التحسين والتطوير المستمر، الإبداع والابتكار، العمل القياسي، ستة سيجما 6Sigma، العاملين متعددي الوظائف، التغيير في ثقافة الشركة، والأداء الوظيفي كمتغير تابع، بأبعاده التسعة: جوانب الجودة داخل الشركة، رضا العاملين عن الوظيفة، الإلمام الوظيفي، الإبداع والابتكار في الأداء الوظيفي، نوعية العمل، كمية العمل المنجز، المثابرة والثوق، معايير جودة الأداء، تقييم الأداء، والمتغيرات الديموغرافية والوظيفية كمتغير وسيط بأبعاده: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

ولتحقيق أغراض الدراسة تم أخذ عينة عشوائية مكونة من (367) مفردة من العاملين بشركة مياه الشرب بالإسكندرية، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبيانات على أفراد العينة بعد إجراء دراسة استطلاعية على عينة تجريبية مكونة من (30) مفردة، وذلك من أجل إجراء الاختبارات اللازمة للتحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة.

ومن أجل تحليل البيانات التي تم جمعها، قام الباحث باستخدام بعض الاختبارات والأساليب الإحصائية من خلال البرامج الإحصائية المتخصصة في تحليل البيانات، مثل برنامج SPSS.

وبناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية فقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية من الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي، كما خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي تعزي إلى المتغيرات الديموغرافية والشخصية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، في حين خلصت الدراسة إلى عدم وجود أثر للإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي يعزي إلى متغير الجنس.

وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات بناءً على النتائج الإحصائية، كان أهمها ضرورة العمل على تفعيل إدارة الجودة تهتم بتطبيق آليات الجودة داخل القطاعين الإداري والتجاري بالشركة، على أن تكون تلك الإدارة نواة لتفعيل وتطبيق آليات الإدارة الرشيقة بالشركة والحفاظ على إستمراريتها.

ABSTRACT

The study aimed to study the impact of lean management on job performance in the Alexandria Drinking Water Company. The variables of the study represented in lean management as an independent variable With its seven dimensions: organization of work, improvement, continuous development, creativity, innovation, standard work, six sigma, cross-functional workers, and change in company culture Job performance as a dependent variable with its nine dimensions: quality aspects within the company, employee satisfaction with the job, job familiarity, creativity and innovation in job performance, quality of work, quantity of work performed, perseverance, trust, performance quality standards and performance evaluation Demographic variables as an intermediary variable with its dimensions: gender, age, educational qualification, job title and number of years of experience

To achieve the purposes of the study, a random sample of 367 employees of the Alexandria Drinking Water Company was taken. The study relied on the questionnaire as a main tool for data collection. Questionnaires were distributed to an experimental sample of 30 individuals in order to verify the validity and reliability of the questionnaire.

The researcher analyzed the data using the statistical programs specialized in data analysis SPSS.

The study concluded that there is a significant statistically significant effect between agile management and job performance. The study also found a significant statistically significant effect between agile management and job performance due to demographic variables (age, educational qualification, job title, number of years of experience). The

study also found that there was no significant effect of agile management on job performance due to the gender variable.

The study recommended a number of recommendations, the most important of which is the need to work on activating the quality management, which is concerned with the application of quality mechanisms within the administrative and commercial sectors of the company, provided that this management is a nucleus for activating and applying the lean management mechanisms in the company and maintaining its continuity.

مقدمة:

تسعي منظمات الأعمال في طريقها لتحقيق الهدف الرئيسي الذي أنشأت من أجله وهو إشباع حاجات ورغبات عملاءها إلي التطوير الدائم والمستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها لهؤلاء العملاء حتي تستطيع تحقيق هدفها الرئيسي.

ولكن ماذا لو ارتبط تحقيق هدفها الرئيسي المذكور بقدرتها علي ترتيب البيت من الداخل والذي يتطلب بذل جهد حقيقي وفعلي في خلق واقع داخلي ينبع من داخل المنظمة يتمثل في تبني ممارسات لها الأثر الإيجابي لزيادة ورفع معدلات الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات, ومن هذا المنطلق زاد إهتمام الباحثين بدراسة كل ما يؤثر في رفع وزيادة الأداء الوظيفي.

ويعد موضوع تبني ممارسات الإدارة الرشيقة بالمنظمات من أجل تحسين الأداء الوظيفي من أكثر المواضيع التي إكتسبت أهمية في الوسط التنظيمي وذلك بفضل تميز العاملين كأهم مورد عن باقي الموارد التي تسخرها منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها, ونظرا لكون رفع أداء العاملين يمثل مطلباً رئيسياً لأي منظمة, أنت تلك الدراسة لتتناول العلاقة بين الإدارة الرشيقة و الأداء الوظيفي. وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: ما مدي تأثير الإدارة الرشيقة علي الأداء الوظيفي؟ وفي الأونة الأخيرة لم تعد الأساليب الإدارية التقليدية القديمة قادرة على مواكبة التطورات الحديثة التي يشهدها العالم اليوم والتي أصابت مختلف جوانب الحياة بالتسارع, وخاصة مجال العمل الإداري, فقد تأثر مجال العمل الإداري بتلك التطورات تأثراً ملحوظاً, فقد فرضت تلك التطورات تحديات جديدة على منظمات الأعمال تتمثل في سعي تلك المنظمات نحو إدماج النظم الحديثة المتطورة في أعمالها, مما يستوجب تبني مبادئ إدارية حديثة تتناسب مع التغيرات والتطورات المتسارعة التي تلاحق منظمات الأعمال بشكل عام وشركات قطاع الأعمال العام بشكل خاص.

وفي عالم بات من أهم سماته التغير السريع, أصبح لزاماً على منظمات الأعمال لكي تضمن بقاءها ونموها وتحقيق أهدافها أن تبحث عن تعظيم الموارد وتقليل التكاليف, فمن الضروري أن تسعى منظمات الأعمال إلى تقليل تكلفة إنتاج منتجاتها وخدماتها, مع تسريع وتيرة الإنتاج وتقديم الخدمات لتكتمل عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة في أسرع وقت ممكن, مع ضرورة التركيز على الكفاءة في المنتج أو الخدمة المقدمة, وتحقيق الحد الأدنى من الهدر والتالف وضياع الموارد, وهذا هو مفهوم الإدارة الرشيقة.

فالإدارة الرشيقة هي ذلك المفهوم الذي يبحث دائماً عن الكمال, فهو يمثل مشروع لا ينتهي تكمن التحديات في القدرة على تنفيذه, فمفهوم الإدارة الرشيقة هو عكس الإدارة المترهلة, تلك الإدارة التي تتبنى أساليب وطرق تقليدية إنتهت ولم تعد موجودة في عالم المعلومات, ولعل من أكثر سماتها وضوحاً الهدر والإسراف في الموارد وعدم القدرة على التجاوب مع أي فرصة بسهولة, (السحباوي, ٢٠٢١).

ومما سبق عرضه فقد وقع إختيار الباحث على دراسة موضوع الإدارة الرشيقة وأثره على الأداء الوظيفي, وذلك لما للإدارة الرشيقة من عوامل وأبعاد هامة تمثلت في تنظيم العمل, والتحسين والتطوير المستمر, والعمل القياسي, والإبداع والإبتكار, وستة سيجما والعاملين متعددي الوظائف, والتغيير في ثقافة الشركة, كما تكمن أهمية دراسة الإدارة الرشيقة بأبعادها في كونها أصبحت تمثل منهج من علوم الإدارة الحديثة تتبناه العديد من الدول المتقدمة يستهدف ذلك المنهج تطوير الأعمال وإعادة بناء إجراءاتها, (لبوابي, ٢٠٢٢).

كما تبين للباحث من الاطلاع على دراسات سابقة أن نظام الإدارة الرشيقة يهدف إلى التحسين المستمر للعمليات والأساليب التي تعمل بها المؤسسات, كما يهدف إلى القضاء على الأنشطة عديمة الفائدة التي لا قيمة لها, وذلك لتحقيق إستجابة أسرع للعملاء, ومن هنا وردت للباحث فكرة البحث التي تمثلت في دراسة أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي, ونظراً للتحديات التي تواجهها منظمات وشركات قطاع الأعمال العام في مصر ومنهم شركة مياه الشرب بالإسكندرية, حيث تنشأ تلك التحديات من التغيرات المتسارعة في التقنية, وما صاحبها من إنفجار معرفي معلوماتي وإنتعاش إعلامي, كذلك مواقع التواصل الإجتماعي وما صاحبها من أثر على العملاء, ولذلك بات ضرورياً على شركة مياه شرب الإسكندرية أن تتبنى أسلوب حديث من أساليب الإدارة الحديثة

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

يواكب تلك التغيرات المتسارعة ويواكب ذلك الانفجار المعرفي المعلوماتي، وهذا الإنفتاح الإعلامي، ويعد أسلوب الإدارة الرشيقة من أفضل وأهم تلك الأساليب الإدارية الحديثة.

وفي مصر هناك العديد من المنظمات قد تستخدم أساليب الإدارة الرشيقة دون العلم بأنها تمارسها، وهذا ما يقودنا إلى طرح إشكالية الدراسة حول مدى تأثير الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي في شركة مياه شرب الإسكندرية.

مشكلة الدراسة.

هناك من مصطلحات الإدارة الحديثة ما يفرض نفسه بقوة على الساحة، ولعل من أهم تلك المصطلحات مصطلح الإدارة الرشيقة والتي تحوي بين طياتها أبعاد هي تنظيم العمل، التحسين والتطوير المستمر، الإبداع والابتكار، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف، 6 Sima، والتغيير في ثقافة المؤسسة.

وبالرغم من أهمية الإدارة الرشيقة وأبعادها، فقد لاحظ الباحث بعد مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بدرجة الدراسات التي تناولت تلك الأبعاد في بيئة الأعمال المصرية وخاصة بيئة أعمال شركات قطاع الأعمال وتحديدًا شركات مياه الشرب بجمهورية مصر العربية، كما لم يتمكن الباحث من الحصول على الكثير من الدراسات تتناول المتغيران معا الإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي، من حيث البحث في طبيعة العلاقة فيما بينها، بالإضافة إلى إختبار الآثار المحتملة للمتغير المستقل علي المتغير التابع بشركة مياه شرب الإسكندرية.

كما رصد الباحث في شركة مياه شرب الإسكندرية بحكم عمله بها قصورا في تطبيق ممارسات وأبعاد الإدارة الرشيقة، كما رصد إنخفاض في أداء الموظفين بشكل ملحوظ، وقد تمثل ذلك القصور الملحوظ فيما يلي:

١. رغم أن الشركة تعد بمكانة المحرك لنشاط نقل وتوصيل المياه العذبة للوحدات السكنية والتجارية والخدمية بمدينة الإسكندرية وأجزاء من الساحل الشمالي وأجزاء من محافظة البحيرة، إلا أنها تتكبد خسائر مالية ناتجة عن وجود فاقد في المياه بنسبة ٢٨٪ من الطاقة الإنتاجية يرجع إلى إنخفاض أداء موظفيها وعدم متابعة أعمالهم من تفتيش مستمر على سرقات وصلات المياه بدون عداد، وذلك كما ورد في التقرير السنوي العاشر لجهاز تنظيم مياه الشرب والصرف الصحي وحماية المستهلك، مما يستوجب دراسة أثر الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي، حيث من أبعادها العمل القياسي الذي يهتم بنشر ثقافة إزالة الضياع من الأنشطة والتحسين المستمر.
 ٢. الزيادة المستمرة في شكاوي العملاء والنااتجة عن محاسبتهم على إستهلاكات مخالفة لإستهلاكاتهم الفعلية والذي غالبا ما يرجع إلى تقصير قراء العدادات، حيث تعد زيادة تلك الشكاوي من أهم أسباب دراسة أثر الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي، فمن أبعاد الإدارة الرشيقة بعد التحسين والتطوير المستمر الذي يهتم بالإهتمام بمقترحات العملاء، والعمل على تقليل الأخطاء في الإجراءات الإدارية.
 ٣. عدم وجود تحفيز مادي كافي للعاملين لرفع أدائهم الوظيفي، وهذا يتضح من كم الدعاوي القضائية المرفوعة بالمحاكم المصرية من العاملين ضد الشركة لضم العلاوات المقررة من الدولة إلى رواتبهم.
 ٤. رغم إمتلاك الشركة لمباني ضخمة تنتشر في جميع أرجاء مدينة الإسكندرية وضواحيها، تتمثل في محطات إنتاج المياه وفروع خدمة العملاء، فالشركة تقدم خدماتها لعملائها من خلال ١٦ منفذ داخلي و ١١ منفذ خارجي، وتقدم إنتاجها للمياه العذبة من خلال ١١ محطة إنتاجية و ٤١ رافع، إلا أنها لا تملك حتى الآن أفكارا إبداعية وإبتكارية للإستفادة من مواقع تلك المباني التي تملكها والتي تقع جميعها في أماكن حيوية على شوارع رئيسية، تتمتع بالوضوح والزحام والإيجارات المرتفعة للمحلات التجارية بمناطقها، مما يوضح قصورا في الإبداع والإبتكار لدى العاملين، مما يتطلب دراسة أثر الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي للعاملين والتي يعد أحد أبعادها الإبداع والإبتكار.
 ٥. يعد من أهم القطاع التجاري من أهم قطاعات الشركة، فهو القطاع المختص بإصدار فواتير الإستهلاك وتحصيلها وأيضا إتمام إجراءات التعاقد على توصيل المياه، ورغم ذلك فالقطاع لا يملك حتى الآن إدارة تختص بمراقبة الجودة الشاملة بالقطاع مما يؤدي إلى زيادة الهدر وزيادة شكاوي العملاء، ولذلك فمن المهم دراسة أثر الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي حيث يندرج ضمن أبعادها بعد العمل القياسي والذي يهتم بأنظمة مراقبة الجودة الشاملة، ونشر ثقافة إزالة الضياع من الأنشطة بين العاملين.
- وقد أشار تقرير جهاز تنظيم مياه الشرب والصرف الصحي الصادر في يوليو ٢٠٢٠ إلى أن شركات مياه الشرب تعاني من عدم إنظام الخدمة المقدمة للعملاء، والذي يتسبب فيه نقص الخبرات الفنية والإدارية، والذي أثر بدوره على مستوى الخدمة وتدني مستوى الجودة، مما أدى إلى إنخفاض في مستويات رضا المستفيدين، (أبو الغيط، ٢٠٢١).

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

كما جاء في التقرير السنوي العاشر لجهاز تنظيم مياه الشرب والصرف الصحي وحماية المستهلك للعام المالي ٢٠١٧/٢٠١٨، أن عدد شكاوى العملاء المقدمة إلى شركة مياه شرب الإسكندرية بشأن أخطاء المحاسبة بلغ ٣٠٣٧ شكوى في عام ٢٠١٧، في حين رصد تقرير تالي لذلك التقرير إرتفاع ملحوظ في نفس نوع الشكاوى حيث بلغت ٣٠٢١٤ شكوى في عام ٢٠١٩.

ويمكن صياغة المشكلة الرئيسية التي صممت ونفذت الدراسة الحالية لبحثها، بأنها ندرة الدلائل التجريبية الخاصة بطبيعة العلاقة بين الإدارة الرشيقة، والأداء الوظيفي في شركة مياه شرب الإسكندرية، ومن ثم يمكن إيجاز المشكلة البحثية في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر للإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي في شركة مياه شرب الإسكندرية من وجهة نظر عينة الدراسة؟ ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

١. هل يوجد مستوى من الإدارة الرشيقة في شركة مياه شرب الإسكندرية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٢. هل يوجد تأثير للإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي في شركة مياه شرب الإسكندرية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٣. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزي إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة

يصاحب دراسة إنتهاج ممارسات وسياسات الإدارة الرشيقة أهمية كبرى تنبع من الفوائد والمكاسب الكبيرة التي ستجنيها المنظمات من تبني وإنتهاج تلك السياسات بشكل عام وخاصة عند ربط ممارسات الإدارة الرشيقة بمتغير الأداء الوظيفي.

ومن هنا تستمد الدراسة أهميتها من عدة إعتبارات نوجزها في النقاط التالية:

الأهمية العلمية

١. قد تسهم الدراسة في تقديم إضافة علمية جديدة إلى قواعد البحث، حيث أنه رغم وجود عدد من الدراسات السابقة التي تناولت دراسة الإدارة الرشيقة إلا أنها ما زالت تنتم بالندرة، كما أنه لا يوجد دراسات كثيرة تناولت أثر الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي.
٢. قد تسهم تلك الدراسة في التعرف على الأبعاد المختلفة للإدارة الرشيقة.
٣. المساهمة في إبراز دور الإدارة الرشيقة في رفع الأداء الوظيفي بالمنظمات ومن ثم نجاحها وديمومتها.
٤. المساهمة في وضع خطوة للباحثين والدارسين لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في الجوانب التي لم يتعرض إليها هذا البحث.
٥. تحاول الدراسة سد الفجوة البحثية من خلال التعرف على أثر الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي.
٦. تساهم الدراسة في إمداد قادة المنظمات وشركات قطاع الأعمال بنتائج علمية تساعد في التوصل إلى محددات قياس جودة الأداء الوظيفي بمنظمتهم.

الأهمية العملية

١. تكمن أهمية البحث في كيفية إستغلال أثر رفع الأداء الوظيفي والذي يتأثر بدوره بالإدارة الرشيقة وحيثيات تطبيقها.
٢. محاولة تسليط الضوء للمنظمات و شركات قطاع الأعمال العام إلى أهمية تبني ممارسات الإدارة الرشيقة والدور الذي يجب أن يلعبه في رفع الأداء الوظيفي لدى تلك الشركات.
٣. تسلط الدراسة الضوء على مفهوم إداري حديث وهو الإدارة الرشيقة والذي يُعد مفهوم مفيد جدا في إثراء الخبرات الوظيفية وتنمية مهارات الموظفين الإبداعية و الإبتكارية والذي ينعكس بدوره على الأرتقاء بجودة الأداء الوظيفي للمنظمة.
٤. تحديد التحديات والعوائق التي تحارب إنتهاج ممارسات الإدارة الرشيقة بالشركات لأستخدامها في تحسين الأداء الوظيفي.
٥. قد تساهم نتائج هذه الدراسة في جذب إهتمام متخذي القرار بالمنظمات وشركات قطاع الأعمال إلى كيفية تبني ممارسات الإدارة الرشيقة بشكل صحيح وتحسين الأداء الوظيفي.

أهداف الدراسة

١. التعرف على طبيعة العلاقة بين الإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي في شركة مياه شرب الإسكندرية.
٢. التعرف على آليات تبني وتفعيل ممارسات الإدارة الرشيقة في الشركات المصرية.

٣. التعرف على معوقات تطبيق ممارسات الإدارة الرشيقة والتي تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي في شركة مياه الشرب بالإسكندرية.
٤. التوصل إلي بعض النتائج والإقتراحات والتوصيات، والتي من شأنها المساهمة في تطوير ونشر ثقافة الإدارة الرشيقة بما يعزز أداء المنظمات وشركات قطاع الأعمال وديمومتها.
٥. التوصل إلى توصيات من شأنها رفع معدلات الأداء الوظيفي بشركة مياه شرب الإسكندرية.

حدود الدراسة

الحدود الزمنية: عام ٢٠٢٢

الحدود المكانية: شركة مياه شرب الإسكندرية

الحدود الموضوعية: معرفة أثر الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بشركة مياه شرب الإسكندرية.

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على العاملين بشركة مياه شرب الإسكندرية.

القسم الأول: أدبيات الدراسة

١- الإطار النظري

تتناول تلك الدراسة متغيران يتمثل المتغير الأول منها في الإدارة الرشيقة، ويتمثل المتغير الثاني منها في الأداء الوظيفي، ويعرض الباحث بإيجاز مفهوم كل متغير منهما وأبعاده الأساسية، وذلك علي النحو التالي:

الإدارة الرشيقة Lean Management

بالبحث في ترجمة كلمة Lean من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، وجد أنها تعني (العجاف)، وكلمة العجاف تعني لغويا النحيل الخالي من الشوائب المعرقة للحركة مما يجعل الحركة في خلوها من الشوائب تتسم بالمرونة والرشاقة، ومنه فقد تم إستعمال مصطلح رشيق كترجمة لكلمة Lean.

كما جاء في (معجم لسان العرب) عن الرشاقة كمصطلح لغوي أنها تعني الحسن واللفظ والتهديب، كما تعني السرعة والخفة في عندما يكون الحديث عن أمور العمل.

مفهوم الإدارة الرشيقة

زاد إهتمام الباحثون والدارسون بالسعي في إكتشاف مفاهيم إدارية جديدة تواكب سرعة التطورات العلمية في الأونة الأخيرة، فقد أصبح الباحثون يسابقون الزمن لإيجاد مصطلحات جديدة وأليات جديدة ومبادئ جديدة يمكن تطبيقها لمواكبة السرعة التي صاحبت الإكتشافات العلمية الجديدة، فكيف لمنظمات الأعمال أن تدار بالأساليب القديمة وسط ما تم إكتشافه من تكنولوجيا جديدة أدت إلى تسارع وتيرة الإنتاج.

ومن تلك المصطلحات الحديثة التي أوجدها الباحثون والمتخصصون مصطلح " الإدارة الرشيقة " والتي تطرق إليها العديد من الدارسين في دراساتهم وأبحاثهم وأوراقهم العلمية، فمنهم من عرفها على أنها " قدرة منظمات الأعمال على الأداء الإداري السريع الإستجابة، والذي يتميز بسرعة تعديل أسلوب العمل بطريقة تتواءم مع متطلبات التغيير، كما أنها تعتمد على ذلك المنهج الإداري الموجه للإهتمام بالقيم والإنسياب والإستقطاب، والتركيز على العمل بمفهوم الكمال قدر المستطاع من خلال عمل الفريق، كما تهتم أيضا بجودة الحقائق والبيانات وحسن إستخدامها، وتركز على الإستجابة السريعة للتحديات والفرص المحيطة بغرض تقديم أفضل منتج أو خدمة للعملاء، كما تهتم بالأخص بالبحث المستمر عن الأنشطة التي لا تقدم أي قيمة مضافة للعمل أو للعميل وسرعة التخلص منها فور إكتشافها"، (كرتات، ٢٠١٨).

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

وقد أشار مكي (٢٠٠٩) إلى الإدارة الرشيقة وعرفها مفهوماً على أنها "مجموعه من التصرفات والممارسات التي يلزم القيام بها بشكل سليم وفقاً لترتيب وتتابع صحيح في الوقت الصحيح، وذلك بغرض خلق قيمة من أجل عمل معين"، وقد ركز هذا المفهوم على إحترام الإجراءات وتتابعها مع التركيز على عنصر الوقت اللازم لإنجاز الأعمال، وذلك من أجل تقديم العمل بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب وبالجودة المرجوة، ليحقق الإضافة المرجوة.

وأفاد الجعافرة وأبو رشيد (٢٠٢٠) عن الإدارة الرشيقة أن مبادئ العمل الرشيق للمشروعات يمكن ان تطبق في جميع منظمات الأعمال التي تهتم بتبسيط وتقليل إجراءات عملياتها وذلك بالقضاء على كل ما لا يقدم أو يضيف قيمة إلى المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل النهائي، كما أشارا إلى مفهوم الإدارة الرشيقة وقدماه على أنه

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

مفهوم سريع النمو، ينطوي على تطوير العلاقات لتوفير الجهد والوقت والتكلفة وغيرها، وكل ذلك بهدف هو الأسمى في حياة منظمات الأعمال وهو الفوز بالعميل وثقته.

وقد أشار علي (٢٠٢١) إلى مفهوم الإدارة الرشيقة على أنه يعبر عن سعي المنظمات إلى إنتاج منتجات وخدمات بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة ممكنة، كما أوضح أن الإدارة الرشيقة هي مجموعة الممارسات التي تركز على تحقيق الحد الأدنى من الهدر وضياع الفرص مع عدم إهمال الكفاءة، ذلك من أجل تحسين وزيادة الإنتاجية.

وقد قدمت عبد الله (٢٠٢٠) مفهوما جديدا للإدارة الرشيقة فقد عرّفها على أنها " تلك الفلسفة الإدارية الحديثة التي تركز على بعض المبادئ وأهمها رفض الأفكار القديمة التي تركز عليها الإدارة التقليدية حيث تعتمد أفكار الإدارة التقليدية على أصحاب الخبرة فقط في تكوين نجاحها، في حين تركز الإدارة الرشيقة في مفهومها على كون جميع العاملين بالمنظمة شركاء رئيسيين في أعمال التحسين والتطوير المستمر، كما تهتم الإدارة الرشيقة بالإعتماد على العاملين أصحاب المهارات المتعددة، وأصحاب العلم والتخصص، والذين لهم القدرة على دراسة وتحليل وفهم الوضع القائم وبالتالي حل المشكلات والتطوير للأفضل، كما أضافت الباحثة نفسها وأوضحت أن الإدارة الرشيقة هي تلك التي تهتم بتحسين وتطوير مناخ العمل النفسي، مع ضرورة الإهتمام بتحسين البرامج التدريبية للعاملين والتي تؤهلهم للعمل داخل فرق عمل صغيرة، مع الإهتمام بتطوير أليات وسبل العمل الجماعي التي تساهم في تطوير منظمات الأعمال وتحسين رضا عملائها عنها.

ويشير محل (٢٠٢٠) إلى الإدارة الرشيقة في تعريفه لها على أنها "سبيل مختلف تمام في العمل والتفكير، ويتطلب تطبيقها تصميم إجراءات المنظمة بأكملها بشكل يتناسب مع سرعة وتيرة العمل، فهي طريق جديد لإدارة المنظمة، كما أنها تشجع على التحسين والتطوير المستمر، كما أنها عملية إدارية طويلة الأجل يتم فيها تنفيذ تغييرات صغيرة ولكن بطريقة منتظمة، مما يؤدي بتلك التغييرات التي تتم في العمليات إلى زيادة الجودة والكفاءة.

كما قدم رزقي (٢٠١٩) تعريفا واضحا للإدارة الرشيقة فقال أنها "هب ذلك النظام الذي ينظم العمل، وذلك وفقا لما قدمه مؤسس نظريات الإدارة الرشيقة، فقد ألدوا أنها تهدف إلى التخلص من النفايات التي تؤدي إلى التقليل من كفاءة وأداء منظمات الأعمال.

تاريخ ظهور الإدارة الرشيقة

يرجع تاريخ ظهور مصطلح الإدارة الرشيقة إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، فقد خلفت تلك الحرب كوارث لا حصر لها، وبناءا عليه كان لزاما على منظمات الأعمال إعادة صياغة وإكتشاف أنماط إدارية جديدة مبتكرة من أجل ضمان إستمراريتها ونموها، ومن رحم الأزمة كان ميلاد الحل على يد شركة (تويوتا) التي قامت بتدشين مشروعها الإداري الضخم في الخمسينيات والذي أطلقته عليه اسم (برنامج تويوتا للتحسين)، وأثناء العمل بذلك البرنامج قامت الشركة بتأسيس نظام للعمل عرف باسم (نظام تويوتا للإنتاج – Toyota Production System) واختصارا أطلق عليه نظام TPS.

وقد كان للسيد (ساكيتشي تويوتا) مؤسس شركة تويوتا الفضل في ظهور مصطلح الإدارة الرشيقة، فقد كان أول من إستخدم نظام العمل "Just In Time"، والذي يركز على القضاء على الأخطاء فور إكتشافها في الوقت المناسب، والذي استمد منه نظام التصنيع الرشيق، وقد تم تطبيقه بمساعدة رائد التصنيع بالشركة السيد (تايتشي أوهنو)، وبعد التطبيق ونجاح النظام بالشركة قامت الشركة بنشر مبادئ نظامها للشركات الأخرى وقد بدأت بمورديها الرئيسيين، ومن هنا تم وضع حجر الأساس للعمل بهذا النظام، الذي يعتبر موطنه الأصلي وبلد المنشأ له هو دولة اليابان وتحديدا شركة تويوتا اليابانية ومنها انطلق إلى باقي دول العالم، فقد أطلق عليه الأمريكيان بعد ذلك نظام الإدارة الرشيقة Lean Management.

وتعد أزمة النفط التي ضربت العالم في ١٩٧٣م خير دليل على قوة النظام الذي إعتدته شركة تويوتا، فقد ساعد ذلك النظام الشركة في النهوض من الأزمة بسرعة مقارنة بالشركات اليابانية الأخرى.

وفي عام ١٩٨٨م قام الباحث (كرافيك) في (معهد ماساتشوسيتس للتكنولوجيا)، وبصحة المشرف على الأبحاث السيد (ووماك) بإستخدام مصطلح Lean لأول مرة في إطار برنامج يتم تطويره بالولايات المتحدة الأمريكية من أجل حصر أسباب تحسين أداء الصناعة اليابانية من حيث الجودة مقارنة بالقطاع الصناعي الغربي، وقد تم نشر المصطلح Lean في كتاب (the machine that changed the world) المترجم تحت اسم (الماكينة التي غيرت العالم)، (رزقي، ٢٠١٩).

مبادئ الإدارة الرشيقة

الحديث عن إستخلاص وتحديد مبادئ الإدارة الرشيقة يستوجب دراسة تاريخ نشأة وظهور هذا المصطلح، وبناءا عليه نعود إلى شركة تويوتا منبع ومصدر مصطلح الإدارة الرشيقة، وفيها نجد العرض المرئي الذي قدمه

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

السيد (فوجي تشو) الرئيس الشرفي لشركة تويوتا، والذي أوضح فيه مفاهيم نظام العمل بالشركة، وقد مثله في شكل منزل، كما في الشكل التالي (رزقي، ٢٠١٩):



شكل رقم (١): مفاهيم نظام العمل بشركة تويوتا

ومن الشكل السابق نستخلص أن السيد (فوجي تشو) قد قام بشرح نظام العمل بالشركة كما يلي:

- القاعدة (الأساس)، وتظهر في أسفل الشكل، وبها عناصر العمليات المستقرة والموحدة، والإنتاج السلس، وفلسفة أسلوب تويوتا، والإدارة البصرية، تلك القاعدة التي تسمح للنظام بالمحافظة على إستقراره.
- Just in Time (فقط في الوقت المناسب)، وتظهر على يسار الشكل، ويظهر بها توفير الطاقة لسير العمل، تقليل أوقات التسليم، المخزون المتوسط، والعمل الجاري، وتلك العملية التي تتيح للشركة تقديم منتجاتها المطلوبة بالكميات المناسبة في الوقت المناسب.
- Jidoka، وتظهر على يمين الشكل، وهو نظام تحكم في الآلات لإيقاف الألة عن العمل تلقائياً في حال إكتشاف عيوب وذلك تجنباً لإنتاج أجزاء تالفة، ويعتمد على آلة تسمى autonotation، وعن المبادئ الأساسية للإدارة الرشيقة فقد حددها (ووماك) في كتابه (Lean thinking) المترجم بعنوان (التفكير الرشيق)، والذي نشره في عام ١٩٩٦م، وعددها خمسة مبادئ كما يلي (رزقي، ٢٠١٩):
 ١. التركيز على العملاء، ويمثل تحديد القيمة المرغوبة من المنتج أو الخدمة بناءً على متطلبات ورغبات وجهة نظر العملاء، مما يؤدي إلى نشأة علاقة قوية تربط العميل بالمنظمة، ويتطلب تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة بالمنظمة أن تراعي الإدارات في جميع عملياتها ترجمة وتحويل إحتياجات ورغبات العميل إلى واقع ملموس، حيث يجب أن تضع إدارات منظمات الأعمال نصب أعينها أن المنظمة تخلق القيمة، أما العميل فهو من يحدد هذه القيمة.
 ٢. تحليل خرائط إجراءات العمل، وذلك برسم خرائط للأنشطة اللازمة لتطوير المنتج أو الخدمة، ثم تحديد العمليات التي تضيف قيمة والإهتمام بها والتركيز عليها وإهمال العمليات التي لا تضيف قيمة والتخلص منها، على أن يراعى أن يتم تحديد وتصنيف تلك العمليات التي تضيف قيمة أو تلك التي لا تضيف قيمة بناءً على وجهات نظر ورغبات وإحتياجات العملاء، على أن يتم إعتبار العمليات التي لا تضيف قيمة تمثل هدراً أو فاقداً، وقد عرف الخلفيات (٢٠١٦) الفاقد أو الهدر على أنه "كل نشاط لا يمثل قيمة مضافة للعملية أو للعميل مستنزفاً الموارد المتمثلة في الوقت، والجهد، والمال"، كما أشار إلى أن الفعالية في تطبيق مبدأ تحليل خرائط إجراءات العمل تساعد منظمات الأعمال في تحقيق الكفاءة في استخدام مواردها وبالتالي زيادة القيمة المضافة التي يدركها العميل في السلعة التي تقدمها تلك المنظمات.
 ٣. إنسيابية العمل، وذلك بتعزيز التدفق المستمر للتيار، حيث يتم تتابع العمليات بعضها البعض بأسلوب مرن مما يتيح الوقت للإبتكار والإبداع، ويساعد هذا المبدأ في محاربة البطء أو التوقف عن إستكمال عملية تقديم الخدمة أو المنتج للعميل، فقد يمثل ذلك البطء نوعاً من أنواع الهدر، ويساعد الإلتزام بتحقيق مبدأ إنسيابية العمل في معرفة العوامل التي تؤدي إلى البطء في سير العمليات، وبالتالي العمل على معالجة

الأخطاء وأسباب البطء والتخلص منها، وتحقيق الفاعلية في إنسيابية العمل فإننا نصل إلى نتيجة مميزة في تقليل الوقت اللازم لإنجاز العملية، كما يساهم في تقليل وقت الإنتظار المتوقع ليحصل العميل على خدمته أو ليصل إليه المنتج، وبالتالي فإن الإلتزام بتحقيق هذا المبدأ يؤدي بشكل مباشر إلى كسب رضا العميل شرط أن لا يكون الوقت الذي تم توفيره قد تحقق على حساب الجودة، وفيما يخص قطاع الخدمات والذي تنتمي إليه الشركة محل تطبيق الدراسة فإنه لتطبيق ذلك المبدأ يتم التركيز على العميل في مروره بمراحل تلقي الخدمة وحتى الإنتهاء منها، وقد أشار الخليفات (٢٠١٦) إلى سبعة جوانب في سير العمليات يلزم دراستها والتركيز عليها بغرض تحسين الإنسيابية في العمل، وهي: إنسيابية العميل، حركة العميل أثناء تلقي الخدمة أو المنتج، الإنسيابية في حركة الموظفين، إنسيابية المعلومات اللازمة لإتمام العملية، الإنسيابية في حركة المعدات والأدوات المستخدمة في إتمام العملية، إنسيابية المواد المستخدمة في الإنتاج، إنسيابية إجراءات العملية نفسها، وإنسيابية المنتج خلال عملية التسليم.

٤. المعيارية في العمل، عندما يتم تحديد معايير العمل بدقة فإن ذلك يسهل من عمليات الرقابة ومعرفة مستويات الأداء الفعلي ومقارنتها بالمعايير من أجل تحسين سرعة الأداء والإنجاز، حيث يتم بسهولة تحديد نقاط الضعف ومن ثم القدرة على معالجتها.

٥. التحسين المستمر، يتم التركيز على العمل بهذا المبدأ من أجل تقليل الأخطاء وإستهداف الكمال، حيث يتم التخلص المستمر من الأنشطة التي لا تقدم إضافة أو قيمة، ومن ثم الإقتراب من وضع الكمال حيث أن الوصول إلى الكمال قد يكون أمر غير ممكن ولكن الإقتراب منه يعد من الأمور الممكنة، وكلما إقتربت المنظمة من وضع الكمال إقتربت أكثر فأكثر من تحقيق المستويات المطلوبة لإرضاء عملائها، وفي المبادئ الرئيسية للإدارة الرشيقة التي حددها (ووماك) في كتابه يهتم بتفسير التحسين المستمر من خلال التركيز على ما يلي:

- إذهب وراقب، فيجب إعتقاد الإدارة على التواجد المستمر في موقع العمل بالقرب من العمال والماكينات وليس بالمكاتب، وذلك لزيادة جودة المراقبة.

- كايزن، وهي عبارة عن فكر يهتم بالقيام بالعمل بجودة عالية مع القلق المستمر بشأن تحسين العمل، وبشكل أكثر دقة فكلمة كايزن تعني إختيار وممارسة التقنيات التي قرر فريق العمل تجربتها، ثم التجربة حتى نجد حل أفضل، ثم التكرار بلا نهاية.

- تقليل النفايات، وذلك بزيادة ما يقدم قيمة والإهتمام به وتقليل ما لا يقدم قيمة والتخلص منه.

أدوات الإدارة الرشيقة

عن أكثر أدوات الإدارة الرشيقة شيوعا بين الدارسين والباحثين وجدنا أربعة أدوات كانت هي الأكثر ذكرا وإجماعا في دراسات وأبحاث الباحثين، وهي (عضوم، ٢٠٢١):

١. تنظيم موقع العمل، وتعد أحد أفضل الطرق المؤدية إلى تحسين الإنتاجية، فهي تعمل على تحسين مكان العمل والتخلص من الفوضى، مما يفيد في الوصول إلى الأشياء اللازمة للإنتاج بسهولة، مما يساعد في ضبط العمل وتحسين الحالة المزاجية للعاملين، ويطلق على هذا المبدأ 5S أو مبدأ السينات الخمسة، ويتضمن ما يلي: التنظيف والتلميع لمكان العمل، التتميط ووضع المعايير لتنظيم العمل والحفاظ عليها، التدريب على الإنضباط الذاتي للعاملين، الترتيب والتنظيم والتبويب، التصنيف والفرز والتصفية.

٢. العمل القياسي يعد من أهم العناصر والأدوات لتحقيق النجاح، فهو يعمل على توحيد الإجراءات التنفيذية في مكان العمل ككل، فهو يجيب عن أسئلة ماذا؟ وأين؟ ومتى؟ ومن؟ وذلك لضمان رضا العملاء.

٣. العاملين متعددي الوظائف هم أصحاب المهارات المتعددة، ذوي التخصص، المدربين، المتعلمين، أصحاب القدرة على فهم الواقع الحالي في كل نشاط، وهم أصحاب القدرة على حل المشكلات في كل نشاط، وهم أيضا القادرين على تطوير الأنشطة والأعمال إلى الأفضل، (ركاج، ٢٠١٧).

٤. أداة ستة سيجما 6 Sigma إعتبرها البعض مقياس إحصائي لقياس الجودة، وإعتبرها البعض الأخر فلسفة للتحسين المستمر، والأخير هو الأكثر منطقية، وقد أشار إعدلي (٢٠١٤) إلى عدد من المقومات التي تقوم عليها تلك الأداة ونذكر منها: التدريب، دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، والتحسين المستمر.

خصائص البيئة الداعمة لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة

في علوم الإدارة قد نجد الكثير من المتشابهات، ومن تلك المتشابهات ذلك التشابه الحادث بين الإدارة الرشيقة وإدارة التغيير، فكلاهما يواجه مقاومة عند التطبيق، وكلاهما يتطلب تجهيز وتحضير لبيئة تنظيمية تتناسب مع تطبيق مبادئها، ومن تلك العوامل التي يجب على الإدارة الإهتمام بها لدعم تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة، والتي قدمها الخليفات (٢٠١٦)، ما يلي:

١. نظام حوافز مناسب، إن وجود نظام حوافز مناسب يساعد في إعطاء دافع للعاملين يمكنهم ويؤهلهم ويساعدهم على تقبل التغيير الحادث في نظام الإدارة، فالإدارة الرشيقة تعد من أهم عمليات التغيير للأفضل، ويعتبر الدافع قوة تدفع الفرد من الداخل، في حين يعد الحافز قوة تدفع الفرد من الخارج وتثيره لإخراج أفضل ما لديه، (عرفة، ٢٠١١).
٢. قنوات اتصال فعالة، تعد عملية الإتصال من أهم العمليات في عمليات الإدارة الرشيقة، حيث أنها العملية التي تعني بنقل المعلومات، والتي لها الفضل في توحيد الفكر وإتخاذ القرارات، وأما عن قنوات الإتصال فهي تعني تلك الوسائل التي تنتقل من خلالها المعلومات المختصة بإنجاز الأعمال وعمليات صنع القرار، ويتطلب تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة نقل المعلومات بسرعة وبشكل صحيح مع توافر تلك المعلومات عند الحاجة إليها وهذا لم يتم إلا عن طريق خلق قنوات إتصال فعالة، ومن ثم يتم إختصار الوقت والجهد، وبذلك يتم إنجاز الأعمال بسرعة.
٣. تمكين العاملين وإشراكهم، يشير الخليفات (٢٠١٦) إلى الإدارة الرشيقة على أنها تحتاج إلى تكاتف جهود جميع الإدارات بالمنظمة من أجل إنجاحها، فهي ليست مهمة إدارة أو جهة بعينها، ومن هذا التكاتف تنبع أهمية تمكين العاملين وإشراكهم، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الشعور بالمسؤولية لدى العاملين تجاه تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة
٤. إلتزام العاملين في جميع المستويات الإدارية، حيث يعد إلتزام العاملين جزءا من علم الإدارة بالإلتزام، والتي تنطوي على مجموعه من الإجراءات منها تحديد الأهداف، وإستمرار مراجعة ما يتحقق من نتائج، ولالإلتزام دور كبير في فهم وإدراك العاملين للحاجة للتغيير والإنتقال إلى تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة.
٥. توفير نماذج قيادية فعالة، حيث يشير خيرى (٢٠١٣) إلى القيادة على أنها " القدرة على إضافة أثر في سلوك الأفراد من أجل الوصول على الغايات المستهدفة، وتكمن أهمية القيادة فيما تتركه من أثر في أداء العاملين، ومن ثم أثر إيجابي على الأداء الإجمالي للمنظمة ككل"، ولعل منظمات الأعمال التي ترغب في تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة لا بد لها من توفير نماذج قيادية للعاملين بها، ولذلك الأثر الإيجابي في تحقيق الأهداف التي تخطط لها المنظمة، كما أن له الأثر الإيجابي في تشجيع الإبتكار والإبداع والإستفادة من الفرص والموارد المتاحة للمنظمة (الخليفات، ٢٠١٦).
٦. توفير برامج تدريبية مناسبة، حيث يتطلب تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة بمنظمات الأعمال وجود عاملين من أصحاب المهارات والمعرفة، فمن يملك المهارة والمعرفة يستطيع أن ينجز عمله بأقل تكاليف وأقل مستوى من الهدر، ومن هنا بات لزاما على منظمات الأعمال أن توفر برامج تدريبية مناسبة للعاملين تساعدهم في كسب المهارات، حيث يعد رأس المال البشري هو العامل الأول والأهم لإنجاح أي تغيير.

متطلبات تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة

في دراسة مبادئ الإدارة الرشيقة ومن خلال الدراسات البحثية السابقة أجمع الباحثون على وجود بعض المتطلبات لنجاح نظام الإدارة الرشيقة في منظمات الأعمال، ومن تلك المتطلبات ما يلي:

دعم الإدارة العليا، إذا توافر دعم الإدارة العليا لنظام الإدارة الرشيقة فهذا يساهم بشكل كبير جدا في نجاح النظام، وإن لم يتوافر الدعم فلا يمكن تطبيق النظام، حيث لا يمكن تدشينه وإستمراره ونجاحه بدون دعم الإدارة العليا، وذلك من خلال ثلاث نقاط هامة، هي تعهد الإدارة العليا وإلتزامها بتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية اللازمة للتطبيق، وتعهد الإدارة العليا بقبول البعد عن الطرق الإدارية القديمة الكلاسيكية، وتعهد الإدارة العليا بقبول التغيير من النظام البيروقراطي القديم إلى النظام الديمقراطي الحديث الذي يتسم باللامركزية، التي تكفل حرية الإبداع.

التعاون بين الإدارة والعاملين، في النقطة السابقة ناقشنا دعم الإدارة العليا، ومن ثم فلا يوجد دعم بدون تعاون، ومن ضمن أهم سبل الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا قبولها لمقترحات العاملين التي تدعو للتطور والتغيير للأفضل، وهنا يجب أن تقوم الإدارة بمشاركة العاملين وإشراكهم وإستشارتهم ومناقشة المشاكل والحلول معهم بشكل مستمر للوصول إلى الحلول بشكل جماعي مما يزيد من تحمل المسؤولية لدى العاملين فهم شركاء في القرار مع الإدارة.

الإهتمام بالتدريب والتأهيل نوعا وكما، حيث أشار بوقطف (٢٠١٥) إلى التدريب وعرفه على أنه " محاولة لتغيير وتعديل سلوك الفرد، وذلك بتوجيهه ليعتمد على طرق مختلفة في أداء العمل، بشكل يختلف عن ما كان عليه الأمر من قبل"، حيث يعتمد نجاح الإدارة الرشيقة في منظمات الأعمال بشكل كبير على عاملين أكفاء، متمكنين من تقليص الهدر في الوقت والجهد والمال، وبالتالي تقليل الهدر في الموارد، ومن ثم إكتشاف الأخطاء في نفس وقت حدوثها، وهذا لن يتم إلا بالإعتماد على برامج تدريبية متخصصة على كفاءة عالية.

التغيير في ثقافة المؤسسة، ويشير بن وارث وجاية (٢٠١٦) إلى الإدارة الرشيقة متحدثا عن نجاحها في شركة تويوتا المنشأ والمنبع الأصيل لمبادئ الإدارة الرشيقة، فيقول: "يرجع نجاح الإدارة الرشيقة في تويوتا إلى الولاء

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

الذي يتمتع به العامل الياباني لشركته، كما يرجع هذا النجاح بشدة على معتقدات العامل الياباني وثقافته"، ولذلك فإنه يعتبر شرطاً أساسياً من شروط نجاح نظام الإدارة الرشيقة أن يتمتع المسؤولين عن تطبيق النظام بروح المبادرة، ومن ثم فهي تنتقل إلى العامل الذي يجب أن تتغير ثقافته وتعدل ليحافظ على موارد المنظمة ويزيد ولائه لها، ويعمل على تقليل الفاقد من الموارد قدر الإمكان.

دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء الوظيفي

تشير روفيدة (٢٠١٨) إلى فوائد الإدارة الرشيقة بأنها: "تفيد في تسريع العمليات بشكل أسرع مما هي عليه في الوضع الحالي مما يعود بالفائدة في رفع معدلات الأداء الوظيفي، كما تفيد أيضاً في تحسين إدارة المعرفة من حيث كسب المعرفة ونقلها وتخزينها مما يعود بالأثر الإيجابي على إنجاز العمل ومن ثم يزيد من مستوى الأداء الوظيفي، كما يفيد تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في تقليص الأخطاء وبالتالي عدم إعادة العمليات مما يقلل من وقت إتمام العمليات مما يعود بالإيجاب على زيادة الأداء الوظيفي، كما تملك أيضاً أثر إيجابي في تقليل وقت انتظار العميل أو تقليل وقت حصوله على الخدمة مما يعود عليه بالرضا، كما تعود الإدارة الرشيقة بالأثر الإيجابي أيضاً على الأداء الوظيفي من حيث مساهمتها في تمكين المنظمة من تحقيق الأرباح في وقت أقل مما يجعل المنظمة تتفرغ للبحث عن تحقيق رضا موظفيها ورفع أدائهم الوظيفي".

الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من أكثر المفاهيم الإدارية التي نالت إهتماماً بالغا من المنظمات نظراً لقوة العلاقة بينه وبين نجاح المنظمة العاملة في إطار بيئته تنافسية متغيرة، فيلعب الأداء الوظيفي دوراً رئيسياً في إستمرارية المنظمة، وقد يلعب دوراً إيجابياً في نجاح المنظمة وإستمراريتها أو قد يلعب دوراً سلبياً في فشل المنظمة في البقاء والنمو، وهذا يؤهله ليكون مؤشراً هاماً يقاس من خلاله درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المرجوة.

وقد أفاد بيتور وبن كوار (٢٠٢٢)، أن لفظ الأداء يطلق في عدة عبارات وجمل معظمها يشير إلى التزام العامل أو الموظف بالواجبات والمهام المسندة إليه، وذلك من خلال تحمله لمسئوليات وأعباء الوظيفة والتزامه بالأداب والأخلاقيات الحميدة، وكذلك الالتزام بمواعيد العمل الرسمية التي تنص عليها قوانين مكان العمل في حضوره إلى محل العمل وانصرافه منه.

وقد عرف عابدين (٢٠١٩) الأداء الوظيفي على أنه مجموعة السلوكيات والمواقف والقدرات التي يتمتع بها الفرد ويستخدمها في صورة مجهودات مبدولة لأداء عمل معين بطريقة معينة وبأسلوب معين وفي زمن معين، ويقاس ذلك الأداء الوظيفي بإجتهد ومثابرة العاملين بالمنظمة ومدى المهارات التي يمتلكها كل عامل بالمنظمة في إكتساب الخبرات وكيفية الإستفادة من تلك المهارات والخبرات.

ويري الباحث أن منظمات الأعمال جميعها تهدف إلى الوصول إلى أداء وظيفي جيد، ومن هنا فهو يحظى بإهتمام من تلك المنظمات بشكل مستمر لمتابعته ومراقبته وقياسه، فهو العامل الرئيسي الذي يتوقف عليه نجاح المنظمات، فهو الوسيلة التي تجعل الأجهزة الإدارية تعمل بشكل نشط حيث يتابع الرؤساء مرؤوسيهم بإستمرار هل يعملون بفعالية؟، هل يؤدون ما عليهم من واجبات؟، هل يتحملون ما عليهم من مسؤوليات؟.

مفهوم الأداء

اهتم الباحثون والكتاب كثيراً بالبحث في مفهوم الأداء الوظيفي، وقد تعددت الكتابات والآراء حول شرح وتفسير هذا المفهوم، ولذلك فمن الضروري لكي نصل إلى مفهوم سليم للأداء الوظيفي أن نعرف معنى الأداء أولاً، وقد أشار رميته، (٢٠٢١)، إلى تعريف الأداء لغوياً على أنه تأدية الفرد للأمانة، أو بمعنى أدق تأدية الفرد للشئ الذي قام به.

ويعرف الأداء لغوياً أيضاً أنه "العمل أو الإنجاز أو التنفيذ"، ويعرف أيضاً بأنه ذلك الفعل المبدول، وهو أيضاً ذلك النشاط الذي تم إنجازه بالفعل، حيث الأداء هو العمل الذي نتج عن جهد معين، وقد قام ببذل ذلك الجهد شخص واحد أو مجموعه من الأشخاص متحدين لإنجاز هذا العمل، (تابع، ٢٠٢٢).

ويوضح مصطفى (٢٠٠٥)، مفهومًا للأداء مشيراً إلى أن مصطلح الأداء يقابله في اللغة اللاتينية كلمة Performme والتي تعني إعطاء كلية الشكل لشئ ما، وقد تم اشتقاق الكلمة الإنجليزية Performan منها، والتي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها الأهداف.

كما أشار (وهيبة، ٢٠١٩) إلى الأداء في اللغة أنه مصدر الفعل أدى، وأدى الشئ أي قام به، وهو مشتق من الفعل الإنجليزي to perfume والذي يعني تأدية عمل معين.

مفهوم الأداء الوظيفي

هناك من عرف الأداء الوظيفي على أنه ناتج سلوك الأفراد في المنظمة, وهناك من عرفه على أنه تلك الانتاجية التي تؤدي إلى الناتج النهائي لعمل المنظمة, وآخرون من عرفوه على أنه تقييم لمدى نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها, كما يشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإنجاز المهام التي تتكون منها الوظيفة, كما يعتبر عاكسا للكيفية التي يتحقق بها ذلك الأداء, كما يعكس أيضا كيفية إشباع الفرد لمتطلبات وظيفته, كما يعتبر الأداء أحد أهم محددات كفاءة العاملين والذي يوضح درجة وصول العاملين إلى مستوى الإنجاز المطلوب وذلك وفقا للإمكانيات المتاحة لدى المنظمة والعاملين, وهنا يجب التفرقة بين الأداء والجهد, فالأول يشير إلى النتائج المحققة من الفرد, أما الثاني فيشير إلى الطاقة المبذولة من أجل بلوغ تلك النتائج التي تم تحقيقها, (بيتور وبن كوار, ٢٠٢٢).

كما أشار الساكت (٢٠١٤) إلى مفهوم الأداء الوظيفي وعرفه على أنه ذلك الأثر الصافي لمجهودات الفرد والتي يستهلكها بإدراكه لدوره ومهامه, ومن ثم فالأداء الوظيفي يشير إلى درجة إتمام المهام التي تتكون منها وظيفة ذلك الفرد.

ويشير عبد الباقي (٢٠٠٥) إلى رأي منسوب للعالم توماس جليبرت يفيد بأنه تلزم التفرقة بين الأداء والإنجاز والسلوك, فالأول هو تفاعل بين السلوك والإنجاز, حيث السلوك هو ما يقوم به الفرد من أعمال داخل المنظمة, وأما الإنجاز فهو ذلك الأثر المختصر المتبقي بعد توقف الفرد عن العمل, وقد يشير إلى النتائج, ومن هنا فإن الأداء هو مجموعة السلوك والنتائج المتحققة معا.

وفي معجم المصطلحات الإدارية تم تعريف الأداء على أنه القيام بالمسؤوليات والواجبات والمهام الوظيفية وفقا للعمل الواجب أدائه من قبل العامل الكفاء المدرب (مقراني, ٢٠٢١).

ولعل من أهم التعريفات والمفاهيم التي سعت إلى تفسير وشرح مفهوم الأداء الوظيفي, ما جاء به (زوره, ٢٠٢١), والذي أشار إلى الجانب العملي من الأداء الوظيفي على أنه مجموعة عمليات وظيفية سلوكية تصل بنا إلى نتيجة متوقعة, حيث يشير السلوك هنا إلى التصرف الذي يبديه الفرد لإنجاز العمل.

وقد لخص مقراني (٢٠٢١) عدة تعاريف للأداء الوظيفي, فأشار إلى أنه تلك العملية الإدارية التي تحدث بين الفرد والمنظمة, والتي يظهر فيها الفرد تصرف يحاول به بلوغ أهداف المنظمة وتحقيقها, وذلك من خلال إنجاز الأعمال المكلف بها هذا الفرد.

ومن منظور آخر فقد وجه كامبييل (١٩٩٦) النقد لكل من قدم تعريفا للأداء الوظيفي, حيث يرى أنهم جميعا لم يقدموا شيئا إلا وصفا لمرادف الإنتاجية فقط لا غير, فقد وصفوا الأداء الوظيفي بأنه المحصلة النهائية الناتجة عن الجهد المبذول, في حين أنه مصطلح أعم وأشمل مما قدموه بكثير, حيث يشير أداء الفرد من وجهة نظره إلى تفاعل بين مجموعة السلوكيات التي يتولد عنها الإنتاج, والتي تظهر عند أداء عمل الفرد وبين مدى إنجاز الفرد للمهام الوظيفية الموكلة إليه, ولم يكتفي كامبييل بذلك فحسب بل اتجه إلى تفسير الأداء الوظيفي وصياغته كنظام مثل أي نظام يتكون من مدخلات وعمليات تشغيلية ومخرجات.

أهمية الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي هو المكون الأساسي والرئيسي لأي عملية سواء كانت تلك العملية ملموسة أو غير ملموسة, حيث العمليات الملموسة كعمليات الإنتاج الصناعي, والعمليات الغير ملموسة كعمليات تقديم الخدمات, وهنا فالأداء الوظيفي هو الجانب الحي من أي عملية حيث يرتبط بالإنسان الذي يدير تلك العملية, فالإنسان هو الذي يحول الموارد إلى مواد مصنعه, فالأداء الوظيفي يعد المصدر الرئيسي لربحية أي مؤسسة, (علي, ٢٠٢٠).

كما أظهر مقراني (٢٠٢١), أهمية الأداء الوظيفي من جهة أخرى فقد أفاد أنه بالرجوع إلى تعريفات الأداء الوظيفي, فإننا نستخلص أن الأداء الوظيفي هو الناتج النهائي لمحصول جميع الأنشطة بالمنظمة, ومن هنا تظهر أهمية الأداء الوظيفي والمكانة الخاصة التي يحتلها داخل أي منظمة أيا كان نشاطها, كما يساهم الأداء الوظيفي في معرفة مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات والمهارات والمعارف التي يملكها العاملين, ومن ثم فالأداء الوظيفي يساهم في زيادة الابتكار والإبداع بالمنظمات وبالتالي خلق ميزة تنافسية للمنظمة, وكذلك فإن الأداء الوظيفي المتميز يساهم في رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية, كما يساعد الأداء الوظيفي أيضا في خلق وصياغة نظم مكافآت وأجور وحوافز مناسبة تتوافق ومستويات الأداء المختلفة بالمنظمة, أيضا يساهم الأداء الوظيفي في تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات الفرد وأهدافه, وأخيرا فإن الأداء الوظيفي يساهم بشكل قوي في تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة لدى العاملين بالمنظمة, (شالا وبوشيخي, ٢٠٢١).

أهم نظريات الأداء الوظيفي

تعرض الدراسة لسرد أهم ثلاث نظريات اهتمت بتفسير وشرح الأداء الوظيفي, وهي:

أ. نظرية الإدارة العلمية

رائدها العالم "فريدريك تايلور", الذي قدم العديد من الأبحاث والدراسات التي تحدثت عن تنظيم العمل بطريقة علمية تؤدي إلى رفع مستوى الأداء, ومن ثم رفع مستوى الإنتاجية, وقد أفاد تايلور عن تلك الطريقة العلمية بأنها تتم من خلال تقسيم العمل إلى مهام بسيطة, مع توضيح الزمن اللازم لإنجاز كل مهمة.

وقد وجه تايلور إلى أكثر من طريقة للأجور أهمها نظام الأجر بالقطعة, كما أشار تايلور إلى كون الهدف الرئيسي دائماً رفع مستوى الأداء, والذي لا يتطلب الاهتمام بالتخصص فقط, بل يتطلب المراقبة المستمرة للعامل في أدائه لتخصصه من أجل تحسين العمل, وقد رأى تايلور أن الحافز الأكثر فاعلية في رفع أداء العامل هو ذلك الحافز المادي, والذي يتحقق بشكل أفضل مع تقسيم العمل, (تبانى, ٢٠١٩).

ب. نظرية المبادئ الإدارية

رائدها العالم الفرنسي "هنري فايول", وقد قام بتطوير نظرية عامة للإدارة تستند إلى ١٤ مبدأ, هي: تقسيم العمل, السلطة والمسؤولية, الانضباط, وحدة الأمر, وحدة التوجيه, خضوع المصلحة العامة, مكافأة الأفراد, المركزية, تدرج السلطة, الترتيب والنظام, العدالة, الاستقرار الوظيفي, المبادرة, وروح الفريق, (تبانى, ٢٠١٩).

ج. النظرية البيروقراطية

رائدها عالم الاجتماع "ماكس فيبر", حيث اهتم فيبر بدراسة المنظمات الكبيرة, فهي الأكثر في كم المشاكل التنظيمية, وقد قدم فيبر النموذج المثالي للبيروقراطية, والذي اعتمد فيه على الرشد في اتخاذ القرارات, واستبدال المحاباة والمحسوبية بالمعرفة والمقدرة كأساس للتنظيم, (خليل, ٢٠٠٤).

وقدم فيبر في نموده خمسة مبادئ, هي: تقسيم العمل, القوانين والقواعد والإجراءات, اللاشخصية الوظيفية, التسلسل الهرمي الواضح, والتقدم والتطور المهني.

عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

أفاد مقراني (٢٠٢١), أن الأداء الوظيفي تستند عناصره ومحدداته على خمسة متغيرات, وهي:

١. المعرفة بالمتطلبات الوظيفية.

والتي تكمن في المهارات الفنية, والمهارات المهنية, والمعارف والمعلومات العامة, وكذلك المعلومات العلمية اللازمة لشغل الوظيفة.

٢. نوعية العمل.

والتي تكمن في إدراك الفرد لمسؤوليات وواجبات ومهام عمله الذي يقوم به, وما يملكه الفرد من مهارات فنية وقدرة على التنظيم وبراعة ورغبة في تنفيذ العمل من دون أخطاء.

٣. كمية العمل المنجز.

والتي تتمثل في كم الجهد والعمل الذي يمكن أن ينجزه الفرد في ظروف العمل الطبيعية, مع الأخذ في الاعتبار سرعة ومقدار ذلك الإنجاز.

٤. المثابرة والوثوق.

وتكمن في التفاني في العمل مصحوباً بالجدية, مع قدرة الفرد على تحمل المسؤولية, مع ضرورة إنجاز العمل في الوقت المحدد لإنجازه, مع الأخذ في الاعتبار حاجة الفرد للإرشاد والتوجيه من المديرين, وتقييم نتائج عمل الفرد بشكل مستمر.

٥. أنشطة العمل, وتنقسم إلى ثلاثة أنواع, هي:

أ. **أنشطة تتغير مع تغير الزمن,** هي تلك الأنشطة التي تتغير مع متطلبات الوقت الذي يتم إنجاز العمل فيه, مثل تغير أداء العامل نتيجة زيادة خبرته بمرور الوقت.

ب. **أنشطة تتغير مع تفاوت قدرات الأفراد,** هي تلك الأعمال التي تتميز بأكثر من طريقة لإنجازها, ولذلك فقد تختلف النتائج باختلاف قدرات الفرد الذي يؤدي المهمة.

ج. **أنشطة تتغير مع تغير الظروف المحيطة,** وتتمثل في الأنشطة التي تختلف نتائجها باختلاف البيئة التي يتم تأديتها فيها, مثل المستشفى التي تتوقف فيها الألات فيتوقف العامل عن أداء مهامه وظيفته.

تقييم الأداء الوظيفي

يقدم (باديس, ٢٠١٥) تعريفا لتقييم الأداء الوظيفي على أنه تلك الدراسة والتحليل الواجبة لأداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل, وذلك من أجل الحكم على مدى نجاح العاملين في أداء أعمالهم, وكذلك الحكم على التقدم المهني للعاملين, ومن هنا فإن التقييم يقوم بمهمة دراسة جوانب القوة والضعف التي تتضمن إنجاز الأنشطة والمهام المطلوبة, وبذلك فإن تقييم الأداء الوظيفي يعد أسلوب جيد لمعالجة الانحرافات.

ويشير تابعي, (٢٠٢٢) إلى مراحل تقييم الأداء, حيث يمر تقييم الأداء بعدة مراحل تبدأ بوضع توقعات الأداء, ثم مراقبة التقدم في الأداء, وثالثا وليس أخيرا تقييم الأداء, ولا تنتهي العملية عند هذه المرحلة فحسب, بل تمر إلى مرحلة تليها وهي التغذية العكسية من الأداء أو كما يطلق عليها البعض التغذية المرتدة, والتي بناء عليها إما أن يعود بدءا من المرحلة الأولى أو أن تكمل إلى المرحلة التالية وهي إتخاذ القرارات الإدارية, ثم وضع خطط تطوير الأداء, وتلك هي المرحلة الأخيرة.

٢- الدراسات السابقة

دراسات تناولت الإدارة الرشيقة

دراسة (رزقي, ٢٠١٩): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الرشيقة بالمؤسسات الإستشفائية المتخصصة في أداء تلك المؤسسات, وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم اعتماد الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات, فقد وزعت (٥٠) إستبانة على عينة الدراسة البالغ عددها (٥٠) موظف من عدد (٤٦٥) موظف, وقد تم معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (AMOS 25), كما تم التأكد من صلاحية نموذج الدراسة باستخدام إختبار (ألفا كرونباخ).

وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على أداء المؤسسة الإستشفائية المتخصصة, كما أظهرت النتائج أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر وإحترام الأشخاص على بعد صيانة القيم بالمؤسسة, كما توصلت الدراسة إلي وجود أثر للتحسين المستمر على الإنتاج والوصول للأهداف كبعدين من أبعاد قياس الأداء بالمؤسسة محل الدراسة.

وقد أوصت الدراسة عدة توصيات منها ضرورة التركيز على الإهتمام بصحة الموظفين وسلامتهم البدنية والنفسية, وتشجيع الموظفين على تبادل المعلومات ومشاركتها من خلال نظام معلومات شامل توفره المؤسسة, مع ضرورة تطوير إمكانيات الموظفين من خلال حصولهم على التدريبات اللازمة لتطوير ورفع كفاءتهم, كما أوصت الدراسة بالتركيز الشديد والإهتمام بالقضاء على كافة ما يتم التبذير به في مختلف الموارد, مع ضرورة الإستغناء عن كل ما لا يضيف قيمة للخدمة المقدمة للعملاء, مع الإهتمام بثقافة التحسين المستمر وترسيخها لموظفي المؤسسة وذلك تقاديا لمقاومة التغيير.

دراسة (مقيح, ٢٠٢٠): هدفت الدراسة إلي التعرف على دور الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة بالجزائر, وقد إعتد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة, وقد قام الباحث باستخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات, وقد تكون مجتمع الدراسة من عدد (٢٣٠) فرد عامل من مختلف المستويات الإدارية, وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل وإختبار دراسة الفرضيات.

وقد بلغت أهمية الدراسة في كونها تفيد في معرفة مدى توفر المتطلبات الرئيسية الضرورية لتطبيق الإدارة الرشيقة بمبادئها (دعم الإدارة العليا, التعاون بين الإدارة والعاملين, الإهتمام بالتدريب والتكوين, ثقافة المؤسسة) بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة بالجزائر, وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلي ضعف أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة, وقد بلغ ذلك الأثر ١٧,٩٪ فقط.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إهتمام إدارة الشركة محل الدراسة بتبني مبادئ الإدارة الرشيقة لما لها من أهمية بالغة وأثر فعال في تحسين عناصر الإبداع الوظيفي.

دراسة (بلقرع, ٢٠٢٠): هدفت الدراسة إلي معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الرشيقة في تحقيق الإحتواء العالي للعاملين في المديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة, وقد بلغت أهمية الدراسة في كونها تفيد في معرفة مدى توفر المتطلبات الرئيسية الضرورية لتطبيق الإدارة الرشيقة بمبادئها (تنظيم موقع العمل, التحسين المستمر, العاملين متعددي الوظائف, العمل القياسي) بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة بالجزائر, وأثرها في تحقيق الإحتواء العالي بالمديرية. وقد إعتد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة, وقد قام الباحث باستخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات, وقد تكون مجتمع الدراسة من عدد (٢٠٩) عامل بالشركة

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

محل الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (٧٠) عامل في مواقع إدارية مختلفة، وإعتمد الباحث على تحليل البيانات بإستخدام أساليب إحصائية مناسبة لهدف ونوعية الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة بلوغ مستوى الإدارة الرشيقة بأبعادها درجة متوسطة في الشركة محل الدراسة، وقد بلغ مستوى توافر ممارسات الإحتواء العالي للعاملين مستوى متوسط بالشركة محل الدراسة، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على تحقيق الإحتواء العالي للعاملين بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء.

دراسة (علي، ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى تحديد دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة في ظل المتغيرات الشخصية والوظيفية كمتغير وسيط من خلال كلا من (الموقع الوظيفي، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة)، وقد بلغت أهمية الدراسة في كونها تفيد في معرفة مدى توفر المتطلبات الرئيسية الضرورية لتطبيق الإدارة الرشيقة بمبادئها (دعم الإدارة العليا، التعاون بين الإدارة والعاملين، الإهتمام بالتدريب، ثقافة المؤسسة، التحسين المستمر) بشركة مطاحن جنوب القاهرة وأثرها في تحسين الأداء بالشركة، حيث تم الإعتماد على إستمارة الإستقصاء كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة البحث من جميع موظفي الشركة، وتم إستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v23 لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود نسبة مساهمة بلغت ٦٣,١١٪ في تحسين الأداء المؤسسي بالشركة محل الدراسة، وترجع هذه النسبة إلى عملية إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية وتقليل الفاقد والهدر عبر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة بالشركة، وقد أظهرت الدراسة أيضا وجود علاقة طردية إيجابية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وتحسين الأداء المؤسسي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير الدعم الكافي للتوسع بشكل أكبر في تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة، والتي من شأنها أن تفيد في الدفع بمستوى التحسين المؤسسي.

دراسة (العدوان والخليفات، ٢٠٢١): تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في فاعلية شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة، وقد إستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٣) مفردة، وقد إستخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات، فتم توزيع الإستبانات وتم إسترداد عدد (٢٣٤) إستمارة إستبيان، بنسبة إسترداد (٨٩٪) إستبانة صالحة لأغراض التحليل، وقد إستخدم الباحث أساليب وإختبارات إحصائية وصفية وتحليلية مثل تحليل الإندثار البسيط والمتعدد.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الرشيقة بأبعادها (التركيز على العملاء، توافر معايير العمل، التخلص من الفاقد في العمل، انسيابية العمل، التحسين المستمر) على الفاعلية المتحققة، كما أظهرت النتائج أيضا وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وتحقيق الفاعلية في الشركة، كما تبين وجود ارتباط قوي بين محاور الإدارة الرشيقة، كما توصلت الدراسة إلى كون تطبيق نموذج الإدارة الرشيقة في المنظمات الخدمية ممكنا.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الإستفادة من تجربة إدارات الفروع فيما يتعلق بتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة التي حققت مستويات مرتفعة من الفاعلية في تطبيقها.

دراسة (شيخ العيد، ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى معرفة الدور المحتمل للإدارة الرشيقة علي تحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية بقطاع غزة، وقد تمثلت عينة الدراسة في عدد (٨٠) عامل من العاملين في مصانع المشروعات الصغيرة بقطاع غزة، تم إستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، و تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق هدف الدراسة، وتم الإعتماد على برنامج تحليل البيانات (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلي وجود إهتمام جميع المشروعات الصغيرة التي تم تطبيق الدراسة بها بعناصر الإدارة الرشيقة وأبعادها (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر للعمل الإداري، العمل القياسي، ستة سيجما).

كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد وعناصر الإدارة الرشيقة وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية بقطاع غزة.

كما تبين من دراسة العلاقة من خلال المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات وسيطة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في إستجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة تبعا لمتغير الجنس.

كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في إستجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في إستجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في إستجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

دراسة (محل, ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلي الوصول إلي أثر توافر أدوات الإدارة الرشيقة علي تحسين المزايا التنافسية في شركة نפט الشمال, وقد تمثلت أبعاد الإدارة الرشيقة في تلك الدراسة في أربعة أبعاد (تنظيم موقع العمل, العمل القياسي, العاملين متعددي الوظائف, التحسين المستمر), كما تمثلت أبعاد المزايا التنافسية التي إعتمدت عليها الدراسة في خمسة أبعاد, هي (التكلفة, الجودة, التسليم, المرونة, الإبداع), وقد بلغ حجم العينة في تلك الدراسة (١٣٠) فرد بين مدير ومساعد مدير ورئيس قسم وموظف بالشركة, وقد توزيع إستبانات لجمع البيانات الأولية, و تم معالجة عدد (١٢٧) إستبانة بإستخدام برنامج SPSS الإحصائي, كما تم الإعتداد علي المنهج الوصفي التحليلي, وقد توصلت الدراسة إلي إرتفاع درجة تصورات المديرين لأبعاد وعناصر الإدارة الرشيقة وأبعاد تحسين المزايا التنافسية في شركة نפט الشمال, كما توصلت الدراسة إلي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الرشيقة في تحسين المزايا التنافسية.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني ونشر مفاهيم الإدارة الرشيقة بين عاملين الشركة محل البحث في جميع المستويات الإدارية بالشركة, بإستخدام الندوات والنشرات الدورية ولوحات الإعلانات وذلك بهدف ترسيخ تلك التوجهات والمفاهيم بين عاملين وموظفي الشركة وبالتالي مديري وقيادات الشركة حتى تدخل تلك المفاهيم وتتوغل في ثقافة الشركة.

دراسة (عبدالصير, ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلي تحليل أثر تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة علي الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية, وقد تم تطبيق الدراسة علي بعض المؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية, وقد تمثلت أبعاد الإدارة الرشيقة التي إعتمدت عليها الدراسة في (دعم الإدارة العليا, التعاون بين العاملين والإدارة, الإهتمام بالتدريب, التغيير في ثقافة المؤسسة), وقد تم إستخدام قائمة الإستقصاء كأداة لجمع البيانات, وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٣٠٠) فرد من العاملين بالمؤسسات الرياضية المختلفة بمصر والمتمثلة في وزارة الشباب والرياضة, اللجنة الأولمبية, الإتحادات الرياضية, والأندية الرياضية.

وقد توصلت الدراسة إلي عدة نتائج كان أهمها ضعف مستوى إهتمام المؤسسات الرياضية بالإدارة الرشيقة, كما توصلت الدراسة إلي عدم توافر أدوات الإدارة الرشيقة بالمؤسسات الرياضية, كما توصلت الدراسة أيضا إلي وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لتبني فكر الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية, كما توصلت الدراسة أيضا إلي أن ضعف مستوى الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية, كما توصلت الباحثة أيضا إلي قدرة أدوات الإدارة الرشيقة على تحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بمتطلبات تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة بالمؤسسات الرياضية وذلك من أجل تحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية, وقد تمثلت تلك المتطلبات الرئيسية في أربعة متطلبات, هي دعم الإدارة العليا, والتعاون بين العاملين والإدارة, والإهتمام بالتدريب, والتغيير في ثقافة المؤسسة.

دراسة (عضوم, ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلي تحليل أثر دور الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري, وقد قام الباحث بإجراء دراسته على المنظمات غير الحكومية.

وقد لخصت الدراسة أبعاد الإدارة الرشيقة في ثلاثة أبعاد وهي (التحسين المستمر, العمل القياسي, ستة سيجما), وذلك من خلال عينة مكونة من (١٧٥) موظف.

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي, وقد تم إستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات للدراسة, وتم إسترداد عدد (١١٦) إستبانة, بنسبة إسترداد (٩٥,٨٪) ولتحقيق اهداف الدراسة إستخدم الباحث مجموعه من الأساليب الإحصائية التي تناسب مع ظروف الدراسة, من خلال برنامج SPSS الإحصائي.

وقد توصلت الدراسة إلي عدة نتائج أبرزها مستوى توافر أدوات الإدارة الرشيقة بأبعادها (التحسين المستمر, العمل القياسي, ستة سيجما) مرتفع لدى موظفي منظمة قرى الأطفال العالمية بسورية.

كما توصلت الدراسة أيضا إلي وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة بأبعادها علي الإبداع الإداري, كما كان من نتائج الدراسة التوصل إلي وجود مساهمة كبيرة بنسبة (٨٨,٥٪) لأدوات الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري.

كما تمكن الباحث أيضا من الوصول في دراسته إلي عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق متغيرات الدراسة بالنسبة للجنس, والمستوى التعليمي, وسنوات الخبرة, بينما تبين وجود فروق معنوية حول مستوى تطبيق تلك المتغيرات بالنسبة للعمر بإستثناء العمل القياسي.

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

وقد أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام والتوسع في استخدام أدوات الإدارة الرشيقة وأبعادها والمتمثلة في التحسين المستمر، والعمل القياسي، وستة سيجما، وذلك لما تحمله من أثر واضح في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمة محل الدراسة.

دراسات تناولت الأداء الوظيفي

دراسة (صباح، ٢٠١٧): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية (الأوتوقراطية المتشددة، الأوتوقراطية المعتدلة، الديموقراطية الإستشارية، والديموقراطية التشاركية) حسب تصنيف ليكرت علي الأداء الوظيفي بأبعاده (المعرفة بمتطلبات العمل، نوعية العمل، كمية العمل المنجز، والمثابرة والثوق) في مديريات وزارة الشباب الأردنية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد علي الإستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية حيث تم توزيع عدد (١٠٠) إستبانة علي موظفي مركز الوزارة تم إختيارها بالطريقة العشوائية، وقد تم إعتماد (٨٩) إستبانة للتحليل، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن الدرجة الكلية للأنماط القيادية لصالح النمط الأوتوقراطي المعتدل، يليه النمط الأوتوقراطي المتشدد، ويليه النمط الديموقراطي الإستشاري وأخيرا النمط الديموقراطي التشاركي، كما توصلت الدراسة إلي أن إجابات العينة جاءت بتفيد بارتفاع مستوي الأداء الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها: إعطاء المرؤوسين الصلاحيات في إتخاذ بعض القرارات اليومية وغير المهمة، وتنمية وتطوير قنوات الإتصال من الأسفل إلي الأعلى عن طريق الإجتماعات الدورية وغير الدورية للمدير مع مرؤوسيه في المديرية، كما أوصت الدراسة إلي التركيز علي تحفيز المدير لمرؤوسيه، أيضا أوصت بمحاولات تبني أفكار جديدة تتلائم مع طبيعة العمل بوزارة الشباب الأردنية، حيث أوصت بتبني مفهوم الأئمة علي سبيل المثال، والتأكيد علي المدراء علي إختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

دراسة (Ozel, & Bayraktar, 2018): هدفت الدراسة إلي قياس أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في قطاعات الصناعة بتركيا، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء الدراسة علي عينة مكونة من (١٦٥) عامل في مختلف القطاعات الصناعية بتركيا، تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية.

وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للعدالة التنظيمية علي الأداء الوظيفي للعاملين في القطاعات الصناعية بتركيا، كما أظهرت النتائج توافر العدالة التنظيمية في بيئة العمل بمستوي مرتفع حيث تبين إتباع رؤساء الأقسام للعدالة التنظيمية في التعامل مع مرؤوسيه.

وقد أوصي الباحث في دراسته وجوب إهتمام الإدارات بتحفيز المدراء علي إتباع العدالة التنظيمية بين العاملين لما لها من أثر علي سلوكيات العاملين.

دراسة (جبالي، ٢٠١٩): هدفت الدراسة إلي معرفة أثر إدارة الوقت الشخصي علي الأداء الوظيفي من خلال إدراج توتر العمل كمتغير وسيط، و تم إعتماد الإستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية وذلك بتوزيعها علي عينة عشوائية مكونة من (٣٦٩) موظفة بجامعات قسنطينة، وتم تحليل البيانات إحصائيا.

وقد توصلت الدراسة إلي نتائج كان أهمها أن أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في سلوكيات إدارة الوقت لها الأثر المباشر علي أبعاد المتغير التابع المتمثلة في محاور قياس الأداء الوظيفي.

كما توصلت الدراسة إلي أن المتغير الوسيط المتمثل في توتر العمل له الأثر بأبعاده فيما يتعلق بأبعاد الوظيفة، والحياة المهنية، والإبداع والإبتكار.

دراسة (البدور، ٢٠١٩): هدفت الدراسة إلي التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصالات علي أداء موظفين في وزارة الشباب الأردنية، من خلال استخدام أداة الإستبانة بالتطبيق على عينة الدراسة وقوامها (١٠٠) موظف من الموظفين العاملين بوزارة الشباب الأردنية.

وقد توصلت الدراسة إلى انخفاض أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصالات علي أداء الموظفين في وزارة الشباب الأردنية وذلك لأبعاد التدريب، وقواعد البيانات، والبرامج، كما توصلت إلى وجود أثر بدرجة متوسطة لبعده شبكات الإتصال، كما توصلت الدراسة إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (٠,٠٥) في درجة أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصالات علي أداء الموظفين في وزارة الشباب الأردنية باختلاف الجنس والمؤهل العلمي.

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق علي شركة مياه شرب الإسكندرية

دراسة (المحمادي, ٢٠٢٠): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري علي الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى، وتم استخدام المنهج الوصفي بالتطبيق على عينة الدراسة وقوامها (٩٠) موظفة إدارية من الموظفين العاملات بجامعة أم القرى وعددهم ٢٠٠٦ موظفة.

وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم الاعتماد على برنامج معالجة البيانات إحصائياً (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة لدى موظفات الجامعة من ممارسة الإبداع الإداري فيما يتعلق بعناصر الإبداع الإداري بمتوسط حسابي عام ٣,٥٢، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بخصوص درجة ممارسة الإبداع الإداري لديهم بسبب عدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥) حول تشجيع الإبداع الإداري لدى موظفات الجامعة تعزي إلى المؤهل العلمي.

ومن نتائج الدراسة فقد أوصت الدراسة بضرورة تنفيذ الأفكار الجديدة لدى الموظفين وتشجيعهم بشكل مستمر على تجربة أساليب عمل جديدة، وتجربة أفكارهن الإبداعية.

دراسة (بلكرمي, ٢٠٢٠): تهدف هذه الدراسة التعرف على أثر البيئة الداخلية في الأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير، بجامعة قسنطينة ٢، إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل العلاقة بين بعض مكونات البيئة الداخلية والأداء الوظيفي باستخدام أدوات الدراسة، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عددها (٦٠) أستاذ جامعي، بواسطة الإستبيان المصمم من ٣٠ عبارة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التي شملت الارتباط و الإنحدار البسيط و المتعدد، ثم تم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر مباشر للمتغير المستقل البيئة الداخلية بأبعادها (الإتصالات، الثقافة التنظيمية، جماعة العمل) في المتغير التابع الأداء الوظيفي و بنسب متفاوتة ٣٤,٥٪، ٥٤,٥٪، ٤٢,١٪ علي الترتيب.

دراسة (عبدالهادي, ٢٠٢٠): هدفت الدراسة إلي التعرف إلى أثر إدارة المواهب علي تحسين الأداء الوظيفي علي العاملين في شركة المصرية للإتصالات، إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع الإستبانة على مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة المصرية للإتصالات كأداة لجمع البيانات الأولية، تكون مجتمع الدراسة من (٣٨٤) موظفاً والذين تم إختيارهم بإسلوب العينة الطبقية العشوائية، وقد تم إسترجاع عدد (٣٣٨) إستمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب) علي الأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج رفض أحد أبعاد إدارة المواهب وهو الإحتفاظ بالمواهب علي الأداء الوظيفي، وقد أوصت الدراسة بالإهتمام بجذب والإحتفاظ وتنمية جميع العاملين بالشركة، كما أوصت الدراسة بإثراء مبدأ المشاركة في إتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية.

دراسة (الأنصاري, ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلي التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرضا لدى معلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة دولة الإمارات العربية المتحدة، إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع الإستبانة على مجتمع الدراسة من العاملين كأداة لجمع البيانات الأولية، تكون مجتمع الدراسة من (٣٠٠) معلم والذين تم إختيارهم بإسلوب العينة الطبقية العشوائية، وقد تكونت عينة الدراسة من عدد (١٦٤) معلم.

وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق إدارة الأداء الوظيفي لأهداف نظام إدارة الأداء الوظيفي جاء بمتوسط حسابي ٣,٦٨، وبانحراف معياري ٠,٧٢، مما يوضح مستوى عال، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حول تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لدى معلمي المدرسة محل الدراسة تعزي إلى سنوات الخبرة، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حول تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لدى معلمي المدرسة محل الدراسة تعزي إلى المؤهل العلمي،

وقد أوصت الدراسة بالإهتمام بإجراء المزيد من الدراسات التي تبحث في تطوير مقاييس تقييم الأداء الوظيفي ومؤشراته وأوزانه.

دراسة (الهدفي والعميلي, ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلي معرفة واقع الأداء الوظيفي وكذلك قياس اثر المتغيرات الديموغرافية على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تحديد مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع مستويات الإداريين بوزارة العمل، وقد تم استخدام أسلوب الإستبيان لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة مكون من عدد (٣٣٧) موظف، وقد تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

وقد توصلت الدراسة إلي وجود مستوى مرتفع جدا من الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان، كما توصلت الدراسة أيضا إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة) ومستوى الأداء الوظيفي، فيما عدا متغير الجنس فقد وجد به فروق جاءت جميعها لصالح الذكور.

دراسة (رغيس، ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلي قياس أثر الثقافة التنظيمية علي أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الخدمائية وخاصة مؤسسة سونلغاز بأم البواقي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تحديد مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع مستويات الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تم استخدام أسلوب الاستبيان لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة مكون من عدد (١١٠) عامل.

وقد توصلت الدراسة إلي وجود ثقافة تنظيمية بشكل إيجابي بالمؤسسة المذكورة محل الدراسة، وقد أدي وجود الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي إلي رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة.

وقد توصلت الدراسة أيضا إلي أن الزيادة الحادثة في مستوى أداء العاملين نتجت من السياسات والإجراءات والقوانين التي تتبناها المؤسسة محل الدراسة، كما يعود الفضل في تلك الزيادة أيضا إلي الأنماط السلوكية والقيم التنظيمية التي يتبناها العاملين بمؤسسة سونلغاز بأم البواقي.

وقد توصلت الدراسة أيضا إلي عدة نتائج كان من أهمها أن قيم العدالة والمساواة لها الأثر الإيجابي في أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

كما كان من أبرز النتائج أيضا مساهمة الانضباط في العمل في رفع وزيادة مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلي وجود دور إيجابي ذو أثر للثقافة التنظيمية في الحفاظ علي الإستقرار داخل المؤسسة محل الدراسة.

دراسة (بن سليمان وبوعرته، ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلي تحليل أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة وهي المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف، وقد تكون مجتمع الدراسة من إداريي المركز محل الدراسة، وبلغت عينة الدراسة عدد (٦٠) عامل، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وإعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لبلوغ أهداف الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلي عدة نتائج كان أبرزها عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بالمركز محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلي إنعدام مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين بالمركز الجامعي محل الدراسة.

دراسة (جوادي، ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلي تحليل أثر الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية علي الأداء الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة العاملة بمديرية الشباب والرياضة، وقد بلغت عينة الدراسة عدد (٣٥٠) عامل.

وقد توصلت الدراسة إلي عدة نتائج كان من أبرزها أن المستوي المقدم من الحوافز لإطارات الشباب والرياضة منخفض، كما كان من النتائج أن الأداء الوظيفي لدي إطارات الشباب والرياضة مرتفع، وقد تبين من الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية في مستوي الحوافز لموظفي الشباب والرياضة تعود لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، كما تبين أيضا عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية في مستوي الأداء الوظيفي لموظفي الشباب والرياضة تعود لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، كما توصلت الدراسة إلي وجود علاقة موجبة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية المقدمة لموظفي الشباب والرياضة، أيضا توصلت الدراسة إلي وجود علاقة طردية ذات دلالات إحصائية بين مستوي الحوافز والأداء الوظيفي لدي موظفي الشباب والرياضة، وخلص القول فقد توصلت الدراسة إلي كون الحوافز المادية والمعنوية لها الأثر الإيجابي علي الأداء الوظيفي لموظفي الشباب والرياضة.

دراسة (دمان وبوعفار، ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلي تحليل أثر مساهمة إستراتيجية التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة محمد بوضياف بالجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم توزيع الاستبانة علي عينة الدراسة المكونة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة وعددهم (٥٤) أستاذ من إجمالي عدد (١٨٦) أستاذ، وقد تم استخدام برنامج (SPSS) V26 لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها الأثر الإيجابي لتقديم التحفيز علي الأداء الوظيفي، وجود أثر إيجابي لإستراتيجية التحفيز علي الأبعاد الفرعية للأداء الوظيفي وهي (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، التعلم والتحسين المستمر، المشاركة وتحمل المسؤولية).

وقد قدمت الدراسة توصيات منها ضرورة إنشاء نظام للحوافز والمكافآت خاص بالأساتذة لخلق روح التنافس وتحسين الأداء الوظيفي المتميز.

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

دراسة (العجمي، ٢٠٢١): تهدف الدراسة إلى إختبار الدور المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية علي الأداء الوظيفي في شركات النفط الكويتية، لتحقيق أهداف البحث تم تبني المنهج الوصفي التحليلي، وإعتمدت الدراسة علي الإستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة بلغ حجمها (٢١٨) مفردة من عمال شركات النفط الكويتية، إستخدمت الدراسة برنامج تحليل البيانات الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوي متوسط من القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي والعدالة التنظيمية في شركات النفط الكويتية، كما أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية كان لها تأثير إيجابي ذا دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي، أشارت النتائج أيضاً إلى وجود دور معدل ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي في شركات النفط الكويتية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بزيادة دافعية العاملين إلى زيادة حجم الأعمال المنجزة وذلك بتوفير كافة الظروف البيئية الملائمة لتحقيق الهدف من قيادة أخلاقية وعدالة تنظيمية، كما يلزم تقريب المسافات بين القياديين والعاملين بعقد جلسات مناقشة بشكل مستمر للوقوف علي ظروف ومتطلبات العاملين الشخصية والإجتماعية مما يسهم في دعم مفاهيم وممارسات القيادة الأخلاقية بمؤسساتهم ودعم وصقل مفاهيم العدالة التنظيمية مما يتبعه الأثر الإيجابي علي الأداء الوظيفي لمؤسساتهم.

دراسة (زيادة، ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز، والوصول إلي أثر نظام إدارة المواهب البشرية علي الأداء الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري وموظفي مصرف الراجحي فرع أبها وذلك بإستخدام أسلوب العينة العشوائية، وقد تم إستخدام نظام الإستبانة لجمع البيانات الأولية، تم إعتماد عدد (٢٢٣) إستبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي.

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد أوصى الباحث بوضع أنظمة متقدمة لعمليات الإستقطاب وإختيار الموظفين، كما أوصى بالتجهيز لإستراتيجية للحفاظ علي العاملين خاصة المبدعين منهم، كما أوصى الباحث أيضاً بإستحداث نظام جديد لإدارة المواهب البشرية، مع الحرص علي توفير ميزانية لتحفيز الموهوبين، وتفعيل دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز الأداء الوظيفي المتميز.

دراسة (ضنبيري وبديار، ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلي قياس أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية علي الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وقد تم إستخدام أسلوب الإستبانة لجمع البيانات لتحقيق أهداف إجراء الدراسة، وقد تم إستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة غصائية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي وذلك بنسبة ٨١,٩٠٪، مما يعبر عن علاقة طردية قوية، كما توصلت الدراسة إلي وجود أثر إيجابي قوي للإدارة الإلكترونية في تحسين ورفع الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية محل الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة إهتمام الجامعة بجذب وإستقطاب الكفاءات البشرية وذلك لتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بتبني الجامعة لهدف الوصول إلي صفرية التعامل بالأوراق، وضرورة تخصيص ميزانية لتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

دراسة (مقراني، ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلي قياس وتحليل أثر إدارة المعرفة علي الأداء الوظيفي في وكالة أليانس للتأمينات بالجزائر، وقد إعتمد الباحث في دراسته علي المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد إستخدم أسلوب الإستبانة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من عدد (٣٣) عامل، وقد إعتمد الباحث علي برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلي نتائج عدة كان أبرزها وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية علي الأداء الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلي عدم وجود أثر إيجابي للتكنولوجيا علي الأداء الوظيفي.

دراسة (بيتور وبن كوار، ٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلي قياس وتحليل أثر إدارة المعرفة علي أداء العاملين في الشركة الجزائرية للأنابيب، وقد إعتمد الباحث في دراسته علي المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد إستخدم أسلوب الإستبانة لجمع البيانات.

وقد تكونت عينة الدراسة من عدد (٩٠) عامل، وقد إعتمد الباحث علي برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل البيانات، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد مدى تأثير المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين.

وقد توصلت الدراسة إلي نتائج عدة كان أبرزها وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في شركة الأنابيب علي الأداء الوظيفي مما يدل على أن الشركة تمارس إدارة المعرفة، كما توصلت الدراسة إلي

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين بالشركة محل الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزي إلى متغيرات الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى العلمي في الأداء الوظيفي.

دراسة (تابعي، ٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع العمومي، وقد كانت مشكلة الدراسة هي معرفة أثر الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الشؤون الخارجية على الأداء الوظيفي، ومن أجل تحقيق الهدف من الدراسة قام الباحث بصياغة فرضية رئيسية نصت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية وأبعادها المتمثلة في (الأنظمة والإجراءات، الأنماط السلوكية، القيم والمعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية والاتجاهات التنظيمية) على مستوى الأداء الوظيفي.

وقد قام الباحث بإعداد استبيان مكون من ٦ محاور، تناولت بالترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية الموارد البشرية المتمثلة في: الأنظمة والإجراءات، الأنماط السلوكية، القيم والمعتقدات، الاتجاهات التنظيمية والتوقعات التنظيمية، وأخيرا مستوى الأداء الوظيفي.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي ساعد على الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي بالمنظمة قيد الدراسة وتحليلها. وقد اعتمد الباحث على طريقة المسح الشامل لاختيار عينة الدراسة، حيث تم إجراؤها على مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع الموظفين بمديرية الموارد البشرية بالوزارة وعددهم (٨٢) موظفا.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أبرزها وجود ارتفاع عام في مستوى الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالأنظمة والإجراءات والقيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية وكذا الاتجاهات التنظيمية، بينما تم تسجيل قصور في مستوى الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالأنماط السلوكية.

أيضا توصلت الدراسة إلى وجود تدني في مستوى الأداء الوظيفي بمديرية الموارد البشرية في بعض الجوانب، مثل عدم جاهزية الموظفين للعمل خارج أوقات العمل وضعف نظام الحوافز والتدريب، إلى جانب بعض القصور في نظام تقييم الأداء.

كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود ارتفاع في مستوى الأداء الوظيفي فيما يتعلق ببعض الجوانب منها قيام الموظفين بتأدية مهامهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وبذلمهم الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد، واستغلال الموظف لكافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه لمهامه إلى جانب معرفة الموظفين لطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.

دراسات تناولت الإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي

دراسة (عبدالله، ٢٠٢٠): تهدف الدراسة إلى قياس درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة بجامعة الوادي الجديد، وتحديد درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى القيادات الجامعية بالجامعة، وهدفت الدراسة أيضا إلى الكشف عن الفروق حول درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة بمبادئها (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف، ستة سيجما)، وفاعلية الأداء الوظيفي التي ترجع إلى متغيرات ديموغرافية متمثلة في (نوع الكلية، والجنس، والدرجة العلمية)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد تم تحديد عينة الدراسة بعدد (١٢٧) عضو هيئة تدريس وتم توزيع إستبانة لكل عضو، وقد تم تحليل البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (AMOS 25).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود درجة متوسطة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة، كما توصلت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة لممارسات القيادات الجامعية لفاعلية الأداء الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة ترجع إلى متغيرات نوع الكلية والجنس والدرجة العلمية، كما تبين من الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى القيادات الجامعية ترجع إلى متغيرات الجنس والدرجة العلمية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى متغير نوع الكلية وخاصة الكليات النظرية.

وقد أوصت الدراسة إلى تشجيع متخذي القرار بالجامعات المصرية على تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وتطوير آلياتها من حيث تقليل الهدر، وتخفيض التكاليف، وتعظيم القدرة التنافسية، وتعزيز العمل القياسي، وتطبيق مبادئ الستة سيجما.

دراسة (سنوسي، ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى التعرف على الإدارة الرشيقة وانعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية باللجنة الأولمبية المصرية، وقد تمثلت أبعاد الإدارة الرشيقة في (تنظيم العمل، التحسين والتطوير المستمر، الإبداع والإبتكار، العمل القياسي، ستة سيجما، العاملين متعددي الوظائف).

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

تم الإعتماد علي الإستبيان كأداة لجمع البيانات, وقد تمثل مجتمع الدراسة في العاملين باللجنة الأولمبية المصرية وأعضاء الجمعية العمومية والأجهزة الفنية للمنتخبات القومية وعددهم (١٨٢) فرد, تم إعتماد أسلوب العينة العشوائية وقد بلغ حجم العينة (٨٥) فرد, تم إختيار عدد (٣٠) فرد للعينة الإستطلاعية.

وقد توصلت الدراسة إلي ضعف مستوى تبني اللجنة الأولمبية المصرية للإدارة الرشيقة, كما توصلت الدراسة أيضا إلي ضعف مستوى جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية.

كما تبين للباحثة وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية وعلاقة إرتباطية طردية بين جميع أبعاد ومحاور الإدارة الرشيقة والمتمثلة في (تنظيم العمل, التحسين والتطوير المستمر, الإبداع والإبتكار, العمل القياسي, ستة سيجم, العاملين متعددي الوظائف) وبين جودة الأداء الوظيفي بأبعادها (جوانب الجودة داخل اللجنة, رضا العاملين عن الوظيفة, الإلمام الوظيفي, الإبداع والإبتكار في الأداء الوظيفي, معايير جودة الأداء, تقييم الأداء) باللجنة الأولمبية المصرية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق نموذج الدراسة المقترح وزيادة الإهتمام والتوسع في إستخدام أدوات الإدارة الرشيقة, فقد ثبت أن لها الأثر الواضح في تحقيق عناصر الإبداع, كما أوصت الدراسة بنشر ثقافة تقليل الهادر بين العاملين من خلال أنشطة التحسين المستمر لنشاطات اللجنة, كما أوصت بتعزيز العمل القياسي من خلال وضع آليات عمل للخدمات المقدمة للتخلص من أي أنشطة وإجراءات غير ضرورية بما يتيح الفرصة لتحسين مستوى جودة الأداء الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين للباحث وجود دراسات عربية قليلة تناولت العلاقة بين الإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي, ومنها ما تناول العلاقة بدراسة الإدارة الرشيقة كمتغير مستقل ومنها ما تناول العلاقة بدراسة الإدارة الرشيقة كمتغير تابع, كما وجد الباحث دراسات عربية تناولت دراسة الأداء الوظيفي, منها من تناول دراسة الأداء الوظيفي كمتغير مستقل ومنها من تناولها كمتغير تابع, كما وجد الباحث دراسات أجنبية تناولت دراسة الإدارة الرشيقة ومتغيرات أخرى, وأخري تناولت دراسة العلاقة بين الأداء الوظيفي ومتغيرات أخرى, وكل باحث تناول دراسته وفقاً لرؤيته البحثية من خلال الأهداف والمنهجية والنتائج والتوصيات.

وقد قام الباحث بالإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة التي تنوعت بين عربية وأجنبية, وتمحورت الدراسات بين الأعوام ٢٠١١ – ٢٠٢١ وهناك من الدراسات التي أجريت على بعض المؤسسات الحكومية في بعض الوزارات مختلفة النشاطات منها شركات قطاع أعمال عام والتعليم والصحة والمصارف والإتصالات, وقد أجريت تلك الدراسات في دول عديدة مثل: مصر, الكويت, الجزائر, الأردن, العراق, السعودية, الهند, تركيا.

أوجه الاتفاق

اتفقت الدراسات السابقة على عدة أمور, هي:

من حيث الأهداف: فقد إتفقت معظم الدراسات السابقة على التعرف على دور الإدارة الرشيقة في المؤسسات العامة أو الخاصة, والتعرف على الإيجابيات وما هي المعوقات التي تحد من تطبيق وتبني مبادئ الإدارة الرشيقة.

من حيث أداءه ومنهج الدراسة: فقد إتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في إستخدامها الإستبيان كأداة قياس رئيسية لجمع البيانات الأولية, والمنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات.

من حيث نتائج الدراسة: تباينت درجات التوافق في نتائج الدراسات السابقة التي أوردتها الباحثة وفقاً للهدف الرئيسي من الدراسة.

ويتضح من إستعراض الدراسات الخاصة بالإدارة الرشيقة تأكيدها على ضرورة إيجاد أداء جديدة لتنشيط العمل وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة الأداء الوظيفي, من خلال تفعيل ممارسات الإدارة الرشيقة في المؤسسات.

أوجه الاختلاف

ركزت الدراسات السابقة على دراسة أثر الإدارة الرشيقة كما يلي:

- دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي – دراسة حالة في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة " في ظل المتغيرات الشخصية والديمغرافية كمتغير وسيط ", (علي, ٢٠٢١).
- الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي – دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة بالجزائر في ظل المتغيرات الشخصية والديمغرافية كمتغير وسيط ", (مقيح, ٢٠٢٠).
- أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الإحتواء العالي للعاملين – دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة (بلقرع, ٢٠٢٠).

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

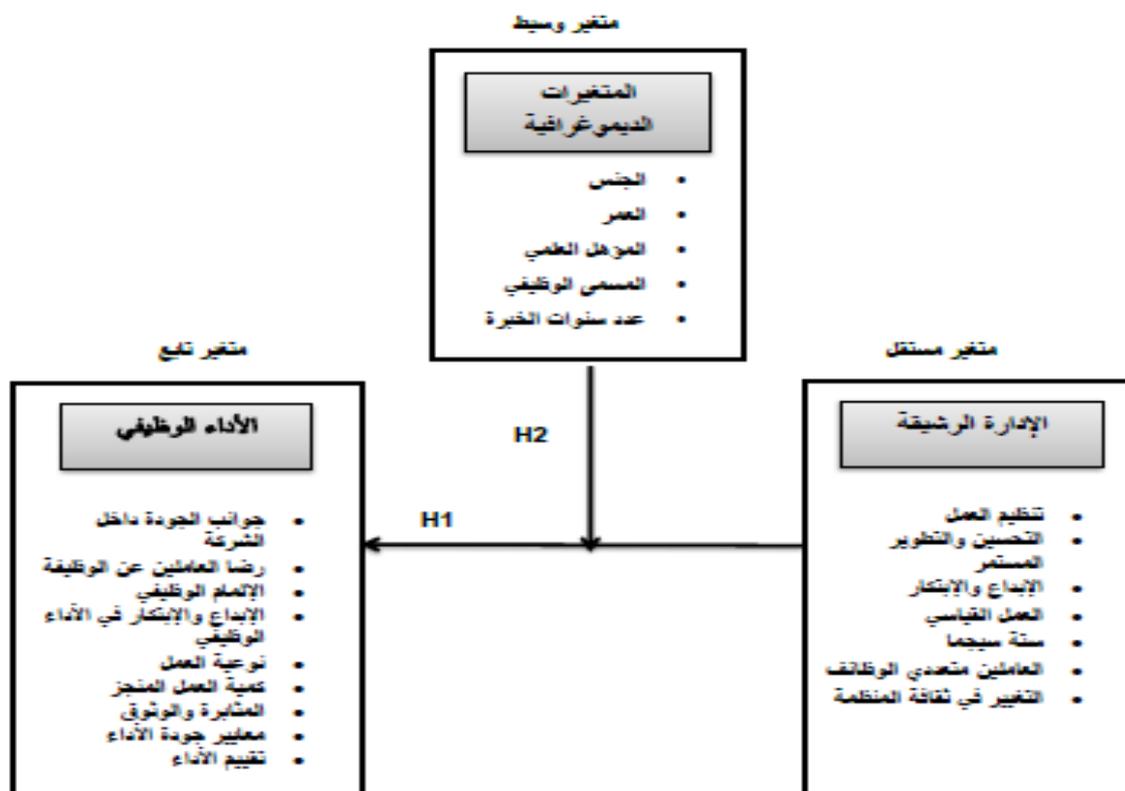
- أثر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على فاعلية شركة توزيع الكهرباء الأردنية المساهمة العامة - دراسة تحليلية (العدوان والخليفات، ٢٠٢١).
 - الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية (قطاع غزة) من وجهة نظر العاملين، (شيخ العيد، ٢٠٢١).
 - تحقيق المزايا التنافسية لشركة نفط الشمال من خلال أدوات الإدارة الرشيقة، (محل، ٢٠٢١).
 - تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، (عبدالبصير، ٢٠٢١).
 - الإدارة الرشيقة وأثرها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية، (سنوسي، ٢٠٢١).
 - أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية - دراسة ميدانية على منظمة قري الأطفال العالمية في سورية (عضوم، ٢٠٢١).
 - ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد في ظل المتغيرات الديمغرافية كمتغير وسيط"، (عبدالله، ٢٠٢٠).
 - أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية - دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال بسكرة (رزقي، ٢٠١٩).
- بينما تمتاز تلك الدراسة بندرة الدراسات التي تطرقت إلى التعرف على أثر الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي في شركات مياه الشرب بجمهورية مصر العربية - حسب علم الباحث، وعلى الرغم من قلة الدراسات المحلية والأجنبية في هذا المجال إلا أن الدراسات العربية والأجنبية التي إطلع عليها الباحث قد أفادته في إضافة الكثير من المعلومات التي ساعدت في صياغة الأسئلة والفرضيات، ومن المتوقع أن تضيف هذه الدراسة إضافة مفيدة للباحثين والعلم والمكتبة العلمية العربية.
- ويأمل الباحث أن تمثل هذه الدراسة منطلقاً لعملية الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء الوظيفي، وفقاً للعوامل المؤثرة في هذه العملية بهدف تحسين ورفع الأداء الوظيفي بشكل عام.

جدول الفجوة البحثية

الدراسة المقترحة	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
سوف يتم قياس أثر الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بشركة مياه شرب الإسكندرية.	ندرة الدراسات التي تناولت أثر الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي علي حد علم الباحث.	تم قياس أثر الإدارة الرشيقة على الأداء المؤسسي، وعلي الإبداع الوظيفي، وعلي الإحتواء العالي، وتحسين الإنتاجية، وعلي الأداء الإستراتيجي، وعلي الإبداع الإداري، والميزة التنافسية.
سوف يتم تطبيق الدراسة الحالية على شركة مياه شرب الإسكندرية.	ندرة تناول شركات مياه الشرب في الدراسات.	إهتمت الدراسات السابقة بالهيئات العامة والوزارات وشركات الأدوية وشركات الاتصالات، وشركات الكهرباء، وشركات خاصة.
سوف يتم تطبيق الدراسة الحالية في شركة مياه الشرب بالإسكندرية بجمهورية مصر العربية.	ندرة الدراسات التي تم تطبيقها في مصر لنفس الموضوع على حد علم الباحث.	إن أغلب الدراسات تم تطبيقها على مستوى الدول العربية مثل: السعودية، الأردن، العراق، الكويت، الجزائر، وبعض الدول الأجنبية مثل: الهند، تركيا.

جدول (١): جدول الفجوة البحثية

الجدول من إعداد الباحث.



شكل (٢): نموذج الدراسة

النموذج من إعداد الباحث.

فرضيات الدراسة

- بناء على ما تم الوصول إليه من دراسات سابقة يمكن صياغة فروض الدراسة كمايلي :
- الفرض الرئيسي الأول: يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي.
- الفرض الفرعى الأول: يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية لتنظيم العمل على الأداء الوظيفي داخل شركة مياه شرب الإسكندرية.
- الفرض الفرعى الثانى: يوجد أثر ذو معنوى دلالة إحصائية للتحسين والتطوير المستمر علي الأداء الوظيفي داخل شركة مياه شرب الإسكندرية.
- الفرض الفرعى الثالث: يوجد أثر ذو معنوى دلالة إحصائية للإبداع والابتكار على الأداء الوظيفي داخل شركة مياه شرب الإسكندرية..
- الفرض الفرعى الرابع: يوجد أثر ذو معنوى دلالة إحصائية للعمل القياسي على الأداء الوظيفي داخل شركة مياه شرب الإسكندرية.
- الفرض الفرعى الخامس: يوجد أثر ذو معنوى دلالة إحصائية لسته ستة سيجما 6 Sigma على الأداء الوظيفي داخل شركة مياه شرب الإسكندرية.
- الفرض الفرعى السادس: يوجد أثر ذو معنوى دلالة إحصائية للعاملين متعددي الوظائف على الأداء الوظيفي داخل شركة مياه شرب الإسكندرية.
- الفرض الفرعى السابع: يوجد أثر ذو معنوى دلالة إحصائية للتغيير في ثقافة الشركة على الأداء الوظيفي داخل شركة مياه شرب الإسكندرية.
- الفرض الرئيسي الثانى: المتغيرات الديموغرافية تؤثر على العلاقة بين الإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي.

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

- الفرض الفرعي الأول: الجنس يؤثر على العلاقة بين الإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي.
الفرض الفرعي الثاني: العمر يؤثر على العلاقة بين الإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي.
الفرض الفرعي الثالث: المؤهل العلمي يؤثر على العلاقة بين الإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي.
الفرض الفرعي الرابع: المسمى الوظيفي يؤثر على العلاقة بين الإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي.
الفرض الفرعي الخامس: عدد سنوات الخبرة تؤثر على العلاقة بين الإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي.

منهجية الدراسة

مصادر البيانات

المصادر الأولية

تم تصميم استمارة استبيان تتناول متغيرات الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة كالتالي:

- المتغير المستقل: الإدارة الرشيقة من دراسة (سنوسي, ٢٠٢٠), (المطيري, ٢٠١٩), وتم قياسها من خلال سبعة أبعاد.
- المتغير التابع: الأداء الوظيفي من دراسة (سنوسي, ٢٠٢٠), (عبدالله, ٢٠٢٠), وتم قياسه من خلال بعدين رئيسيين هما جودة الأداء الوظيفي, وكمية الأداء الوظيفي, وينقسم كل بعد منهما إلى عدة أبعاد فرعية بإجمالي تسعة أبعاد لقياس الأداء الوظيفي ككل.
- وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وذلك وفقاً لما يلي :
 ١. موافق بشدة.
 ٢. موافق.
 ٣. محايد.
 ٤. غير موافق.
 ٥. غير موافق بشدة.

المصادر الثانوية للبيانات تم الاستعانة بالدراسات السابقة والدوريات والنشرات العربية والانجليزية.

مجتمع وعينة الدراسة

حيث أن المجتمع الإحصائي هو جميع الوحدات أو العناصر المكونة لمجال دراسة معينة, والتي تجمعها خاصية واحدة أو أكثر تميزها عن غيرها من المجتمعات, (سعيد, ٢٠٢١).
ومن هنا فقد وقع إختيار الباحث على شركة مياه الشرب بالإسكندرية لتكون مجتمع الدراسة الذي سيتم تطبيق دراسته عليه.

وقد اقتصرت عينة الدراسة على المستويات الإدارية الأربعة التي أجرى عليها هذا البحث بشركة مياه شرب الإسكندرية, وقد بلغ قوام هذه العينة (٣٦٧) مفردة, وقد تم توزيع إستمارات استبيان بعدد مساو للعينة, وقد استرد الباحث عدد (٣١٤) استمارة بنسبة استرداد (٨٥,٦%). وهي نسبة جيدة يمكن الإعتماد عليها في تحقيق النتائج, ولتقنين استمارة الإستبيان تم تمريرها على عدد من السادة أعضاء هيئة التدريس, كما تم تحكيمها من السيد رئيس مجلس إدارة الشركة والسادة رؤساء القطاعات والذين أفادوا بأن الاستبيان صالح وفق متطلبات العمل.
وقد تم إختيار العينة باحتسابها بمعادلة ستيفن ثامبسون, كما يلي:

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

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

جدول (٢): شرح رموز معادلة ثامبسون

أثر ممارسات الإدارة الرشيدة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

وبناء عليه، وحيث أن عدد العاملين بشركة مياه شرب الإسكندرية يقارب ٨٠٠٠ عامل وذلك من سجلات قطاع الموارد البشرية بالشركة ومن الصفحة الرسمية للشركة من على الإنترنت:

$$n = [8000 \times 0.50(1-0.50)] / [8000-1 \times (0.0025/3.841)+0.50(1-0.50)]$$

$$n = 2000 / 5.44935$$

$$n = 367$$

وقد تم جمع البيانات بواسطة قائمة إستبيان مكونة من عدد ٩٨ سؤال.

أسلوب تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS 26، حيث تم استخدام التحليل الوصفي Descriptive analysis لحساب التكرارات ونسبتها، المتوسطات، والانحراف المعياري، اختبار الثبات والمصدقية لمقاييس الدراسة، وتحليل الانحدار.

القسم الثاني: نتائج الدراسة الميدانية

تم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع المعلومات، فقد تم إعداد إستبيان حول "أثر الإدارة الرشيدة على الأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب بالإسكندرية"، وقد تكون الإستبيان من قسمين، كما يلي:

القسم الأول: وقد شمل البيانات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل الدراسي، الموقع الوظيفي، سنوات الخدمة)

القسم الثاني: وقد شمل عدة فقرات لقياس محاور متغيرات الدراسة تم توزيعها كما يلي:

العنصر	أرقام العبارات	المصدر
المتغير المستقل (الإدارة الرشيدة)		
تنظيم العمل	من ١ - ٧	سنوسي، ٢٠٢١
التحسين والتطوير المستمر	من ٨ - ١٤	
الإبداع والإبتكار	من ١٥ - ٢٠	
العمل القياسي	من ٢١ - ٢٥	
سنة سيigma 6	من ٢٦ - ٣١	
العاملين متعددي الطائف	من ٣٢ - ٣٧	
التغيير في ثقافة الشركة	من ٣٨ - ٤٢	المطيري، ٢٠١٩
المتغير التابع (الأداء الوظيفي)		
جوانب الجودة داخل الشركة	من ٤٣ - ٤٨	سنوسي، ٢٠٢١
رضا العاملين عن الوظيفة	من ٤٩ - ٥٦	
الإلمام الوظيفي	من ٥٧ - ٦٢	
الإبداع والإبتكار في الأداء الوظيفي	من ٦٣ - ٦٩	
نوعية العمل	من ٧٠ - ٧٤	عبد الله، ٢٠٢٠
كمية العمل المنجز	من ٧٥ - ٧٨	
المثابرة والثوق	من ٧٩ - ٨٤	
معايير جودة الأداء	من ٨٥ - ٩١	سنوسي، ٢٠٢١
تقييم الأداء	من ٩٢ - ٩٨	

جدول (٣): مصادر الاستبيان

أثر ممارسات الإدارة الرشيدة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

وقد تم اختبار ثبات وصدق الاستبيان بتوزيع عدد ٣٥ استمارة استبيان، تم إسترداد عدد ٣٠ استمارة منها، وقد كانت نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبيان كما يلي:

اختبار ثبات المقياس المستخدم في الدراسة

اعتمد الباحث لاختبار ثبات المقاييس المستخدمة في قياس المتغيرات الخاضعة للدراسة على طريقة المقارنات الداخلية، والتي بها يتم حساب معامل كرونباخ ألفا لكل متغير من متغيرات الدراسة وذلك من أجل التحقق من ترابط العبارات التي تقيس ذلك المتغير.

العنصر	العبارات	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا قبل إجراء التعديلات	معامل كرونباخ ألفا بعد إجراء التعديلات	معامل كرونباخ ألفا للمحور ككل بعد إجراء التعديلات	معامل كرونباخ ألفا للمحور ككل قبل إجراء التعديلات
المتغير المستقل (الإدارة الرشيدة)						
تنظيم العمل	٧ - ١	٧	٠,٩٠٢	٠,٩٢٦	٠,٩٧٤	٠,٩٧٣
التحسين والتطوير المستمر	١٤ - ٨	٧	٠,٩٠١	٠,٩٢٣		
الإبداع والابتكار	٢٠ - ١٥	٦	٠,٩٣٨	٠,٩٣٨		
العمل القياسي	٢٥ - ٢١	٥	٠,٩٢٤	٠,٩٤٠		
سنة سيجم 6 Sigma	٣١ - ٢٦	٦	٠,٩٣٢	٠,٩٥١		
العاملين متعددي الوظائف	٣٧ - ٣٢	٦	٠,٨٣٨	٠,٨٣٨		
التغيير في ثقافة الشركة	٤٢ - ٣٨	٥	٠,٧٧٢	٠,٨١٦		
المتغير التابع (الأداء الوظيفي)						
جوانب الجودة داخل الشركة	٤٨ - ٤٣	٦	٠,٩٠٨	٠,٩٢٥	٠,٩٧٦	٠,٩٧٦
رضا العاملين عن الوظيفة	٥٦ - ٤٩	٨	٠,٨٩٨	٠,٨٩٨		
الإلمام الوظيفي	٦٢ - ٥٧	٦	٠,٩٠٣	٠,٩١٧		
الإبداع والابتكار في الأداء الوظيفي	٦٨ - ٦٣	٦	٠,٩٢٤	٠,٩٢٤		
نوعية العمل	٧٣ - ٦٩	٥	٠,٨٩٢	٠,٩١٢		
كمية العمل المنجز	٧٧ - ٧٤	٤	٠,٨٩٠	٠,٩٧٢		
المثابرة والثوق	٨٣ - ٧٨	٦	٠,٧٥٥	٠,٧٥٥		
معايير جودة الأداء	٩١ - ٨٤	٨	٠,٨٦٣	٠,٨٧١		
تقييم الأداء	٩٨ - ٩٢	٨	٠,٩٦٩	٠,٩٧٧		
معامل الثبات العام		٩٨			٠,٩٨٥	٠,٩٨٤

جدول (٤): ثبات الاستبيان

اختبار صدق المقياس المستخدم في الدراسة

بعد أن تم التحقق من ثبات الاستبيان بإيجاد معامل كرونباخ ألفا لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وكذلك للمتغير المستقل بأبعاده ككل والمتغير التابع بأبعاده ككل، فقد تم التحقق من الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبيان، وذلك بإيجاد معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغير المستقل وفقرات أبعاد المتغير التابع، فيما يسمى باختبار الصدق كما يلي:

أثر ممارسات الإدارة الرشيدة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

أولاً: معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغير المستقل: الإدارة الرشيدة، والمكون من سبعة أبعاد تتمثل في:
١- البعد الأول: تنظيم العمل

العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
	معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
١ يتناسب مكان العمل مع طبيعة العمل	٠,٦١٠	٠,٠٠٠	٠,٩٠٣	٠,٠٠٠
٢ يوجد دليل عمل واضح لتنظيم ملفات العمل وطريقة تقديم الخدمة لهم	٠,٨٧٩	٠,٠٠٠		
٣ تحفز الإدارة على الإنضباط الذاتي للعاملين للحفاظ على مكان العمل مرتباً باستمرار	٠,٩١٦	٠,٠٠٠		
٤ توفر الشركة أدوات السلامة المهنية في موقع العمل	٠,٩١١	٠,٠٠٠		
٥ تتبع الإدارة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم مكان العمل	٠,٦٠٣	٠,٠٠٠		
٦ تركز الإدارة على المتابعة المستمرة لنظافة مكان العمل لجعلها ملائمة لأداء الأعمال	٠,٨٤٢	٠,٠٠٠		
٧ توزيع وترتيب المكاتب يتم وفق تسلسل سير المعاملات والإجراءات بالشركة	٠,٨٨٣	٠,٠٠٠		

جدول (٥): اختبار الصدق للبعد الأول: تنظيم العمل

يتضح من الجدول السابق أن الأسئلة جميعها تعبر بصدق عن ما وضعت لقياسه، حيث جاءت جميعها بمعاملات ارتباط قوية جداً عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥ مما يدل على علاقات ارتباط قوية تربط كل سؤال بالبعد الخاص بقياسه.

٢- البعد الثاني: التحسين والتطوير المستمر

العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
	معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
١ تتوافر بالشركة القدرة على إستحداث خدمات جديدة	٠,٨٤٥	٠,٠٠٠	٠,٩١٦	٠,٠٠٠
٢ يتوافر بالشركة الإستعداد لدعم ونشر ثقافة التحسين والتطوير المستمر للأداء	٠,٨٦٦	٠,٠٠٠		
٣ تتوافر بالشركة القدرة على التحقق من حاجة الخدمات للتحسين وتطوير الأداء	٠,٨٦٦	٠,٠٠٠		
٤ يتم الإهتمام بمقترحات العملاء لإستخدامها في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الشركة	٠,٧٨٣	٠,٠٠٠		
٥ يتم العمل على تقليل الأخطاء في الإجراءات الإدارية والمالية	٠,٨٥٦	٠,٠٠٠		
٦ يتم توفير إمكانيات تسهل من عمليات التدريب والتحسين	٠,٧٧٩	٠,٠٠٠		
٧ تتوافر القدرة على إستخدام الحوسبة وإجراء التحسينات والتحديثات باستمرار على البرنامج	٠,٨٥٤	٠,٠٠٠		

جدول (٦): اختبار الصدق للبعد الثاني: التحسين والتطوير المستمر

أثر ممارسات الإدارة الرشيدة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

يتضح من الجدول رقم ٦ أن جميع أسئلة البعد الثاني من أبعاد الإدارة الرشيدة وهو بعد التحسين والتطوير المستمر تتمتع بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥, مما يدل على علاقات ارتباط قوية تربط كل سؤال بالبعد الخاص بقياسه وبذلك فجميع الأسئلة لهذا البعد تعبر بصدق عن ما وضعت لقياسه.

٣- البعد الثالث: الإبداع والابتكار

العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
	معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
١	٠,٨٢٨	٠,٠٠٠	٠,٩٣٢	٠,٠٠٠
٢	٠,٩١٩	٠,٠٠٠		
٣	٠,٨٦٢	٠,٠٠٠		
٤	٠,٨٧٠	٠,٠٠٠		
٥	٠,٨٩٧	٠,٠٠٠		
٦	٠,٨٩٣	٠,٠٠٠		

جدول (٧): اختبار الصدق للبعد الثالث: الإبداع والابتكار

يتضح من الجدول السابق أن جميع أسئلة البعد الثالث من أبعاد الإدارة الرشيدة تتمتع بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥, وبذلك فجميع الأسئلة لهذا البعد تعبر بصدق عن ما وضعت لقياسه.

٤- البعد الرابع: العمل القياسي

يتضح من الجدول التالي أن جميع أسئلة البعد الرابع من أبعاد الإدارة الرشيدة تتمتع بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥, وبذلك فجميع الأسئلة لهذا البعد تعبر بصدق عن ما وضعت لقياسه.

العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
	معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
١	٠,٩٢٩	٠,٠٠٠	٠,٩٢٢	٠,٠٠٠
٢	٠,٩٤٧	٠,٠٠٠		
٣	٠,٧٨٠	٠,٠٠٠		
٤	٠,٨٩٥	٠,٠٠٠		
٥	٠,٨٤١	٠,٠٠٠		

جدول (٨): اختبار الصدق للبعد الرابع: العمل القياسي

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

٥- البعد الخامس: ستة سيجا 6 Sigma

يتضح من الجدول التالي أن جميع أسئلة البعد الخامس من أبعاد الإدارة الرشيقة تتمتع بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥, وبذلك فجميع الأسئلة لهذا البعد تعبر بصدق عن ما وضعت لقياسه.

العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
	معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
١	٠,٩٣٢	٠,٠٠٠	٠,٩٢٥	٠,٠٠٠
٢	٠,٩٤١	٠,٠٠٠		
٣	٠,٨١٨	٠,٠٠٠		
٤	٠,٩٣١	٠,٠٠٠		
٥	٠,٩٢٧	٠,٠٠٠		
٦	٠,٥٩٢	٠,٠٠٠		

جدول (٩): اختبار الصدق للبعد الخامس: ستة سيجا 6 Sigma

٦- البعد السادس: العاملين متعددي الوظائف

العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
	معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
١	٠,٦٩٥	٠,٠٠٠	٠,٨٩٢	٠,٠٠٠
٢	٠,٨٦٤	٠,٠٠٠		
٣	٠,٧٥٣	٠,٠٠٠		
٤	٠,٧٢١	٠,٠٠٠		
٥	٠,٧٢٢	٠,٠٠٠		
٦	٠,٨٥٥	٠,٠٠٠		

جدول (١٠): اختبار الصدق للبعد السادس: العاملين متعددي الوظائف

يتضح من الجدول السابق أن جميع أسئلة البعد السادس من أبعاد الإدارة الرشيقة تتمتع بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥, وبذلك فجميع الأسئلة لهذا البعد تعبر بصدق عن ما وضعت لقياسه.

٧- البعد السابع: التغيير في ثقافة الشركة

يتضح من الجدول التالي أن أسئلة البعد السابع من أبعاد الإدارة الرشيقة وهو بعد التغيير في ثقافة الشركة تتمتع بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥, فيما عدا السؤال الثاني وهو السؤال رقم ٣٩ في الاستبيان بشكل عام فهو لا يتمتع بمعامل ارتباط قوي, فقد بلغ معامل الارتباط بينه وبين البعد السابع ككل ٠,٣٣٩, وهو معامل ضعيف جدا عند مستوى معنوية ٠,٠٦٧, وهو مستوى معنوية أكبر من المستوى المتفق عليه والبالغ ٠,٠٥, وبذلك فجميع الأسئلة لهذا البعد تعبر بصدق عن ما وضعت لقياسه بعد إلغاء السؤال رقم ٣٩ والذي كان يوجه

أثر ممارسات الإدارة الرشيدة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

تساؤلا عن مدى اهتمام الإدارة بتعظيم الجوانب الاجتماعية والتواصل بين العاملين بالتأكيد على مبدأ الاتصالات غير الرسمية.

العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
	معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
١	٠,٨٦٠	٠,٠٠٠	٠,٨٧٥	٠,٠٠٠
٢	٠,٣٣٩	٠,٠٦٧		
٣	٠,٧٥٣	٠,٠٠٠		
٤	٠,٨٥٠	٠,٠٠٠		
٥	٠,٧٦٥	٠,٠٠٠		

جدول (١١): اختبار الصدق للبعد السابع: التغيير في ثقافة الشركة

ثانيا: معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغير التابع: الأداء الوظيفي، والمكون من تسعة أبعاد تتمثل في:

١- البعد الأول: جوانب الجودة داخل الشركة

العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
	معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
١	٠,٩٢١	٠,٠٠٠	٠,٨٨١	٠,٠٠٠
٢	٠,٩٢١	٠,٠٠٠		
٣	٠,٧٤٦	٠,٠٠٠		
٤	٠,٨٣٠	٠,٠٠٠		
٥	٠,٨٣٨	٠,٠٠٠		
٦	٠,٨٦١	٠,٠٠٠		

جدول (١٢): اختبار الصدق للبعد الأول: جوانب الجودة داخل الشركة

يتضح من الجدول السابق أن جميع أسئلة البعد الأول من أبعاد الأداء الوظيفي تتمتع بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥، وبذلك فجميع الأسئلة لهذا البعد تعبر بصدق عن ما وضعت لقياسه.

٢- البعد الثاني: رضا العاملين عن الوظيفة

يتضح من الجدول التالي أن جميع أسئلة البعد الثاني من أبعاد الأداء الوظيفي، وهو بعد رضا العاملين عن الوظيفة تتمتع بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥، وبذلك فجميع الأسئلة لهذا البعد تعبر بصدق عن ما وضعت لقياسه.

أثر ممارسات الإدارة الرشيدة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي		
	معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig	
١	٠,٨٧٣	٠,٠٠٠	٠,٨٧٧	٠,٠٠٠	الشركة تملك نظام عادل للحوافز والمكافآت
٢	٠,٨٠٨	٠,٠٠٠			يملك العاملون شعورا بأن وظائفهم توفر لهم فرص لإستثمار طاقاتهم وقدراتهم
٣	٠,٨٢١	٠,٠٠٠			تتوافر الأدوات الضرورية اللازمة لإتمام العمل
٤	٠,٦٥١	٠,٠٠٠			تسعى الإدارة إلى تكوين علاقات طيبة وإيجابية مع عاملها
٥	٠,٨٥٢	٠,٠٠٠			يتبع القيادات الإدارية النمط التشاركي في القيادة والإشراف
٦	٠,٧٤٠	٠,٠٠٠			توفر بيئة العمل شروط السلامة المهنية للعاملين وبالتالي فهي بيئة آمنة
٧	٠,٧١٢	٠,٠٠٠			هناك إهتمام بتحديد المسؤوليات وتوزيع الإختصاصات لكل وظيفة
٨	٠,٧٨٩	٠,٠٠٠			تراعي الإدارة رغبات وإحتياجات وتصورات العاملين عند وضع أي برنامج تدريبي

جدول (١٣): اختبار الصدق للبعد الثاني: رضا العاملين عن الوظيفة

٣- البعد الثالث: الإلمام الوظيفي

العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي		
	معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig	
١	٠,٨٥٠	٠,٠٠٠	٠,٩٣٨	٠,٠٠٠	تقوم الإدارة بعمل دراسات تحليلية لمقومات الوظيفة ونوع العمل الذي تتطلبه كل مرحلة
٢	٠,٩٢١	٠,٠٠٠			توفر الإدارة المعلومات عن الأنشطة التي يتم القيام بها من خلال الوظائف
٣	٠,٨٩٧	٠,٠٠٠			تهتم الإدارة بتوضيح أهداف العمل لجميع العاملين بالشركة
٤	٠,٨١٤	٠,٠٠٠			هناك بيانات تحليلية جيدة عن الوظائف الموجودة بالشركة
٥	٠,٨٤٧	٠,٠٠٠			يؤدي جميع العاملين أعمالهم وفق جودة محددة
٦	٠,٥٧٩	٠,٠٠١			يتم تحديد المهام وبالتالي خطوط السلطة والمسئولية

جدول (١٤): اختبار الصدق للبعد الثالث: الإلمام الوظيفي

يتضح من الجدول السابق أن جميع أسئلة البعد الثالث من أبعاد الأداء الوظيفي، وهو بعد الإلمام الوظيفي تتمتع بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥، وبذلك فجميع الأسئلة لهذا البعد تعبر بصدق عن ما وضعت لقياسه.

٤- البعد الرابع: الإبداع والإبتكار في الأداء الوظيفي

يتضح من الجدول التالي أن جميع أسئلة البعد الرابع من أبعاد الأداء الوظيفي، وهو بعد الإبداع والإبتكار في الأداء الوظيفي تتمتع بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥، وبذلك فجميع الأسئلة لهذا البعد تعبر بصدق عن ما وضعت لقياسه.

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
	معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
١	٠,٨٨٧	٠,٠٠٠	٠,٩٢٨	٠,٠٠٠
٢	٠,٨٨٢	٠,٠٠٠		
٣	٠,٨٣٧	٠,٠٠٠		
٤	٠,٩١١	٠,٠٠٠		
٥	٠,٨١٨	٠,٠٠٠		
٦	٠,٨٣٥	٠,٠٠٠		

جدول (١٥): اختبار الصدق للبعد الرابع: الإبداع والابتكار في الأداء الوظيفي

٥- البعد الخامس: نوعية العمل

العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
	معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
١	٠,٨٣٦	٠,٠٠٠	٠,٩٤٥	٠,٠٠٠
٢	٠,٧٤٨	٠,٠٠٠		
٣	٠,٧٨٧	٠,٠٠٠		
٤	٠,٩٣٦	٠,٠٠٠		
٥	٠,٩٣٦	٠,٠٠٠		

جدول (١٦): اختبار الصدق للبعد الخامس: نوعية العمل

يتضح من الجدول السابق أن جميع أسئلة البعد الخامس من أبعاد الأداء الوظيفي، تتمتع بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥، وبذلك فجميع الأسئلة لهذا البعد تعبر بصدق عن ما وضعت لقياسه.

٦- البعد السادس: كمية العمل المنجز

العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
	معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
١	٠,٩٧١	٠,٠٠٠	٠,٩٣٤	٠,٠٠٠
٢	٠,٩٤٠	٠,٠٠٠		
٣	٠,٩٦٦	٠,٠٠٠		
٤	٠,٥٠١	٠,٠٠٥		

جدول (١٧): اختبار الصدق للبعد السادس: كمية العمل المنجز

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

يتضح من الجدول السابق أن جميع أسئلة البعد السادس من أبعاد الأداء الوظيفي وهو بعد كمية العمل المنجز، تتمتع بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥، وبذلك فجميع الأسئلة الخاصة ببعد كمية العمل المنجز تعبر بصدق عن ما وضعت لقياسه.

٧- البعد السابع: المثابرة والثوق

العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
	معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
١ لدى قيادات الشركة الشخصية القيادية والحاسمة عند إتخاذ القرارات	٠,٧٠١	٠,٠٠٠	٠,٩٤٦	٠,٠٠٠
٢ تقدر الإدارة المبادرات المتميزة من العاملين وتعمل على سرعة إنجازها	٠,٦٥٧	٠,٠٠٠		
٣ يملك العاملون الجدية الكافية والتفاني في العمل	٠,٨٤٥	٠,٠٠٠		
٤ يبذل العاملون قصارى جهدهم في تحمل مسؤولية العمل الموكل إليهم من حيث الإنجاز في الوقت المحدد	٠,٨٠٩	٠,٠٠٠		
٥ يحتاج العاملون بشكل مستمر إلى الإرشاد والتوجيه من المشرفين	٠,٥٤٥	٠,٠٠٢		
٦ يحتاج العاملون بشكل مستمر إلى تقييم نتائج أعمالهم من قبل المشرفين	٠,٥٤٥	٠,٠٠٢		

جدول (١٨): اختبار الصدق للبعد السابع: المثابرة والثوق

يتضح من الجدول السابق أن أسئلة البعد السابع من أبعاد الأداء الوظيفي، تتمتع جميعها بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥، وبذلك فجميع الأسئلة لهذا البعد تعبر بصدق عن ما وضعت لقياسه.

٨- البعد الثامن: معايير جودة الأداء

العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
	معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
١ تعتمد الشركة في قراراتها على أسس ومعايير علمية سليمة	٠,٨١٧	٠,٠٠٠	٠,٩٤٤	٠,٠٠٠
٢ تعمل الشركة على تحسين مهارات العاملين في استخدام التكنولوجيا	٠,٤٢٤	٠,٠٢٠		
٣ تعمل الشركة على تجميع المعلومات عن خصائص كل وظيفة مطلوبة	٠,٧٢٨	٠,٠٠٠		
٤ تقوم الشركة بتدريب العاملين وفق خطة شاملة	٠,٦٦٣	٠,٠٠٠		
٥ يساعد النظام الحالي العاملين على وجود دراية تامة عن مهام عملهم	٠,٨٧١	٠,٠٠٠		
٦ يتم تطوير اللوائح الوظيفية بصفة مستمرة لمواكبة التطور	٠,٨٤٠	٠,٠٠٠		
٧ تستند الشركة في قراراتها على قاعدة معلوماتية متطورة	٠,٧٦٣	٠,٠٠٠		
٨ تعمل الشركة على تطوير الأنظمة وتحديثها بشكل مستمر بحيث تواكب التطورات التكنولوجية حولها	٠,٥٤٢	٠,٠٠٢		

جدول (١٩): اختبار الصدق للبعد الثامن معايير جودة الأداء

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

يتضح من الجدول السابق أن أسئلة البعد الثامن من أبعاد الأداء الوظيفي، وعددها ثمانية أسئلة تتمتع جميعها بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥, وبذلك فهي تعبر بصدق عما وضعت لقياسه.

٩- البعد التاسع: تقييم الأداء

يتضح من الجدول أن جميع أسئلة البعد التاسع، وهو بعد تقييم الأداء تتمتع بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥, وبذلك فجميع الأسئلة لهذا البعد تعبر بصدق عن ما وضعت لقياسه.

العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
	معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
١ هناك ربط بين نتائج تقييم الأداء والإحتياجات التدريبية	٠,٩٣٣	٠,٠٠٠	٠,٩٣٠	٠,٠٠٠
٢ تتوافر بالشركة الوسائل المناسبة لقياس الأداء	٠,٩١١	٠,٠٠٠		
٣ نظام تقييم الأداء الحالي مناسب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لتنمية العاملين	٠,٩٣٨	٠,٠٠٠		
٤ تتوافر التغذية المرتدة النشطة الفعالة بشكل مستمر	٠,٩٣٩	٠,٠٠٠		
٥ يتم إبتكار سياسات جديدة تتناسب مع التغيير من خلال نتائج نظام تقييم الأداء	٠,٩٧٤	٠,٠٠٠		
٦ يتم تحديد نقاط القوة لدى العاملين وتدعيمها وكذلك تحديد نقاط الضعف لدى العاملين ومعالجتها	٠,٩٧٠	٠,٠٠٠		
٧ تعتمد الشركة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لتحديد المكافآت	٠,٨٧٨	٠,٠٠٠		
٨ يوفر نظام تقييم الأداء مقياس لمدى نجاح الشركة في تحقيق أهدافها	٠,٧٠٢	٠,٠٠٠		

جدول (٢٠): اختبار الصدق للبعد التاسع: تقييم الأداء

وبعد أن تم الانتهاء من اختبارات ثبات وصدق الاستبيان، والتي تم اعتمادها وفقا للعينة المكونة من عدد ٣٠ استبيان، فقد استقر الباحث وفقا لنتائج الاختبارات إلى حذف عدد سؤال واحد فقط من الاستبيان وهو السؤال رقم ٣٩ والمنتمي إلى بعد التغيير في ثقافة الشركة وترتيبه السؤال الثاني من أسئلة هذا البعد، حيث بلغ ارتباطه بأسئلة البعد ٠,٣٣٩ عند مستوى معنوية ٠,٠٦٧، وهو معامل ارتباط موجب ضعيف يدل على علاقة ارتباط ضعيفة، حيث كان السؤال موجها لقياس مدى اهتمام الإدارة بتعظيم الجوانب الاجتماعية والتواصل بين العاملين بالتأكيد على مبدأ الاتصالات غير الرسمية.

تحليل المعالجات الإحصائية

خصائص مجتمع الدراسة

الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	٢٣٩	٧٦,١%
أنثى	٧٥	٢٣,٩%
المجموع	٣١٤	١٠٠%

جدول (٢١): خصائص مجتمع الدراسة حسب الجنس

يتضح من الجدول السابق اعتماد الشركة بشكل أكبر على الذكور، وذلك يتناسب مع طبيعة عمل الشركة التي تتطلب تواجد بشكل أكبر على الطبيعة خارج المكاتب الإدارية، وذلك لأعمال تحصيل الفواتير وقراءة العدادات وتركيب العدادات وتوصيل المياه وأعمال الحفر والإصلاحات.

أثر ممارسات الإدارة الرشيدة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

العمر

النسبة	العدد	الفئة العمرية
١٠,٥%	٣٣	أقل من ٣٠ عام
١٥%	٤٧	من ٣٠ إلى أقل من ٣٥
١٤%	٤٤	من ٣٥ إلى أقل من ٤٠
٣٢,٥%	١٠٢	من ٤٠ إلى أقل من ٤٥
٢٨%	٨٨	من ٤٥ فأكبر
١٠٠%	٣١٤	المجموع

جدول (٢٢): خصائص مجتمع الدراسة حسب العمر

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من المبحوثين هي الفئة التي تتراوح أعمارها من ٤٠ عام إلى ٤٥ عام، يليها مباشرة الفئة التي تزيد أعمارها عن ٤٥ عام، حيث أن الفرد في هذا السن تتشكل لديه خبرة لا بأس بها تنعكس على مستوى أدائه وروؤيته للأمور، كما تمكنه من التأهل لمناصب قيادية في الشركة.

المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
٨,٩%	٢٨	دراسات عليا
٧٧,١%	٢٤٢	مؤهل عالي
٨%	٢٥	مؤهل فوق المتوسط
٦%	١٩	مؤهل أقل من متوسط
١٠٠%	٣١٤	المجموع

جدول (٢٣): خصائص مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الحاصلين على مؤهل عالي هي النسبة الأكبر فقد بلغت ٧٧,١%، وهي في حدود ثلثي عينة الدراسة، مما يوضح لنا أن المراكز الوظيفية بالشركة تتميز بوجود كادر مؤهل ذو مستويات تعليمية عالية، مما ينعكس بشكل إيجابي بالتأكيد على أداء تلك الوظائف، وعلى جانب الإبداع والابتكار في أداء الوظائف، كما يوضح الجدول أيضا النسبة المتدنية لأصحاب المؤهلات العلمية فوق المتوسط وأقل من المتوسط والذين وصل بعضهم إلى مناصب إدارية لا بأس بها بسبب الخبرة العملية الطويلة التي يتمتع بها بعضهم.

المسمى الوظيفي

النسبة	العدد	المسمى الوظيفي
١٤%	٤٤	مدير
١٥%	٤٧	نائب مدير
٢٣%	٧٢	رئيس قسم
٤٨%	١٥١	موظف
١٠٠%	٣١٤	المجموع

جدول (٢٤): خصائص مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

يتضح من الجدول السابق خاصية الهرم الوظيفي للهيكل التنظيمي للشركة محل الدراسة حيث بلغت نسبة الموظفين في عينة الدراسة ٤٨%، في حين بلغت نسبة رؤساء الأقسام ٢٣%، كما بلغت نسبة نواب المديرين ١٥%، وبلغت نسبة المديرين ١٤% والذين تدرجوا من رئيس قطاع إلى مدير إدارة مرورا بوظيفة مدير عام.

أثر ممارسات الإدارة الرشيدة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

عدد سنوات الخبرة

النسبة	العدد	عدد سنوات الخبرة
١١,١%	٣٥	أقل من ٥ سنوات
١٩,١%	٦٠	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
٣٩,١٧%	١٢٣	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
٣٠,٦٣%	٩٦	من ١٥ فأكثر
١٠٠%	٣١٤	المجموع

جدول (٢٥): خصائص مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

يتضح من الجدول السابق النسبة الأكبر في عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة هي نسبة ٣٩,١٧% والتي تمثل من هم خبرتهم أكبر من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة وهذا يدل على أنهم غالبا من الشباب, ويعكس ذلك اعتماد الشركة على الشباب في القيادة بشكل لا بأس به.

الإحصاء الوصفية لمتغيرات الدراسة

يبدأ الباحث الإحصاء الوصفية لمتغيرات الدراسة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة وذلك وفقا لمؤشرات التقدير المعروضة بالجدول التالي والمستمد من دراسات سابقة, (سعيد, ٢٠٢٢):

المتوسط المرجح	الاتجاه العام
من ١ إلى ١,٨٠	عدم الموافقة بشدة
من ١,٨١ إلى ٢,٦٠	عدم الموافقة
من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠	المحايدة
من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠	الموافقة
من ٤,٢١ إلى ٥	الموافقة بشدة

جدول (٢٦): مؤشرات التقدير للمتغيرات والأبعاد

حيث تم الوصول إلى تلك التقديرات المعروضة بالجدول السابق, من خلال احتساب المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي الذي تم استخدامه في أداة القياس, (رميته, ٢٠٢١), وذلك كما يلي:

$$\text{تم حساب المدى} = (\text{أكبر رقم في مقياس ليكرت} - \text{أصغر رقم في المقياس}) = (٥ - ١) = ٤.$$

$$\text{تم حساب طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد الفئات} = ٤ / ٥ = ٠,٨٠.$$

أولاً: المتغير المستقل (الإدارة الرشيدة)

١- تنظيم العمل

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
١ يتناسب مكان العمل مع طبيعة العمل	٣,٥٠	١,١٧٨	٣	أوافق
٢ يوجد دليل عمل واضح لتنظيم ملفات العمل وطريقة تقديم الخدمة لهم	٣,٤٨	١,١٦٤	٦	أوافق
٣ تحفز الإدارة على الإنضباط الذاتي للعاملين للحفاظ على مكان العمل مرتباً باستمرار	٣,٥١	١,١٥٤	١	أوافق
٤ توفر الشركة أدوات السلامة المهنية في موقع العمل	٣,٤٩	١,١٦٧	٥	أوافق
٥ تتبع الإدارة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم مكان العمل	٣,٥٠	١,١٨٣	٤	أوافق

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

٦	تركز الإدارة على المتابعة المستمرة لنظافة مكان العمل لجعلها ملائمة لأداء الأعمال	٣,٥١	١,١٨٤	٢	أوافق
٧	توزيع وترتيب المكاتب يتم وفق تسلسل سير المعاملات والإجراءات بالشركة	٣,٤٦	١,٢٠٢	٧	أوافق
المتوسط المرجح لمحور تنظيم العمل		٣,٤٩		أوافق	

جدول (٢٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس تنظيم العمل

نستنتج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (تنظيم العمل) والتي تظهر نتائجها في الجدول السابق أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من ٣,٤١، والتي تعني الموافقة، مما يعكس وعي كبير في أوساط مجتمع الدراسة حول سبل تنظيم العمل، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (٣,٤٦ - ٣,٥١).

وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود ذلك إلى الدور الذي تلعبه الإدارة في تحفيز العاملين على الانضباط الذاتي، ودورها في جعل العاملين يحافظون على مكان عملهم مرتباً بشكل مستمر، في حين حققت الفقرة السابعة أقل متوسط، والذي ربما يعود إلى عدم تركيز الإدارة في ترتيب المكاتب بالشكل الصحيح الذي يتناسب مع تسلسل سير المعاملات والإجراءات بالشركة، مما يعكس على سهولة التعاملات وبالتالي يزيد من معدل الأداء الوظيفي للعاملين.

٢- التحسين والتطوير المستمر

نستنتج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (التحسين والتطوير المستمر) والتي تظهر نتائجها في الجدول التالي أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من ٣,٤١، والتي تعني الموافقة، مما يعكس وعي كبير في أوساط مجتمع الدراسة حول سبل التحسين والتطوير المستمر التي تتبعها إدارة الشركة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (٣,٤٥ - ٣,٥٥)، وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود ذلك إلى الدور الذي تمارسه الإدارة في العمل على تقليل الأخطاء في الإجراءات الإدارية والمالية، في حين حققت الفقرة الأولى أقل متوسط، وربما يعود ذلك إلى ضعف قدرة الشركة على إستحداث خدمات جديدة والذي قد يكون بسبب كون الشركة تابعة لشركة قابضة تتبع قطاع الأعمال العام، مما يجعل كوادرها لا تتحكم في معظم القرارات الخاصة باستحداث خدمات جديدة.

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
١ تتوافر بالشركة القدرة على إستحداث خدمات جديدة	٣,٤٥	١,١٩٣	٧	أوافق
٢ يتوافر بالشركة الإستعداد لدعم ونشر ثقافة التحسين والتطوير المستمر للأداء	٣,٤٩	١,٢٠٠	٥	أوافق
٣ تتوافر بالشركة القدرة على التحقق من حاجة الخدمات للتحسين وتطوير الأداء	٣,٤٩	١,٢٢٩	٦	أوافق
٤ يتم الإهتمام بمقترحات العملاء لإستخدامها في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الشركة	٣,٥٢	١,١٧٣	٣	أوافق
٥ يتم العمل على تقليل الأخطاء في الإجراءات الإدارية والمالية	٣,٥٥	١,٢١٧	١	أوافق
٦ يتم توفير إمكانيات تسهل من عمليات التدريب والتحسين	٣,٥٢	١,٢١٨	٤	أوافق
٧ تتوافر القدرة على إستخدام الحوسبة وإجراء التحسينات والتحديثات بإستمرار على البرنامج	٣,٥٤	١,٢٢٣	٢	أوافق
المتوسط المرجح لمحور التحسين والتطوير المستمر	٣,٥٠		أوافق	

جدول (٢٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس التحسين والتطوير المستمر

٣- الإبداع والابتكار

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
١	٣,٥٠	١,٢٨٧	٦	أوافق
٢	٣,٥٢	١,٢٧٢	٥	أوافق
٣	٣,٥٤	١,٢٢٥	٤	أوافق
٤	٣,٥٧	١,١٨٤	٣	أوافق
٥	٣,٥٨	١,٢٠٠	١	أوافق
٦	٣,٥٨	١,٢٥٧	٢	أوافق
المتوسط المرجح لمحور الإبداع والابتكار				أوافق

جدول (٢٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس الإبداع والابتكار

نستج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (الإبداع والابتكار) والتي تظهر نتائجها في الجدول السابق أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة, حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من ٣,٤١, والتي تعني الموافقة, مما يعكس وعي كبير في أوساط مجتمع الدراسة حول سبل زيادة الإبداع والابتكار, وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (٣,٥٨ - ٣,٥٠), وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة هو أكبر تلك المتوسطات, وربما يعود ذلك إلى الدور الذي تلعبه الإدارة في تبني سياسات جديدة في مجالات تدريب العاملين وتعيينهم والمكافآت والحوافز الخاصة بهم, وربما يعود ذلك إلى إمتلاك الشركة مركز لتدريب العاملين على مستوى عالي من الكفاءة حاصل على أعلى شهادات الجودة مثل ISO9005, كما تملك الشركة نظاما جديدا للتحفيز يعتمد على معدل الأداء وهذا النظام معمول به للمحصلين منذ عام ٢٠١٤, وقد حقق نجاحا ملحوظا وإيرادات أعلى ونسب تحصيل غير مسبوق, في حين حققت الفقرة الأولى أقل متوسط, والذي ربما يعود إلى صعوبة تقديم الشركة خدمات جديدة للعملاء حيث أن المقترحات المقدمة لذلك كثيرة ولكن الصعوبة تكمن في الحصول على الموافقات اللازمة لتفعيل تلك المقترحات من الشركة القابضة والوزارة المختصة.

٤- العمل القياسي

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
١	٣,٦٢	١,٢٤٤	٣	أوافق
٢	٣,٧٠	١,٢٦٢	١	أوافق
٣	٣,٦٩	١,٢٦٠	٢	أوافق
٤	٣,٤٥	١,٢٠٧	٤	أوافق
٥	٣,٤١	١,١٨٠	٥	أوافق
المتوسط المرجح لمحور العمل القياسي				أوافق

جدول (٣٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس العمل القياسي

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

نستنتج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (العمل القياسي) والتي تظهر نتائجها في الجدول السابق أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من ٣,٤١، والتي تعني الموافقة، مما يعكس وعي كبير في أوساط مجتمع الدراسة حول سبل العمل القياسي، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (٣,٧٠ – ٣,٤١)، وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الثانية هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود ذلك إلى الدور الذي تمارسه الإدارة في الإهتمام بنشر ثقافة إزالة الضياع من الأنشطة والتحسين المستمر بين العاملين وهذا هو جوهر مفهوم الإدارة الرشيقة التي تعتمد بشكل أساسي في تطبيقها على مبدأ إزالة الضياع وتقليل الهدر، في حين حققت الفقرة الخامسة أقل متوسط، والذي ربما يعود إلى ضعف قدرة الإدارة إنجاز العمل وإتمامه في وقت قياسي، حيث يتحكم في ذلك الأمر قوانين العمل التي تحكم الإدارة في التصريح للعاملين بإجازات في أوقات معينة قد تكون حاجة العمل فيها لا تسمح بتلك الإجازات، كما قد يعود السبب على كثرة الإجازات الرسمية المصرح بها للإناث من قبل الدولة والذين يمثلون ثلث العاملين وهذا يظهر في الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة، والذين تعتمد عليهم الشركة بشكل كبير في إتمام الأعمال الإدارية، حيث لا يصلحون للعمل في الأعمال الفنية والتشغيلية نظرا لطبيعة تلك الأعمال.

٥- ستة سيجما 6 Sigma

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام	
١	٣,٤٩	١,١٦٥	٥	أوافق	
٢	٣,٦٩	١,٢٧٣	٤	أوافق	
٣	٣,٧٠	١,٢٧٦	٢	أوافق	
٤	٣,٧٠	١,٢٧٩	٣	أوافق	
٥	٣,٧١	١,٢٩٥	١	أوافق	
٦	٣,٤٢	١,١٧٦	٦	أوافق	
المتوسط المرجح لمحور ستة سيجما 6Sigma				٣,٦١	أوافق

جدول (٣١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس ستة سيجما 6 Sigma

نستنتج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (ستة سيجما 6Sigma) والتي تظهر نتائجها في الجدول السابق أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من ٣,٤١، والتي تعني الموافقة، مما يعكس وعي كبير في أوساط مجتمع الدراسة بسياسات ستة سيجما 6Sigma.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (٣,٧١ – ٣,٤٢)، وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود ذلك إلى الدور الذي تلعبه الإدارة في الإهتمام بإجراء تحسينات بشكل مستمر حتى وإن لم تظهر مشاكل، وهذا قد يعود سببه إلى تحديث الإدارة في الأونة الأخيرة لنظام العمل بالحاسب الألى ليربط الفروع جميعها بالمركز الرئيسي، ويمكن العملاء من السداد في أي فرع من فروع الشركة، أو السداد في أي شركة تحصيل مديونيات، في حين لم يكن ذلك متاح من قبل.

في حين حققت الفقرة السادسة أقل متوسط، والذي ربما يعود إلى ضعف الربط بين المركز الرئيسي والفروع حيث لا يوجد ربط سوى في أنظمة السداد الخاصة بالعملاء وبعض إحصائيات المديونيات والسداد فقط.

٦- العاملين متعددي الوظائف

نستنتج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (العاملين متعددي الوظائف) والتي تظهر نتائجها في الجدول التالي أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من ٣,٤١، والتي تعني الموافقة، مما يعكس وعي كبير في أوساط مجتمع الدراسة بسياسات العاملين متعددي الوظائف ومزاياها، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (٣,٤٥ – ٣,٤٣)، وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

الخامسة هو أكبر تلك المتوسطات, وربما يعود ذلك إلى الدور الذي تمارسه الإدارة في تحفيز العاملين على إكتساب مهارات متعددة في وظائف أخرى غير وظائفهم الأساسية.

في حين حققت الفقرة السادسة أقل متوسط, والذي ربما يعود إلى عدم تقبل العاملين بسهولة للأساليب التي تتبعها الإدارة لتطبيق التدوير الوظيفي دون مقاومة, حيث يعد نظام التدوير الوظيفي من الأنظمة الجديدة التي تتبعها الإدارة, مما نستنتج منه إحصائية وجود مقاومة قوية لهذا التغيير, وهذا يستوجب إهتمام زائد من الإدارة بمراعاة وتطبيق اساليب الحد من مقاومة التغيير.

	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
١	تعمل الإدارة على تنويع مهارات عاملها باستخدام أساليب التدوير الوظيفي	٣,٤٤	١,١٧٩	٥	أوافق
٢	يزيد أداء العاملين بالشركة عند نقلهم إلى أقسام أخرى	٣,٤٥	١,١٨٨	٢	أوافق
٣	تهتم الإدارة بتوفير عاملين لديهم القدرة على العمل في أكثر من قسم أو أكثر من وحدة	٣,٤٤	١,١٧٧	٤	أوافق
٤	تهتم الإدارة بتوفير مدربين على درجة عالية من الكفاءة لتدريب العاملين وأماكن مهيئة للتدريب بشكل مميز	٣,٤٤	١,١٤٦	٣	أوافق
٥	تحفز الإدارة العاملين على إكتساب مهارات متعددة في وظائف أخرى	٣,٤٥	١,١٣٠	١	أوافق
٦	يستجيب العاملون لأساليب التدوير الوظيفي دون مقاومة	٣,٤٣	١,١٢٣	٦	أوافق
	المتوسط المرجح لمحوّر العاملين متعددي الوظائف	٣,٤٣			أوافق

جدول (٣٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس العاملين متعددي الوظائف

٧- التغيير في ثقافة الشركة

	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
١	تعمل الإدارة على تطوير البنية التحتية لأساليب وتقنيات الإتصال الإداري الحديثة بين المستويات الإدارية المختلفة	٣,٤٤	١,١٢٧	١	أوافق
٢	تعمل الإدارة على نشر التوعية بين العاملين عن أهمية الثقافة العامة والتخصصية	٣,٤٢	١,١٥٤	٢	أوافق
٣	يملك العاملون ثقافات متعددة تمكنهم من التغيير عند الحاجة	٣,٤١	١,١٣٦	٣	أوافق
٤	يتمتع المسئولون بالشركة بروح المبادرة	٣,٤١	١,١٤٧	٤	أوافق
	المتوسط المرجح لمحوّر التغيير في ثقافة الشركة	٣,٤١			أوافق
	المتوسط المرجح للمتغير المستقل ككل (الإدارة الرشيقة)	٣,٥١			أوافق

جدول (٣٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس التغيير في ثقافة الشركة

نستنتج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (التغيير في ثقافة الشركة) والتي تظهر نتائجها في الجدول السابق أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة, حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من ٣,٤١, والتي تعني الموافقة, مما يعكس وعي كبير في أوساط مجتمع الدراسة حول سبل التغيير في ثقافة الشركة.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (٣,٤٤ - ٣,٤١), وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الأولى هو أكبر تلك المتوسطات, وربما يعود ذلك إلى إهتمام الإدارة بتطوير البنية التحتية المناسبة لأساليب وتقنيات الإتصال الإداري الحديثة بين المستويات الإدارية المختلفة, فالإدارة تعتمد على أنظمة الإتصال اللاسلكي بين المستويات الإدارية المختلفة لتسهيل الوصول إليهم في أي وقت.

أثر ممارسات الإدارة الرشيدة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

في حين حققت الفقرة الثالثة أقل متوسط، والذي ربما يعود إلى ضعف إمتلاك العاملين لثقافات متعددة تمكنهم من التغيير عند الحاجة، حيث بالرجوع إلى الخصائص الديموغرافية لمجتمع لدراسة نجد نسبة الإناث تصل إلى ثلث العاملين مما يؤدي إلى صعوبة إمتلاك العاملين لثقافات متعددة تمكنهم من التغيير عند الحاجة، نظرا لظروف الإناث الإجتماعية من زواج وحمل ورضاعة ورعاية أبناء، والتي تقلل من إمكانية التغيير من ثقافة العاملين وبالتالي التغيير من ثقافة الشركة ككل.

كما تبين من الجدول السابق أيضا أن المتوسط المرجح للتغير المستقل ككل وهو الإدارة الرشيدة بلغ ٣,٥١, مما يتجه بشكل عام إلى الموافقة.

ثانيا: المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

١- جوانب الجودة داخل الشركة

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
١ تضع الشركة أهداف شاملة للجودة	٣,٤٥	١,١٢٤	٢	أوافق
٢ هناك وحدة متخصصة في الشركة تطبق أليات الجودة	٣,٤٣	١,١١٢	٦	أوافق
٣ تتسم أهداف الجودة بتحدي قدرات العاملين	٣,٤٤	١,١٢١	٣	أوافق
٤ تحرص القيادات الإدارية بالشركة على التوجيه والتحسين المستمر لجودة الأداء	٣,٤٧	١,١٢٨	١	أوافق
٥ يتم توصيل أهداف الجودة بوضوح لكافة العاملين	٣,٤٣	١,٠٧٤	٤	أوافق
٦ تخطط الشركة لإقامة مشروعات لتحسين الجودة	٣,٤٣	١,٠٧٧	٥	أوافق
المتوسط المرجح لمحور جوانب الجودة داخل الشركة	٣,٤٤			أوافق

جدول (٣٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس جوانب الجودة داخل الشركة

نستنتج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (جوانب الجودة داخل الشركة) والتي تظهر نتائجها في الجدول السابق أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من ٣,٤١، والتي تعني الموافقة، مما يعكس وعي كبير في أوساط مجتمع الدراسة حول جوانب الجودة داخل الشركة.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (٣,٤٧ - ٣,٤٣)، وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود ذلك إلى إهتمام الإدارة وحرصها الشديد على التحسين المستمر لجودة الأداء، وكذلك حرصها الدائم على توجيه العاملين لتحقيق جودة الأداء، في حين حققت الفقرة الثانية أقل متوسط، والذي ربما يعود إلى وجود وحدة متخصصة، بل إدارة متخصصة تطبق أليات الجودة ولكنها تباشر عملها في القطاعات التشغيلية والفنية فقط، ولكنها لا تباشر عملها في القطاعات الإدارية والتجارية المختصة بحساب الفواتير وتحصيل المديونيات مما جعل المبحوثين لا يشعرون بنتائج أعمال تلك الوحدة في بعض القطاعات.

٢- رضا العاملين عن الوظيفة

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
١ الشركة تملك نظام عادل للحوافز والمكافآت	٣,٤٣	١,١٤٣	٦	أوافق
٢ يمتلك العاملين شعورا بأن وظائفهم توفر لهم فرص لإستثمار طاقاتهم وقدراتهم	٣,٤٣	١,١٦٣	٧	أوافق
٣ تتوافر الأدوات الضرورية اللازمة لإتمام العمل	٣,٥١	١,٢١٠	٣	أوافق
٤ تسعى الإدارة إلى تكوين علاقات طيبة وإيجابية مع عاملها	٣,٥٠	١,٢٠٥	٤	أوافق
٥ يتبع القيادات الإدارية النمط التشاركي في القيادة والإشراف	٣,٥١	١,٢١٠	٢	أوافق
٦ توفر بيئة العمل شروط السلامة المهنية للعاملين وبالتالي فهي بيئة آمنة	٣,٥٥	١,٢١٢	١	أوافق

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

٧	هناك إهتمام بتحديد المسؤوليات وتوزيع الإختصاصات لكل وظيفة	٣,٤٢	١,١٧٠	٨	أوافق
٨	تراعي الإدارة رغبات وإحتياجات وتصورات العاملين عند وضع أي برنامج تدريبي	٣,٤٤	١,٠٨٩	٥	أوافق
المتوسط المرجح لمحوّر رضا العاملين عن الوظيفة		٣,٤٧٣		أوافق	

جدول (٣٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس رضا العاملين عن الوظيفة

نستنتج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (رضا العاملين عن الوظيفة) والتي تظهر نتائجها في الجدول السابق أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من ٣,٤١، والتي تعني الموافقة، مما يعكس رضا العاملين عن الوظيفة بشكل عام داخل الشركة محل الدراسة.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (٣,٥٥ - ٣,٤٢)، وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة السادسة هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود ذلك إلى إهتمام الإدارة وحرصها الشديد على تحقيق شروط السلامة المهنية للعاملين، فالشركة تملك إدارة للسلامة والصحة المهنية تنشر موظفيها داخل جميع الفروع والمحطات بالشركة ولا تتهاون مع المخالفين، فقد يصل الأمر إلى مجازاة مدير الفرع أو مدير المحطة في حال وجود مخالفات.

في حين حققت الفقرة السابعة أقل متوسط، والذي ربما يعود سببه إلى صعوبة الوصول للوصف الوظيفي للوظيفة والذي يقوم بتحديد قطاع الموارد البشرية، ولكن ثقافة العاملين بالشركة لا تركز على إهتمام العامل بالبحث عن التوصيف الوظيفي لوظيفته، كما أن من عيوب التدوير الوظيفي أنه قد يؤدي إلى ضبابية الرؤية الخاصة بتوزيع إختصاصات الوظائف.

٣- الإلمام الوظيفي

	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
١	تقوم الإدارة بعمل دراسات تحليلية لمقومات الوظيفة ونوع العمل الذي تتطلبه كل مرحلة	٣,٤٢	١,٠٧٩	٦	أوافق
٢	توفر الإدارة المعلومات عن الأنشطة التي يتم القيام بها من خلال الوظائف	٣,٤٦	١,٠٨٤	٢	أوافق
٣	تهتم الإدارة بتوضيح أهداف العمل لجميع العاملين بالشركة	٣,٤٣	١,٠٨٩	٥	أوافق
٤	هناك بيانات تحليلية جيدة عن الوظائف الموجودة بالشركة	٣,٤٥	١,٠٩٣	٤	أوافق
٥	يؤدي جميع العاملين أعمالهم وفق جودة محددة	٣,٤٥	١,٠٨٧	٣	أوافق
٦	يتم تحديد المهام وبالتالي خطوط السلطة والمسئولية	٣,٤٦	١,٠٧٥	١	أوافق
المتوسط المرجح لمحوّر الإلمام الوظيفي		٣,٤٤		أوافق	

جدول (٣٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس الإلمام الوظيفي

نستنتج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (الإلمام الوظيفي) والتي تظهر نتائجها في الجدول السابق أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من ٣,٤١، والتي تعني الموافقة، مما يعكس وعي كبير في أوساط مجتمع الدراسة حول الإلمام الوظيفي.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (٣,٤٦ - ٣,٤٢)، وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة السادسة هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود ذلك إلى إهتمام الإدارة بتحديد المهام وخطوط السلطة والمسئولية، وهذا يعكس نجاح الإدارة في عقد العديد من الإجتماعات التي تناقش فيها الإدارة العليا مع الإدارة الوسطى تحديد خطوط السلطة، ولكن هناك بعض القصور الملحوظ في تحديد المهام وخطوط السلطة من الإدارة الوسطى إلى العاملين، في حين حققت الفقرة الأولى أقل متوسط، والذي ربما يعود سببه إلى بطئ الإدارة في تحديث نوع لعمل الذي تتطلبه كل مرحلة بالإعتماد على الدراسات التحليلية.

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

٤- الإبداع والإبتكار في الأداء الوظيفي

نستنتج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (الإبداع والإبتكار في الأداء الوظيفي) والتي تظهر نتائجها في الجدول التالي أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من ٣,٤١، والتي تعني الموافقة، مما يعكس وعي كبير في أوساط مجتمع الدراسة حول الإبداع والإبتكار في الأداء الوظيفي، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (٣,٦٩ - ٣,٤٤)، وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود ذلك إلى شعور المبحوثين باهتمام الإدارة بتطبيق مقترحاتهم الخاصة بتطوير العمل قدر المستطاع.

في حين حققت الفقرة الأولى أقل متوسط، والذي ربما يعود سببه إلى ضغوط العمل التي تجعل الإدارة مقصرة في الإهتمام بعقد جلسات نقاشية بشكل مستمر للعاملين لاستثمار أفكارهم.

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
١ يتم إقامة حلقات نقاشية بين العاملين لإستثمار أفكارهم	٣,٤٤	١,٠٦٩	٦	أوافق
٢ تتبع الإدارة أسلوب العصف الفكري لإثارة القدرات الإبداعية للعاملين	٣,٥٣	١,١٦٧	٥	أوافق
٣ تهدف البرامج التدريبية إلى تحقيق الإثراء الوظيفي	٣,٥٤	١,١٧٠	٤	أوافق
٤ تعتمد الإدارة إقتراحات العاملين في تطوير سياسات العمل	٣,٦٩	١,٢٨٧	١	أوافق
٥ يشارك العاملين في تحديد اهداف العمل بشكل حقيقي	٣,٥٦	١,٢٩٣	٣	أوافق
٦ تشارك القيادات العاملين في حل مشاكل العمل معهم	٣,٦٠	١,٢٩٣	٢	أوافق
المتوسط المرجح لمحور الإبداع والإبتكار في الأداء الوظيفي	٣,٥٥			أوافق

جدول (٣٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس الإبداع والإبتكار في الأداء الوظيفي

٥- نوعية العمل

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
١ تهتم الإدارة بزيادة إدراك العاملين لمهام العمل الذي يقومون به	٣,٦٠	١,٢٨٦	٥	أوافق
٢ تهتم الإدارة بزيادة ورفع رغبة وإهتمام العاملين بعملهم	٣,٦١	١,٢٨٠	٤	أوافق
٣ تهتم الإدارة بكل ما يزيد من مهارات العاملين وبراعتهم في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم	٣,٨١	١,٣٢١	١	أوافق
٤ تركز الإدارة على زيادة قدرة العاملين على التنظيم	٣,٧١	١,٢٦٤	٣	أوافق
٥ تركز الإدارة على الإهتمام برفع قدرة العاملين	٣,٧٢	١,٢٦٠	٢	أوافق
المتوسط المرجح لمحور نوعية العمل	٣,٦٩			أوافق

جدول (٣٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس نوعية العمل

نستنتج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (نوعية العمل) والتي تظهر نتائجها في الجدول السابق أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من ٣,٤١، والتي تعني الموافقة، مما يعكس وعي داخل أوساط مجتمع الدراسة بنوعية العمل داخل شركة مياه الشرب بالإسكندرية.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (٣,٨١ - ٣,٦٠)، وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود ذلك إلى إهتمام الإدارة برفع مهارات العاملين وبراعتهم في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم وذلك من خلال إمتلاك الشركة لمركز تدريب على مستوى عالي من الكفاءة حاصل

أثر ممارسات الإدارة الرشيدة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

على أعلى شهادات الجودة، في حين حققت الفقرة الأولى أقل متوسط، والذي ربما يعود سببه إلى بطئ الإدارة في تحديث بطاقات التوصيف الوظيفي مما يؤدي إلى ضعف إدراك العاملين لمهام العمل الذي يقومون به.

٦- كمية العمل المنجز

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
١	٣,٧٤	١,٢٥٤	١	أوافق
٢	٣,٧٢	١,٢٥٠	٢	أوافق
٣	٣,٦٩	١,٢٦٠	٣	أوافق
٤	٣,٦٨	١,٢٦٦	٤	أوافق
المتوسط المرجح لمحوار كمية العمل المنجز				أوافق

جدول (٣٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس كمية العمل المنجز

نستج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (كمية العمل المنجز) والتي تظهر نتائجها في الجدول السابق أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من ٣,٤١، والتي تعني الموافقة، مما يعكس وعي داخل أوساط مجتمع الدراسة عن كمية العمل المنجز داخل شركة مياه الشرب بالإسكندرية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (٣,٦٨ - ٣,٧٤)، وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الأولى هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود ذلك إلى حرص العاملين في شركة مياه الشرب بالإسكندرية على استخدام أوقات العمل في إنجاز كافة المهام والواجبات المطلوبة بما يخدم الشركة، وذلك يظهر في الوظائف التشغيلية والإدارية أيضاً، في حين حققت الفقرة الرابعة أقل متوسط، والذي ربما يعود سببه إلى عدم تناسب مقدار العمل الذي يقوم به العاملين مع ما تطلبه منهم الإدارة، حيث يشكو العاملين بشكل شبه مستمر من ضغوط العمل وصعوبة التعامل مع العملاء، مما يؤدي إلى قصور في النتائج، فالمحصل كمثال يترتب مقدار إنتاجه على طبيعة المكان والمنطقة التي يعمل بها، فلا يمكن أن يتم المقارنة بين محصل يعمل في منطقة سكنية ذات طابع بنائي حديث بأخر يعمل في منطقة ريفية، فلا يمكن أن نطلب منهما نفس عدد الفواتير المحصلة أو نفس المبالغ.

٧- المثابرة والوثوق

نستج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (المثابرة والوثوق) والتي تظهر نتائجها في الجدول التالي أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من ٣,٤١، والتي تعني الموافقة، مما يعكس وعي داخل أوساط مجتمع الدراسة بالمثابرة والوثوق داخل شركة مياه الشرب بالإسكندرية. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (٣,٥٠ - ٣,٧٢)، وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الثانية هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود ذلك إلى إهتمام الإدارة بالمبادرات التي يقدمها العاملين لرفع كفاءة العمل والأداء الوظيفي.

في حين حققت الفقرة الخامسة أقل متوسط، والذي ربما يعود سببه إلى عدم صعوبة الأعمال التي يؤديها العاملين فهي لا تتطلب معرفة قوية بالتكنولوجيا الحديثة، ولا تتطلب مهارات قوية أو خارقة، مما يجعلها لا تتطلب إرشاد وتوجيه بشكل مستمر من المشرفين للعاملين.

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
١	٣,٧٠	١,٢٧٤	٤	أوافق
٢	٣,٧٢	١,٢٧١	١	أوافق
٣	٣,٧٠	١,٢٥٩	٢	أوافق

أثر ممارسات الإدارة الرشيدة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

٤	يبذل العاملون قصارى جهدهم في تحمل مسئولية العمل الموكل إليهم من حيث الإنجاز في الوقت المحدد	٣,٧٠	١,٢٦٩	٣	أوافق
٥	يحتاج العاملون بشكل مستمر إلى الإرشاد والتوجيه من المشرفين	٣,٥٠	١,١٨٩	٦	أوافق
٦	يحتاج العاملون بشكل مستمر إلى تقييم نتائج أعمالهم من قبل المشرفين	٣,٥٠	١,١٨٦	٥	أوافق
المتوسط المرجح لمحور المثابرة والثوق		٣,٦٣			

جدول (٤٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس المثابرة والثوق

٨- معايير جودة الأداء

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام	
١ تعتمد الشركة في قراراتها على أسس ومعايير علمية سليمة	٣,٦٨	١,٢٦٤	٢	أوافق	
٢ تعمل الشركة على تحسين مهارات العاملين في استخدام التكنولوجيا	٣,٥١	١,١٩٦	٦	أوافق	
٣ تعمل الشركة على تجميع المعلومات عن خصائص كل وظيفة مطلوبة	٣,٦٨	١,٢٦٤	٣	أوافق	
٤ تقوم الشركة بتدريب العاملين وفق خطة شاملة	٣,٧٠	١,٢٥٦	١	أوافق	
٥ يساعد النظام الحالي العاملين على وجود دراية تامة عن مهام عملهم	٣,٦٠	١,٢٤٨	٤	أوافق	
٦ يتم تطوير اللوائح الوظيفية بصفة مستمرة لمواكبة التطور	٣,٥٩	١,٢٥٦	٥	أوافق	
٧ تستند الشركة في قراراتها على قاعدة معلوماتية متطورة	٣,٥٠	١,١٨٣	٨	أوافق	
٨ تعمل الشركة على تطوير الأنظمة وتحديثها بشكل مستمر بحيث تواكب التطورات التكنولوجية حولها	٣,٥٠	١,١٧٥	٧	أوافق	
المتوسط المرجح لمحور معايير جودة الأداء		٣,٥٩			

جدول (٤١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس معايير جودة الأداء

نستنتج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (معايير جودة الأداء) والتي تظهر نتائجها في الجدول السابق أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من ٣,٤١، والتي تعني الموافقة، مما يعكس وعي داخل أوساط مجتمع الدراسة بمعايير جودة الأداء، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (٣,٧٠ - ٣,٥٠)، وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود ذلك إلى إهتمام الإدارة برفع مهارات العاملين من خلال إهتمامها بتدريبهم وفق خطة شاملة للإحتياجات التدريبية، وذلك من خلال إمتلاك الشركة لمركز تدريب خاص بها حاصل على أعلى شهادات الجودة، في حين حققت الفقرة السابعة أقل متوسط، والذي ربما يعود سببه إلى ضعف القاعدة المعلوماتية التي تعتمد عليها الشركة في قراراتها، فالشركة تفتقد إلى القاعدة التي تسجل وتدون القرارات السابقة التي تم إتخاذها من قبل لتسيير الأعمال وتقنين الإجراءات، وإنما تعتمد بشكل أكبر على خبرة العاملين وذاكرتهم.

٩- تقييم الأداء

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
١ هناك ربط بين نتائج تقييم الأداء والإحتياجات التدريبية	٣,٤٩	١,١٥١	٧	أوافق
٢ تتوافر بالشركة الوسائل المناسبة لقياس الأداء	٣,٤٨	١,١٤٨	٨	أوافق

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

٣	نظام تقييم الأداء الحالي مناسب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لتنمية العاملين	٣,٦٤	١,٢١٨	١	أوافق
٤	تتوافر التغذية المرتدة النشطة الفعالة بشكل مستمر	٣,٦٢	١,٢١٢	٣	أوافق
٥	يتم إبتكار سياسات جديدة تتناسب مع التغيير من خلال نتائج نظام تقييم الأداء	٣,٦٢	١,٢٠٤	٢	أوافق
٦	يتم تحديد نقاط القوة لدى العاملين وتدعيمها وكذلك تحديد نقاط الضعف لدى العاملين ومعالجتها	٣,٥٩	١,٢٠١	٤	أوافق
٧	تعتمد الشركة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لتحديد المكافآت	٣,٥٧	١,١٩٠	٥	أوافق
٨	يوفر نظام تقييم الأداء مقياس لمدى نجاح الشركة في تحقيق أهدافها	٣,٥٦	١,١٩٨	٦	أوافق
	المتوسط المرجح لمحور تقييم الأداء	٣,٥٧			أوافق
	المتوسط المرجح للمتغير التابع (الأداء الوظيفي)	٣,٥٦			أوافق

جدول (٤٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس تقييم الأداء

نستنتج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (تقييم الأداء) والتي تظهر نتائجها في الجدول السابق أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من ٣,٤١، والتي تعني الموافقة، مما يعكس وعي داخل أوساط مجتمع الدراسة بسبل تقييم الأداء داخل شركة مياه الشرب بالإسكندرية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (٣,٦٤ - ٣,٤٨)، وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود ذلك إلى قناعة المبحوثين بكفاءة نظام تقييم الأداء الحالي المعمول به في شركة مياه شرب الإسكندرية.

في حين حققت الفقرة الثانية أقل متوسط، والذي ربما يعود سببه إلى عدم توافر الوسائل الحديثه المناسبة لقياس الأداء بالشركة، مثل عدم وجود نظام ألي يغذي رئيس القسم بمعلومات عن الإجازات التي حصل عليها موظفي القسم ومواعيد حضورهم وانصرافهم فالأمر يعتمد على ذاكرته فقط وإجتهاده الشخصي، لا سيما أن التقييم يتم بشكل سنوي.

كما تبين من الجدول السابق أيضا أن المتوسط المرجح للمتغير التابع ككل وهو الأداء الوظيفي بلغ ٣,٥٦، مما يعني أنه يتجه بشكل عام إلى الموافقة.

إختبارات فرضيات الدراسة

تم اعتماد قاعدة القرار التالية لاختبار فرضيات الدراسة

أ. قبول H_0 : إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة < مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥).

ب. رفض H_0 : إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة > مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥).

حيث إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي فلا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والتابع، وأما إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.(P-value) أقل من أو يساوي مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وبالتالي فإنه توجد علاقة بين المتغير المستقل والتابع.

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تؤثر الإدارة الرشيقة في الأداء الوظيفي في شركة مياه شرب الإسكندرية.

وللتحقق من تلك الفرضية تم صياغة الفرضية كالتالي:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي في شركة مياه الشرب بالإسكندرية.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي في شركة مياه الشرب بالإسكندرية.

وقد تبين من نتائج تحليل الانحدار بين المتغيرين المستقل والتابع، ومن الجدول التالي ما يلي:

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الإدارة الرشيقة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث تشير النتائج إلى أن معامل التحديد (R^2) يساوي (٠,٨٩٤)، وتمثل هذه النسبة نسبة تفسير المتغير المستقل للتغير في المتغير التابع، حيث تفسر المتغيرات المستقلة (الإدارة الرشيقة) ما نسبته (٨٩,٤٪) من التغير أو التباين في الأداء الوظيفي، أي أن ٨٩,٤٪ من التغير الذي يحدث في الأداء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في الإدارة الرشيقة.
- قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (الإدارة الرشيقة) Sig تساوي ٠,٠٠٠، وهي أقل من القيمة المعتمدة والبالغة (٠,٠٥)، وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي ٥١,٤٢١ وهي أكبر من المعلمية الإحصائية المعتمدة ل t والبالغة ١,٩٦، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي لشركة مياه شرب الإسكندرية.
- قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (الإدارة الرشيقة) تساوي ٠,٩٧٠، وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل (الإدارة الرشيقة) يؤثر على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار ٠,٩٧٠، أي أنه كلما زاد إدراك العاملين بالشركة بممارسات وأبعاد الإدارة الرشيقة بمقدار ١٪ أدى ذلك إلى تحسن الأداء الوظيفي بالشركة بمقدار ٩٧٪.
- النموذج الرياضي المستخدم في تحليل العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٦٤٤,١٠١)، وهي أكبر من القيمة المعتمدة البالغة ١,٩٦، وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد البالغ (٠,٠٥)، ولذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	١	٣٠٠,٨٢١	٣٠٠,٨٢١	٢٦٤٤,١٠١	٠,٠٠٠
البواقي	٣١٢	٣٥,٤٩٦	٠,١١٤		
المجموع	٣١٣	٣٣٦,٣١٧			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta		
ثابت الانحدار	٠,١٤٩	٠,٠٦٩		٢,١٥٥	٠,٠٣٢
الإدارة الرشيقة	٠,٩٧٠	٠,٠١٩	٠,٩٤٦	٥١,٤٢١	٠,٠٠٠
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الانحراف المعياري Std.Error		
٠,٩٤٦	٠,٨٩٤	٠,٨٩٤	٠,٣٣٧٣٠		

جدول رقم (٤٣): نتائج تحليل الانحدار بين المتغيرين المستقل والتابع.

ونعرض فيما يلي اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بهذه الفرضية:

١. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يؤثر تنظيم العمل على الأداء الوظيفي في شركة مياه شرب الإسكندرية، وللتحقق من تلك الفرضية تم صياغة الفرضية كالتالي:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تنظيم العمل والأداء الوظيفي في شركة مياه الشرب بالإسكندرية.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تنظيم العمل والأداء الوظيفي في شركة مياه الشرب بالإسكندرية.

أثر ممارسات الإدارة الرشيدة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	١	٢٥٦,٦٧٣	٢٥٦,٦٧٣	١٠٠٥,٤٩٢	٠,٠٠٠
البواقي	٣١٢	٧٩,٦٤٤	٠,٢٥٥		
المجموع	٣١٣	٣٣٦,٣١٧			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	العملية الإحصائية t المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta		
ثابت الانحدار	٠,٧٢٧	٠,٠٩٤		٧,٧٥٢	٠,٠٠٠
تنظيم العمل	٠,٨١١	٠,٠٢٦	٠,٨٧٤	٣١,٧٠٩	٠,٠٠٠
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الانحراف المعياري Std.Error	نتيجة الفرضية H0	
٠,٨٧٤	٠,٧٦٣	٠,٧٦٢	٠,٥٠٥٢٤	رفض	

جدول رقم (٤٤): تحليل الانحدار بين تنظيم العمل والأداء الوظيفي

تبين من نتائج تحليل الانحدار بين (تنظيم العمل) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ومن الجدول السابق ما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الأول للمتغير المستقل (تنظيم العمل) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث تشير النتائج إلى أن معامل التحديد (R^2) يساوي (٠,٧٦٣)، وتمثل هذه النسبة نسبة تفسير المتغير المستقل للتغير في المتغير التابع، حيث يفسر البعد المستقل (تنظيم العمل) ما نسبته (٧٦,٣٪) من التغير أو التباين في الأداء الوظيفي، أي أن ٧٦,٣٪ من التغير الذي يحدث في الأداء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في تنظيم العمل.
- قيمة الدلالة الإحصائية للبعد المستقل (تنظيم العمل)، Sig تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من القيمة المعتمدة والبالغة (٠,٠٥)، وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي ٣١,٧٠٩ وهي أكبر من المعلمية الإحصائية المعتمدة لـ t والبالغة ١,٩٦، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من تنظيم العمل على الأداء الوظيفي لشركة مياه شرب الإسكندرية.
- قيمة معامل التأثير B للبعد المستقل (تنظيم العمل) تساوي ٠,٨١١، وهذا يشير إلى أن البعد المستقل (تنظيم العمل) يؤثر على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار ٠,٨١١، أي أنه كلما زاد إدراك العاملين بالشركة بممارسات تنظيم العمل بمقدار ١٪ أدى ذلك إلى تحسن الأداء الوظيفي بمقدار ٠,٨١١٪.
- النموذج الرياضي المستخدم في تحليل العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٠٠٥,٤٩٢)، وهي أكبر من القيمة المعتمدة البالغة ١,٩٦، وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد البالغ (٠,٠٥)، ولذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الأول من أبعاد المتغير المستقل تنظيم العمل والمتغير التابع الأداء الوظيفي.

أثر ممارسات الإدارة الرشيدة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

٢. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يؤثر التحسين والتطوير المستمر علي الأداء الوظيفي داخل شركة مياه شرب الإسكندرية. وللتحقق من تلك الفرضية تم صياغة الفرضية كالتالي:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحسين والتطوير المستمر والأداء الوظيفي في شركة مياه الشرب بالإسكندرية.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحسين والتطوير المستمر والأداء الوظيفي في شركة مياه الشرب بالإسكندرية

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	١	٢٥٥,١٩٦	٢٥٥,١٩٦	٩٨١,٥١٤	٠,٠٠٠
البواقي	٣١٢	٨١,١٢١	٠,٢٦٠		
المجموع	٣١٣	٣٣٦,٣١٧			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta		
ثابت الانحدار	٠,٨٠٠	٠,٠٩٣		٨,٦٣٤	٠,٠٠٠
التحسين والتطوير المستمر	٠,٧٨٧	٠,٠٢٥	٠,٨٧١	٣١,٣٢٩	٠,٠٠٠
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الانحراف المعياري Std.Error	نتيجة الفرضية H0	
٠,٨٧١	٠,٧٥٩	٠,٧٥٨	٠,٥٠٩٩٠	رفض	

جدول رقم (٤٥): تحليل الانحدار بين التحسين والتطوير المستمر والأداء الوظيفي

تبين من نتائج تحليل الانحدار بين (التحسين والتطوير المستمر) و(الأداء الوظيفي)، ومن الجدول السابق ما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الثاني للمتغير المستقل (التحسين والتطوير المستمر) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث تشير النتائج إلى أن معامل التحديد (R^2) يساوي (٠,٧٥٩)، وتمثل هذه النسبة نسبة تفسير المتغير المستقل للتغير في المتغير التابع، حيث يفسر البعد المستقل (التحسين والتطوير المستمر) ما نسبته (٧٥,٩٪) من التغير أو التباين في الأداء الوظيفي، أي أن ٧٥,٩٪ من التغير الذي يحدث في الأداء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في التحسين والتطوير المستمر.

- قيمة الدلالة الإحصائية للبعد المستقل (التحسين والتطوير المستمر)، Sig تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من القيمة المعتمدة والبالغة (٠,٠٥)، وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي ٣١,٣٢٩ وهي أكبر من المعلمية الإحصائية المعتمدة ل t والبالغة ١,٩٦، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من التحسين والتطوير المستمر على الأداء الوظيفي لشركة مياه شرب الإسكندرية.

- قيمة معامل التأثير B للبعد المستقل (التحسين والتطوير المستمر) تساوي ٠,٧٨٧، وهذا يشير إلى أن البعد المستقل (التحسين والتطوير المستمر) يؤثر على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار ٠,٨٧٨، أي أنه كلما زاد إدراك العاملين بالشركة بممارسات التحسين والتطوير المستمر بمقدار ١٪ أدى ذلك إلى تحسن الأداء الوظيفي بالشركة بمقدار ٨٧,٨٪.

- النموذج الرياضي المستخدم في تحليل العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٩٨١,٥١٤)،

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

وهي أكبر من القيمة المعتمدة البالغة ١,٩٦, وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد البالغ (٠,٠٥), ولذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الثاني من أبعاد المتغير المستقل التحسين والتطوير المستمر والمتغير التابع الأداء الوظيفي.

٣. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يؤثر الإبداع والابتكار على الأداء الوظيفي داخل شركة مياه شرب الإسكندرية.

وللتحقق من تلك الفرضية تم صياغة الفرضية كالتالي:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والأداء الوظيفي في شركة مياه الشرب بالإسكندرية.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والأداء الوظيفي في شركة مياه الشرب بالإسكندرية.

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	١	٢٥٧,٤٩٦	٢٥٧,٤٩٦	١٠١٩,٢٥٥	٠,٠٠٠
البواقي	٣١٢	٧٨,٨٢١	٠,٢٥٣		
المجموع	٣١٣	٣٣٦,٣١٧			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta		
ثابت الانحدار	٠,٦٤٩	٠,٠٩٥		٦,٧٩٦	٠,٠٠٠
الإبداع والابتكار	٠,٨٢١	٠,٠٢٦	٠,٨٧٥	٣١,٩٢٦	٠,٠٠٠
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التصحیح Adjusted R Square	الانحراف المعياري Std.Error	نتيجة الفرضية H0	
٠,٨٧٥	٠,٧٦٦	٠,٧٦٥	٠,٥٠٢٦٢	رفض	

جدول رقم (٤٦): تحليل الانحدار بين الإبداع والابتكار والأداء الوظيفي

تبين من نتائج تحليل الانحدار بين (الإبداع والابتكار) و (الأداء الوظيفي), ومن الجدول السابق ما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الثالث للمتغير المستقل (الإبداع والابتكار) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي), حيث تشير النتائج إلى أن معامل التحديد (R^2) يساوي (٠,٧٦٦), وتمثل هذه النسبة نسبة تفسير المتغير المستقل للتغير في المتغير التابع, حيث يفسر البعد المستقل (الإبداع والابتكار) ما نسبته (٧٦,٦٪) من التغير أو التباين في الأداء الوظيفي, أي أن ٧٦,٦٪ من التغير الذي يحدث في الأداء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في الإبداع والابتكار.

- قيمة الدلالة الإحصائية للبعد المستقل (الإبداع والابتكار), Sig تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من القيمة المعتمدة والبالغة (٠,٠٥), وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي ٣١,٩٢٦ وهي أكبر من المعلمية الإحصائية المعتمدة ل t والبالغة ١,٩٦, مما يشير إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من الإبداع والابتكار على الأداء الوظيفي لشركة مياه شرب الإسكندرية.

- قيمة معامل التأثير B للبعد المستقل (الإبداع والابتكار) تساوي ٠,٨٢١, وهذا يشير إلى أن (الإبداع والابتكار) يؤثر على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار ٠,٨٢١, أي أنه كلما زاد إدراك العاملين بالشركة بممارسات الإبداع والابتكار بمقدار ١٪ أدى ذلك إلى تحسن الأداء الوظيفي بمقدار ٠,٨٢١٪.

أثر ممارسات الإدارة الرشيدة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

- النموذج الرياضي المستخدم في تحليل العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٠١٩,٢٥٥)، وهي أكبر من القيمة المعتمدة البالغة ١,٩٦، وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد البالغ (٠,٠٥)، ولذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الثالث من أبعاد المتغير المستقل الإبداع والإبتكار والمتغير التابع الأداء الوظيفي.

٤. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يؤثر العمل القياسي على الأداء الوظيفي داخل شركة مياه شرب الإسكندرية، وللتحقق من تلك الفرضية تم صياغة الفرضية كالتالي:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين العمل القياسي والأداء الوظيفي في شركة مياه الشرب بالإسكندرية.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين العمل القياسي والأداء الوظيفي في شركة مياه الشرب بالإسكندرية.

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	١	٢٥٤,٢٠٣	٢٥٤,٢٠٣	٩٦٥,٨٦٦	٠,٠٠٠
البواقي	٣١٢	٨٢,١١٤	٠,٢٦٣		
المجموع	٣١٣	٣٣٦,٣١٧			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta		
ثابت الانحدار	٠,٦٧٤	٠,٠٩٧		٦,٩٢٥	٠,٠٠٠
العمل القياسي	٠,٨٠٧	٠,٠٢٦	٠,٨٦٩	٣١,٠٧٨	٠,٠٠٠
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الانحراف المعياري Std.Error	نتيجة الفرضية H0	
٠,٨٦٩	٠,٧٥٦	٠,٧٥٥	٠,٥١٣٠٢	رفض	

جدول رقم (٤٧): تحليل الانحدار بين العمل القياسي والأداء الوظيفي

تبين من نتائج تحليل الانحدار بين البعد الرابع من أبعاد المتغير المستقل (العمل القياسي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ومن الجدول السابق ما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الرابع للمتغير المستقل (العمل القياسي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث تشير النتائج إلى أن معامل التحديد (R^2) يساوي (٠,٧٥٦)، وتمثل هذه النسبة نسبة تفسير المتغير المستقل للتغير في المتغير التابع، حيث يفسر البعد المستقل (العمل القياسي) ما نسبته (٧٥,٦٪) من التغير أو التباين في الأداء الوظيفي، أي أن ٧٥,٦٪ من التغير الذي يحدث في الأداء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في العمل القياسي.

- قيمة الدلالة الإحصائية للبعد المستقل (العمل القياسي)، Sig تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من القيمة المعتمدة والبالغة (٠,٠٥)، وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي ٣١,٠٧٨ وهي أكبر من المعلمية الإحصائية المعتمدة t والبالغة ١,٩٦، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من العمل القياسي على الأداء الوظيفي لشركة مياه شرب الإسكندرية.

- قيمة معامل التأثير B للبعد المستقل (العمل القياسي) تساوي ٠,٨٠٧، وهذا يشير إلى أن البعد المستقل (العمل القياسي) يؤثر على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار ٠,٨٠٧، أي أنه كلما زاد إدراك العاملين بالشركة للعمل القياسي بمقدار ١٪ أدى ذلك إلى تحسن الأداء الوظيفي بمقدار ٠,٨٠٧٪.

أثر ممارسات الإدارة الرشيدة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

- النموذج الرياضي المستخدم في تحليل العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٩٦٥,٨٦٦)، وهي أكبر من القيمة المعتمدة البالغة ١,٩٦، وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد البالغ (٠,٠٥)، ولذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الرابع من أبعاد المتغير المستقل العمل القياسي والمتغير التابع الأداء الوظيفي.

٥. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

يؤثر الستة سيجما 6 Sigma على الأداء الوظيفي داخل شركة مياه شرب الإسكندرية، وللتحقق من تلك الفرضية تم صياغة الفرضية كالتالي:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين 6 Sigma والأداء الوظيفي في شركة مياه الشرب بالإسكندرية.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين 6 Sigma والأداء الوظيفي في شركة مياه الشرب بالإسكندرية.

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	١	٢٦٦,٨٧٠	٢٦٦,٨٧٠	١١٩٨,٩٥٠	٠,٠٠٠
البواقي	٣١٢	٦٩,٤٤٧	٠,٢٢٣		
المجموع	٣١٣	٣٣٦,٣١٧			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta		
ثابت الانحدار	٠,٥٩٢	٠,٠٩٠		٦,٥٩٥	٠,٠٠٠
ستة سيجما 6Sigma	٠,٨٢٠	٠,٠٢٤	٠,٨٩١	٣٤,٦٢٦	٠,٠٠٠
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الانحراف المعياري Std.Error	نتيجة الفرضية H0	
٠,٨٩١	٠,٧٩٤	٠,٧٩٣	٠,٤٧١٧٩	رفض	

جدول رقم (٤٨): تحليل الانحدار بين ستة سيجما 6 Sigma والأداء الوظيفي

تبين من نتائج تحليل الانحدار بين (ستة سيجما 6Sigma) و (الأداء الوظيفي)، ومن الجدول السابق ما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين (ستة سيجما 6Sigma) و (الأداء الوظيفي)، حيث تشير النتائج إلى أن معامل التحديد (R^2) يساوي (٠,٧٩٤)، وتمثل هذه النسبة نسبة تفسير المتغير المستقل للتغير في المتغير التابع، حيث يفسر البعد المستقل (ستة سيجما 6Sigma) ما نسبته (٧٩,٤٪) من التغير أو التباين في الأداء الوظيفي، أي أن ٧٩,٤٪ من التغير الذي يحدث في الأداء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في ستة سيجما 6Sigma.

- قيمة الدلالة الإحصائية للبعد المستقل (ستة سيجما 6Sigma)، Sig تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من القيمة المعتمدة والبالغة (٠,٠٥)، وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي ٣٤,٦٢٦ وهي أكبر من المعلمية الإحصائية المعتمدة ل t والبالغة ١,٩٦، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من ستة سيجما 6Sigma على الأداء الوظيفي لشركة مياه شرب الإسكندرية.

- قيمة معامل التأثير B للبعد المستقل (ستة سيجما 6Sigma) تساوي ٠,٨٢٠، وهذا يشير إلى أن البعد المستقل (ستة سيجما 6Sigma) يؤثر على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار ٠,٨٢٠، أي أنه كلما

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

زاد إدراك العاملين بالشركة بممارسات ستة سيجما 6Sigma بمقدار ١٪ أدى ذلك إلى تحسن الأداء الوظيفي بالشركة بمقدار ٨٢٪.

- النموذج الرياضي المستخدم في تحليل العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١١٩٨,٩٥٠)، وهي أكبر من القيمة المعتمدة البالغة ١,٩٦، وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد البالغ (٠,٠٥)، ولذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الخامس من أبعاد المتغير المستقل ستة سيجما 6Sigma والمتغير التابع الأداء الوظيفي.

٦. نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

يؤثر العاملين متعددي الوظائف على الأداء الوظيفي داخل شركة مياه شرب الإسكندرية، ولتحقق من تلك الفرضية تم صياغة الفرضية كالتالي:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين العاملين متعددي الوظائف والأداء الوظيفي في شركة مياه الشرب بالإسكندرية.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين العاملين متعددي الوظائف والأداء الوظيفي في شركة مياه الشرب بالإسكندرية.

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	١	٢٢٧,٦٢٨	٢٢٧,٦٢٨	٦٥٣,٤٢٢	٠,٠٠٠
البواقي	٣١٢	١٠٨,٦٨٩	٠,٣٤٨		
المجموع	٣١٣	٣٣٦,٣١٧			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta		
ثابت الانحدار	٠,٧٧٤	٠,١١٤		٦,٧٨٥	٠,٠٠٠
العاملين متعددي الوظائف	٠,٨١٠	٠,٠٣٢	٠,٨٢٣	٢٥,٥٦٢	٠,٠٠٠
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الانحراف المعياري Std.Error	نتيجة الفرضية H0	
٠,٨٢٣	٠,٦٧٧	٠,٦٧٦	٠,٥٩٠٢٢	رفض	

جدول رقم (٤٩): تحليل الانحدار بين العاملين متعددي الوظائف والأداء الوظيفي

تبين من نتائج تحليل الانحدار بين (العاملين متعددي الوظائف)، و(الأداء الوظيفي)، ومن الجدول السابق ما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الخامس للمتغير المستقل (العاملين متعددي الوظائف) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث تشير النتائج إلى أن معامل التحديد (R^2) يساوي (٠,٦٧٧)، وتمثل هذه النسبة نسبة تفسير المتغير المستقل للتغير في المتغير التابع، حيث يفسر البعد المستقل (العاملين متعددي الوظائف) ما نسبته (٦٧,٧٪) من التغير أو التباين في الأداء الوظيفي، أي أن ٦٧,٧٪ من التغير الذي يحدث في الأداء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في العاملين متعددي الوظائف.

- قيمة الدلالة الإحصائية للبعد المستقل (العاملين متعددي الوظائف)، Sig تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من القيمة المعتمدة والبالغة (٠,٠٥)، وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي ٢٥,٥٦٢ وهي

أثر ممارسات الإدارة الرشيدة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

أكبر من المعلمية الإحصائية المعتمدة ل t والبالغة 1,96, مما يشير إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من العاملين متعددي الوظائف على الأداء الوظيفي لشركة مياه شرب الإسكندرية.

- قيمة معامل التأثير B للبعد المستقل (العاملين متعددي الوظائف) تساوي 0,810, وهذا يشير إلى أن البعد المستقل (العاملين متعددي الوظائف) يؤثر على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار 0,810, أي أنه كلما زاد إدراك العاملين بالشركة العاملين متعددي الوظائف بمقدار 1% أدى ذلك إلى تحسن الأداء الوظيفي بالشركة بمقدار 0,81%.

- النموذج الرياضي المستخدم في تحليل العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية, وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم, حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (653,422), وهي أكبر من القيمة المعتمدة البالغة 1,96, وذلك عند مستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد البالغ (0,05), ولذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد السادس من أبعاد المتغير المستقل العاملين متعددي الوظائف والمتغير التابع الأداء الوظيفي.

7. نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة

يؤثر التغيير في ثقافة الشركة على الأداء الوظيفي داخل شركة مياه شرب الإسكندرية.

وللتحقق من تلك الفرضية تم صياغة الفرضية كالتالي:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التغيير في ثقافة الشركة والأداء الوظيفي في شركة مياه الشرب بالإسكندرية.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التغيير في ثقافة الشركة والأداء الوظيفي في شركة مياه الشرب بالإسكندرية.

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	216,746	216,746	565,563	0,000
البواقي	312	119,571	0,383		
المجموع	313	336,317			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta		
ثابت الانحدار	0,948	0,115		8,220	0,000
العاملين متعددي الوظائف	0,764	0,032	0,803	23,782	0,000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الانحراف المعياري Std.Error	نتيجة الفرضية H0	
0,803	0,644	0,643	0,61906	رفض	

جدول رقم (50): تحليل الانحدار بين التغيير في ثقافة الشركة والأداء الوظيفي

تبين من نتائج تحليل الانحدار بين (التغيير في ثقافة الشركة), و(الأداء الوظيفي), ومن الجدول السابق ما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الخامس للمتغير المستقل (التغيير في ثقافة الشركة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي), حيث تشير النتائج إلى أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0,644), وتمثل هذه النسبة نسبة تفسير المتغير المستقل للتغير في المتغير التابع, حيث يفسر البعد المستقل (التغيير في ثقافة الشركة) ما نسبته (64,4%) من التغير أو التباين في الأداء الوظيفي, أي أن 64,4% من التغير الذي يحدث في الأداء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في التغيير في ثقافة الشركة.

- قيمة الدلالة الإحصائية للبعد المستقل (التغيير في ثقافة الشركة) Sig تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من القيمة المعتمدة والبالغة (٠,٠٥), وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي ٢٣,٧٨٢ وهي أكبر من المعلمية الإحصائية المعتمدة ل t والبالغة ١,٩٦, مما يشير إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من التغيير في ثقافة الشركة على الأداء الوظيفي لشركة مياه شرب الإسكندرية.
- قيمة معامل التأثير B للبعد المستقل (التغيير في ثقافة الشركة) تساوي ٠,٧٦٤, وهذا يشير إلى أن البعد المستقل يؤثر على المتغير التابع بمقدار ٠,٧٦٤.
- النموذج الرياضي المستخدم في تحليل العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية, وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم, حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٥٦٥,٥٦٣), وهي أكبر من القيمة المعتمدة البالغة ١,٩٦, وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد البالغ (٠,٠٥), ولذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد السابع من أبعاد المتغير المستقل التغيير في ثقافة الشركة والمتغير التابع الأداء الوظيفي.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

حيث تم صياغة فرضية تفيد بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي إلى المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بالإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي في شركة مياه شرب الإسكندرية.

١. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الذكور والإناث فيما يتعلق بالإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي في شركة مياه شرب الإسكندرية, أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي في شركة مياه شرب الإسكندرية تعزي لمتغير الجنس.

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل التباين ANOVA (F-Test) لاختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس إلى أن الذكور هم الأعلى في مستوى الأداء الوظيفي, حيث بلغ متوسط إجاباتهم على فقرات مقياس الأداء الوظيفي (٣,٦٠٦) بانحراف معياري (١,٠٠٥), وربما يعود السبب في ذلك إلى اعتماد إدارة الشركة على الذكور بشكل كبير جداً أكثر من الإناث في أداء الأعمال وذلك نظراً لطبيعة العمل بالشركة, فالذكور يمثلون فنيي التركيب وإصلاح الكسور, وفنيي التوصيل, وفنيي تركيب العدادات وإصلاحها, وقراء العدادات ومراجعي القراءات, والمحصلين.

بينما توضح النتائج أن الإناث هم الأقل في مستوى الأداء الوظيفي, فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم (٣,٤١٢) بانحراف معياري (١,١٢٥), وربما يعود السبب إلى طبيعة عمل الشركة التي تتناسب مع الذكور أكثر من الإناث. بينما لم يظهر اختبار (F) للأداء الوظيفي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٩٥%), حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢,٠٢٠), أي أكبر من القيمة المعتمدة (١,٩٦), ولكن بدلالة إحصائية (٠,١٥٦), أكبر من القيمة المعتمدة (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود أثر لمتغير الجنس على الأداء الوظيفي.

كما أظهرت النتائج أيضاً أن الذكور هم الأعلى في تقبل مبادئ الإدارة الرشيقة, حيث بلغ متوسط إجاباتهم على فقرات مقياس الإدارة الرشيقة (٣,٥٥٤) بانحراف معياري (٠,٩٨٧), بينما توضح النتائج أن الإناث هم الأقل في تقبل الإدارة الرشيقة, فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم (٣,٣٩٨) بانحراف معياري (١,٠٨٠).

بينما لم يظهر اختبار (F) للإدارة الرشيقة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٩٥%), حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١,٣٦٦), أي أقل من القيمة المعتمدة (١,٩٦), وبدلالة إحصائية (٠,٢٤٣), أكبر من القيمة المعتمدة (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود أثر لمتغير الجنس على الإدارة الرشيقة.

وبناءً على النتائج التي يظهرها الجدول التالي فإننا نصل إلى إثبات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي في شركة مياه شرب الإسكندرية تعزي لمتغير المؤهل الجنس.

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

المحور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية df ^٢	درجات الحرية df ^١	قيمة F	مستوى دلالة F
الأداء الوظيفي	ذكور	٣,٦٠٦	١,٠٠٥	٣١٢	١	٢,٠٢٠	٠,١٥٦
	إناث	٣,٤١٢	١,١٢٥				
الإدارة الرشيقة	ذكور	٣,٥٥٤	٠,٩٨٧	٣١٢	١	١,٣٦٦	٠,٢٤٣
	إناث	٣,٣٩٨	١,٠٨٠				

جدول رقم (٥١): اختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي والإدارة الرشيقة حسب متغير الجنس

٢. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي في شركة مياه شرب الإسكندرية تعزى لمتغير العمر.

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل التباين (ANOVA (F-Test) لاختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير العمر أن الفئة العمرية (الأقل من ٣٠ عام) هي الأعلى في مستوى الأداء الوظيفي، حيث بلغ متوسط إجاباتهم على فقرات مقياس الأداء الوظيفي (٤,٢٥٦) بانحراف معياري (٠,٢٥٦)، وربما يعود السبب في ذلك إلى صغر السن وزيادة الحماس وطاقت الشباب وقلة الارتباطات العائلية وانخفاض معدل الإجازات التي تتمتع بها تلك الفئة العمرية، بينما توضح النتائج أن الفئة العمرية (أكبر من ٤٥) هي الأقل في مستوى الأداء الوظيفي، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات تلك الفئة العمرية (٢,٨٣٨) بانحراف معياري (١,٠٦٨)، وربما يعود السبب إلى كبر السن وانخفاض العزيمة، وكثرة الارتباطات العائلية والإجازات.

كما أظهر اختبار (F) للأداء الوظيفي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٩٥٪)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٥,٩٩٥)، أي أكبر من القيمة المعتمدة (١,٩٦)، بدلالة إحصائية (٠,٠٠٠)، أقل من القيمة المعتمدة (٠,٠٥) مما يدل على وجود أثر لمتغير العمر على الأداء الوظيفي.

كما أظهرت النتائج أيضاً أن الفئة العمرية (الأقل من ٣٠ عام) هي الأعلى في تقبلها لمبادئ الإدارة الرشيقة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم على فقرات مقياس الإدارة الرشيقة (٤,١٦١) بانحراف معياري (٠,٣٩٨)، وربما يعود السبب في ذلك إلى صغر السن وزيادة الحماس وطاقت الشباب وتقبلهم للجديد.

بينما توضح النتائج أن الفئة العمرية (أكبر من ٤٥) هي الأقل في مستوى الإدارة الرشيقة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات تلك الفئة العمرية (٢,٧٥٣) بانحراف معياري (١,٠٢١)، وربما يعود السبب إلى كبر السن وانخفاض العزيمة، وقلة التقليل لكل ما هو جديد، كما أظهر اختبار (F) للإدارة الرشيقة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٩٥٪)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٠,٩٤٦)، أي أكبر من القيمة المعتمدة (١,٩٦)، بدلالة إحصائية (٠,٠٠٠)، أقل من القيمة المعتمدة (٠,٠٥) مما يدل على وجود أثر لمتغير العمر على الإدارة الرشيقة.

وبناء على النتائج التي يظهرها الجدول التالي فإننا نصل إلى إثبات وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي في شركة مياه شرب الإسكندرية تعزى لمتغير العمر.

المحور	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية df ^٢	درجات الحرية df ^١	قيمة F	مستوى دلالة F
الأداء الوظيفي	أقل من ٣٠	٤,٢٥٦	٠,٢٦٥	٣٠٩	٤	٢٥,٩٩٥	٠,٠٠٠
	من ٣٠-٣٥	٤,١١١	٠,٥٢٨				
	من ٣٥-٤٠	٣,٩٩٦	٠,٨٦٠				
	من ٤٠-٤٥	٣,٥١٥	١,٠٢١				
	من ٤٥	٢,٨٣٨	١,٠٦٨				
الإدارة الرشيقة	أقل من ٣٠	٤,١٦١	٠,٣٩٨	٣٠٩	٤	٣٠,٩٤٦	٠,٠٠٠
	من ٣٥-٣٠	٤,٠٤٦	٠,٥٨٦				
	من ٤٠-٣٥	٤,٠٦٥	٠,٧١٣				
	من ٤٥-٤٠	٣,٤٨٧	٠,٩٦٨				
	من ٤٥	٢,٧٥٣	١,٠٢١				

جدول رقم (٥٢): اختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي والإدارة الرشيقة حسب متغير العمر

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

٣. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي في شركة مياه شرب الإسكندرية تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية df ^٢	درجات الحرية df ^١	قيمة F	مستوى دلالة F
الأداء الوظيفي	دراسات عليا	١,٩٥٨	٠,١٥٩	٣١٠	٣	٣٦,١٥٦	٠,٠٠٠
	مؤهل عالي	٣,٦٤٤	٠,٩٨٥				
	فوق متوسط	٤,١٢٤	٠,٦٢٢				
	أقل من المتوسط	٤,١٠٧	٠,٥٣٥				
الإدارة الرشيقة	دراسات عليا	١,٩١٩	٠,١٩٧	٣١٠	٣	٣٨,١٧٨	٠,٠٠٠
	مؤهل عالي	٣,٦٠٣	٠,٩٥١				
	فوق متوسط	٤,٠٣٧	٠,٥٩٦				
	أقل من المتوسط	٤,٠٨٧	٠,٥٥٦				

جدول رقم (٥٣): اختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي والإدارة الرشيقة حسب متغير المؤهل العلمي

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين ANOVA (F-Test) لاختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي إلى أن الحاصلين على مؤهل فوق المتوسط هم الأعلى في مستوى الأداء الوظيفي، حيث بلغ متوسط إجاباتهم على فقرات مقياس الأداء الوظيفي (٤,١٢٤) بانحراف معياري (٠,٦٢٢)، وربما يعود السبب في ذلك إلى اعتماد إدارة الشركة على تلك الفئة بشكل كبير جدا في أداء الأعمال فهم يمثلون فنيي التركيب وإصلاح الكسور، وفنيي التوصيل، وفنيي تركيب العدادات وإصلاحها، وقراء العدادات ومراجعي القراءات، والمحصلين، بينما توضح النتائج أن الحاصلين على دراسات عليا كالدبلومات وحملة الماجستير والدكتوراه هم الأقل في مستوى الأداء الوظيفي. فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم (١,٩٥٨) بانحراف معياري (٠,١٥٩)، وربما يعود السبب إلى قلة عددهم ليس أكثر فأغلبهم في مناصب قيادية، كما أظهر اختبار (F) للأداء الوظيفي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٩٥٪)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٦,١٥٦)، أي أكبر من القيمة المعتمدة (١,٩٦)، بدلالة إحصائية (٠,٠٠٠)، مما يدل على وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على الأداء الوظيفي.

كما أظهرت النتائج أيضا أن الحاصلين على مؤهل أقل من المتوسط هم الأعلى في تقبل مبادئ الإدارة الرشيقة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم على فقرات مقياس الإدارة الرشيقة (٤,٠٨٧) بانحراف معياري (٠,٥٥٦)، بينما توضح النتائج أن الحاصلين على دراسات عليا هم الأقل في مستوى الإدارة الرشيقة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم (١,٩١٩) بانحراف معياري (٠,١٩٧)، كما أظهر اختبار (F) للإدارة الرشيقة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٩٥٪)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٨,١٧٨)، أي أكبر من القيمة المعتمدة (١,٩٦)، بدلالة إحصائية (٠,٠٠٠)، أقل من القيمة المعتمدة (٠,٠٥) مما يدل على وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على الإدارة الرشيقة، وبناء على النتائج التي أظهرها الجدول فإننا نصل إلى إثبات وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي في شركة مياه شرب الإسكندرية تعزي للمؤهل العلمي.

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

٤. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي في شركة مياه شرب الإسكندرية تعزي لمتغير المسمى الوظيفي.

المحور	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية df ^٢	درجات الحرية df ^١	قيمة F	مستوى دلالة F
الأداء الوظيفي	مدير	٢,٠١٥	٠,٣٢٦	٣١٠	٣	٩٣,٨٥٤	٠,٠٠٠
	نائب مدير	٣,١٤٧	١,٠٩٤				
	رئيس قسم	٣,٥٩١	٠,٩٢٧				
	موظف	٤,١١٧	٠,٦١٢				
الإدارة الرشيقة	مدير	٢,٠١٠	٠,٤٣٩	٣١٠	٣	١٠٠,٠٤٤	٠,٠٠٠
	نائب مدير	٣,٠٥٢	١,٠١٦				
	رئيس قسم	٣,٥٥٦	٠,٨٩٦				
	موظف	٤,٠٧٥	٠,٥٧٨				

جدول رقم (٥٤): اختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي والإدارة الرشيقة حسب متغير المسمى الوظيفي

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين (ANOVA (F-Test) لاختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير المسمى الوظيفي إلى أن الموظفين هم الأعلى في مستوى الأداء الوظيفي، حيث بلغ متوسط إجاباتهم على فقرات مقياس الأداء الوظيفي (٤,١١٧) بانحراف معياري (٠,٦١٢)، وربما يعود السبب في ذلك إلى اعتماد إدارة الشركة على الموظفين بشكل كبير جدا في أداء الأعمال فهم يمثلون فنيي التركيب وإصلاح الكسور، وفنيي التوصيل، وفنيي تركيب العدادات وإصلاحها، وقراء العدادات ومراجعي القراءات، والمحصلين، والمحاسبين والمراجعين، ومدخلي البيانات وموظفي خدمة العملاء وغيرهم، بينما توضح النتائج أن المديرين هم الأقل في مستوى الأداء الوظيفي، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم (٢,٠١٥) بانحراف معياري (٠,٣٢٦)، وربما يعود السبب إلى قلة العدد، فأغلبهم في مناصب قيادية تدرج من رئيس قطاع ومدير عام ومدير إدارة.

كما أظهر اختبار (F) للأداء الوظيفي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٩٥٪)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٩٣,٨٥٤)، أي أكبر من القيمة المعتمدة (١,٩٦)، بدلالة إحصائية (٠,٠٠٠)، أقل من القيمة المعتمدة (٠,٠٥) مما يدل على وجود أثر لمتغير المسمى الوظيفي على الأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج أيضا أن الموظفين هم الأعلى في تقبل مبادئ الإدارة الرشيقة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم على فقرات مقياس الإدارة الرشيقة (٤,٠٧٥) بانحراف معياري (٠,٥٧٨)، بينما توضح النتائج أن المديرين هم الأقل في مستوى الإدارة الرشيقة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم (٢,٠١٥) بانحراف معياري (٠,٤٣٩)، وربما يعود السبب إلى الشكل الهرمي للهيكل التنظيمي والذي يؤدي إلى إنخفاض عدد المديرين بالنسبة للموظفين مما أدى إلى بلوغ نسبة الموظفين ثلاث أضعاف المديرين، كما أظهر اختبار (F) للإدارة الرشيقة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٩٥٪)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٠٠,٠٤٤)، أي أكبر من القيمة المعتمدة (١,٩٦)، بدلالة إحصائية (٠,٠٠٠)، أقل من القيمة المعتمدة (٠,٠٥) مما يدل على وجود أثر لمتغير المسمى الوظيفي على الإدارة الرشيقة.

وبناء على النتائج التي أظهرها الجدول السابق فإننا نصل إلى إثبات وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي في شركة مياه شرب الإسكندرية تعزي لمتغير المسمى الوظيفي.

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

٥. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي في شركة مياه شرب الإسكندرية تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المحور	عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية df ^٢	درجات الحرية df ^١	قيمة F	مستوى دلالة F
الأداء الوظيفي	أقل من ٥	٤,٢٤٧	٠,٢٥٧	٣١٠	٣	٣٣,٠٨١	٠,٠٠٠
	من ٥-١٠	٤,٠٦٩	٠,٦٦٣				
	من ١٠-١٥	٣,٦٦٨	٠,٩٨٧				
	من ١٥ فأكثر	٢,٨٥٢	١,٠٦٣				
الإدارة الرشيقة	أقل من ٥	٤,١٣٩	٠,٤٠٤	٣١٠	٣	٤٠,٠٠٦	٠,٠٠٠
	من ٥-١٠	٤,٠٨٧	٠,٦٣٧				
	من ١٠-١٥	٣,٦٤٨	٠,٩٣١				
	من ١٥ فأكثر	٢,٧٦٦	١,٠٠١				

جدول رقم (٥٥): اختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي والإدارة الرشيقة حسب متغير عدد سنوات الخبرة يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين ANOVA (F-Test) لاختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير عدد سنوات الخبرة إلى أن أصحاب الخبرة الأقل من ٥ سنوات هم الأعلى في مستوى الأداء الوظيفي، حيث بلغ متوسط إجاباتهم (٤,٢٤٧) بانحراف معياري (٠,٢٥٧)، وربما يعود السبب في ذلك إلى الحماس الذي يصاحب البدايات، فأصحاب الخبرات القصيرة غالباً ما يصاحبهم الشغف المؤدي إلى إرتفاع أدائهم، بينما توضح النتائج أن أصحاب الخبرات الكبيرة الأكثر من ١٥ عام هم الأقل في مستوى الأداء الوظيفي، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم (٢,٨٥٢) بانحراف معياري (١,٠٦٣)، وربما يعود السبب إلى إنخفاض الشغف لديهم، كما قد يعود السبب إلى إنخفاض المستوى البدني والصحي بالتقدم في العمر، كما أظهر اختبار (F) للأداء الوظيفي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٩٥٪)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٣,٠٨١)، أي أكبر من القيمة المعتمدة (١,٩٦)، بدلالة إحصائية (٠,٠٠٠)، أقل من القيمة المعتمدة (٠,٠٥) مما يدل على وجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة على الأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج أيضاً أن أصحاب الخبرات القليلة الأقل من ٥ أعوام هم الأعلى في تقبل مبادئ الإدارة الرشيقة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم على فقرات المقياس (٤,١٣٩) بانحراف معياري (٠,٤٠٤)، بينما توضح النتائج أن أصحاب الخبرات الطويلة الأكثر من ١٥ عام هم الأقل في مستوى تقبل الإدارة الرشيقة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم (٢,٧٦٦) بانحراف معياري (١,٠٠١)، وربما يعود السبب إلى عدم تقبل الجديد بسهولة مع التقدم في العمر، أو قد يعود السبب إلى إنخفاض الشغف، وقد يعود إلى عوامل أخرى لا علاقة لها بموضوع الدراسة، كما أظهر اختبار (F) للإدارة الرشيقة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٩٥٪)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٤٠,٠٠٦)، أي أكبر من القيمة المعتمدة (١,٩٦)، بدلالة إحصائية (٠,٠٠٠)، أقل من القيمة المعتمدة (٠,٠٥) مما يدل على وجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة على الإدارة الرشيقة، وبناء على النتائج التي أظهرها الجدول فإننا نصل إلى إثبات وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي في شركة مياه شرب الإسكندرية تعزي لعدد سنوات الخبرة.

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

ويمكننا تلخيص مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في الجدول التالي:

متغيرات الدراسة	تنظيم العمل	التحسين والتطوير المستمر	الإبداع والإبتكار	العمل القياسي	سطة سيجما 6Sigma	العاملين متعددي الوظائف	التغيير في ثقافة الشركة	الأداء الوظيفي
تنظيم العمل	١	٠,٨٦٢	٠,٧٩٣	٠,٧٩٤	٠,٨٠٧	٠,٦٩٨	٠,٧١٤	٠,٨٧٤
التحسين والتطوير المستمر	٠,٨٦٢	١	٠,٨٤٥	٠,٧٦٩	٠,٧٨٣	٠,٧٤٠	٠,٧٦٤	٠,٨٧١
الإبداع والإبتكار	٠,٧٩٣	٠,٨٤٥	١	٠,٨٦٠	٠,٨٢٣	٠,٨١٦	٠,٧٩٨	٠,٨٧٥
العمل القياسي	٠,٧٩٤	٠,٧٦٩	٠,٨٦٠	١	٠,٨٩٩	٠,٨١٥	٠,٧٦٦	٠,٨٦٩
سطة سيجما 6Sigma	٠,٨٠٧	٠,٧٨٣	٠,٨٢٣	٠,٨٩٩	١	٠,٨٢٢	٠,٧٦٦	٠,٨٩١
العاملين متعددي الوظائف	٠,٦٩٨	٠,٧٤٠	٠,٨١٦	٠,٨١٥	٠,٨٢٢	١	٠,٨٦٠	٠,٨٢٣
التغيير في ثقافة الشركة	٠,٧١٤	٠,٧٦٤	٠,٧٩٨	٠,٧٦٦	٠,٧٦٦	٠,٨٦٠	١	٠,٨٠٣
الأداء الوظيفي	٠,٨٧٤	٠,٨٧١	٠,٨٧٥	٠,٨٦٩	٠,٨٩١	٠,٨٢٣	٠,٨٠٣	١

جدول (٥٦): معاملات ارتباط بيرسون بين محاور مقياس الإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي في شركة مياه شرب الإسكندرية

يوضح الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط الواردة في الجدول بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٩٩٪)، حيث نستنتج من نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الرشيقة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) وجود علاقات ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين تلك العوامل، مما يعني أن كل زيادة في درجة توافر تلك المتغيرات سيؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي. ويظهر من الجدول ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط إيجابية (٠,٨٦٢) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين تنظيم العمل والتحسين والتطوير المستمر، ويشير ذلك إلى أنه كلما الإهتمام بسبل التحسين والتطوير المستمر بالشركة بشكل أفضل سيؤدي ذلك إلى زيادة إمكانية تنظيم العمل بالشركة.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية (٠,٧٩٣) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين تنظيم العمل والإبداع والإبتكار، ويشير ذلك إلى أنه كلما تم الإهتمام بشكل أكبر بسبل الإبداع والإبتكار بالشركة سيؤدي ذلك إلى زيادة تنظيم العمل بشكل أفضل، ويؤدي إلى تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية (٠,٧٩٤) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين تنظيم العمل والعمل القياسي، ويشير ذلك إلى أنه كلما تم الاتجاه إلى تطبيق سبل العمل القياسي سيؤدي ذلك إلى زيادة تنظيم العمل، والزيادة من إمكانية تطبيق الإدارة الرشيقة بالشركة.

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

- وجود علاقة ارتباط إيجابية (0,807) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين تنظيم العمل وستة سيجما 6Sigma. ويشير ذلك إلى أنه كلما تم التركيز على تطبيق مبادئ إدارة الجودة بالشركة 6Sigma بشكل أفضل سيؤدي ذلك لتنظيم العمل وبالتالي زيادة إمكانية تطبيق الإدارة الرشيقة بالشركة.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية (0,698) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين تنظيم العمل والعاملين متعددي الوظائف، ويشير ذلك إلى أنه كلما تم الاتجاه إلى تطبيق مبادئ تعدد الوظائف للعاملين بالشركة سيؤدي ذلك إلى زيادة تنظيم العمل، والزيادة من إمكانية تطبيق الإدارة الرشيقة بالشركة.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية (0,714) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين تنظيم العمل والتغيير في ثقافة الشركة، ويشير ذلك إلى أنه كلما تم الاتجاه إلى التغيير في ثقافة الشركة سيؤدي ذلك إلى زيادة تنظيم العمل، وبالتالي الزيادة من إمكانية تطبيق الإدارة الرشيقة بالشركة.

تفسير معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الوظيفي

- يوجد علاقة ارتباط إيجابية (0,874) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين تنظيم العمل والأداء الوظيفي، ويشير ذلك إلى أنه كلما تم الإهتمام بتنظيم العمل بالشركة سيؤدي ذلك إلى إمكانية تطبيق الإدارة الرشيقة بالشركة على أرض الواقع.
- يوجد علاقة ارتباط إيجابية (0,871) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين التحسين والتطوير المستمر والأداء الوظيفي، ويشير ذلك إلى أنه كلما تم اتجاه الإدارة إلى التحسين والتطوير المستمر وتطبيقه بشكل مستمر وبجدية سيؤدي ذلك إلى إمكانية تطبيق الإدارة الرشيقة بالشركة بشكل أفضل وحصد نتائجها.
- يوجد علاقة ارتباط إيجابية (0,875) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين الإبداع والإبتكار والأداء الوظيفي، ويشير ذلك إلى أنه كلما تم الإهتمام بتعزيز روح الإبداع والإبتكار لدى العاملين بالشركة والصبر على إبداعاتهم وتقبلها بصدق ورحب وبجدية والإهتمام بها، سيؤدي ذلك إلى إمكانية تطبيق الإدارة الرشيقة بالشركة وزيادة فرص نجاحها.
- يوجد علاقة ارتباط إيجابية (0,869) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين العمل القياسي والأداء الوظيفي، ويشير ذلك إلى أنه كلما تم الإهتمام بسبل العمل القياسي بالشركة وتوجيه العاملين إلى التركيز على ممارسات العمل القياسي سيؤدي ذلك إلى إمكانية تطبيق الإدارة الرشيقة بالشركة.
- يوجد علاقة ارتباط إيجابية (0,891) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين ستة سيجما 6Sigma والأداء الوظيفي، ويشير ذلك إلى أنه كلما زاد تركيز الإدارة على تطبيق وتفعيل إدارة الجودة 6Sigma بالشركة سيزيد ذلك من أثر تطبيق الإدارة الرشيقة بالشركة.
- يوجد علاقة ارتباط إيجابية (0,823) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين العاملين متعددي الوظائف والأداء الوظيفي، ويشير ذلك إلى أنه كلما تم اتجاه الإدارة إلى تعدد الوظائف للموظف الواحد وتدريب العاملين على العمل في أكثر من وظيفة وإملاك أكثر من مهارة بالشركة سيؤدي ذلك إلى سهولة تطبيق الإدارة الرشيقة بالشركة على أرض الواقع وحصد النتائج بشكل أفضل.
- يوجد علاقة ارتباط إيجابية (0,803) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين التغيير في ثقافة الشركة والأداء الوظيفي، ويشير ذلك إلى أنه بانتهاج الإدارة سياسات التغيير في ثقافة الشركة، سيؤدي ذلك إلى إمكانية تطبيق الإدارة الرشيقة بالشركة بمبادئها وأبعادها بكفاءة أعلى.

القسم الثالث: النتائج والتوصيات

أهم نتائج الدراسة

أظهرت الدراسة النتائج التالية

أولاً: أثبتت نتائج الاختبارات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي, وهذا يتفق مع دراسة (سنوسي, الإدارة الرشيقة وإنعكاساتها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية, مصر, ٢٠٢١), ودراسة (عبدالله, درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد, مصر, ٢٠٢٠), مما يشير إلى أن استخدام وتطبيق الإدارة الرشيقة يسهم في زيادة ورفع الأداء الوظيفي لدى الأفراد, كون أن الإدارة الرشيقة توفر للأفراد كل ما يحتاجونه وتساعدهم على رفع أدائهم الوظيفي.

ثانياً: أثبتت نتائج الاختبارات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تنظيم العمل والأداء الوظيفي, من حيث تناسب مكان العمل مع طبيعة العمل, ووجود دليل عمل واضح لتنظيم ملفات العمل وسبل تقديم الخدمات, ومن حيث متابعة الإدارة لنظافة مكان العمل بشكل مستمر وتوزيع وترتيب المكاتب وفق تسلسل سير المعاملات والإجراءات بالشركة, مما يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء الوظيفي بالشركة.

ثالثاً: أثبتت نتائج الاختبارات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحسين والتطوير المستمر والأداء الوظيفي, من حيث قدرة الشركة على إستحداث خدمات جديدة, وقدرة الشركة على نشر ثقافة التحسين والتطوير المستمر بين العاملين, ومن حيث العمل على تقليل الأخطاء في الإجراءات الإدارية والمالية, وأيضاً توفير الشركة لإمكانيات التدريب والتحسين للعاملين, مما يصل بالأداء الوظيفي لمستويات مرتفعة.

رابعاً: أثبتت نتائج الاختبارات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والأداء الوظيفي, من حيث قدرة الشركة على إدخال طرق وأساليب فريدة من نوعها لعملياتها الخدمية المقدمة لعملائها, ومن حيث تمكين الشركة لعمالها من تقديم المقترحات لتطوير العمل, أيضاً من حيث سعي الشركة لزيادة مخصصاتها المالية لبرامج التدريب والتطوير, مما يصل بالأداء الوظيفي بالشركة إلى مستويات عالية.

خامساً: أثبتت نتائج الاختبارات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العمل القياسي والأداء الوظيفي, من حيث إتباع الشركة نظام لمراقبة الجودة الشاملة, وإهتمامها بنشر ثقافة إزالة الضياع من الأنشطة, وكذلك إهتمامها باعتماد معايير لإجراءات العمل لمنع تكرار مشاكل الجودة, مما يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي.

سادساً: أثبتت نتائج الاختبارات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ستة سيجما 6Sigma والأداء الوظيفي, من حيث إهتمام الإدارة بمحاولات تطوير أنظمة تعمل على تقليل العيوب لتطوير وتحسين العمل, ومن حيث قيام الإدارة بتحديد مشاكل العمل بشكل دقيق, أيضاً من حيث توفير الشركة لبيئة معلوماتية متطورة تربط المركز الرئيسي بالفروع, مما يؤدي إلى رفع الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة.

سابعاً: أثبتت نتائج الاختبارات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العاملين متعددي الوظائف والأداء الوظيفي, من حيث إهتمام الإدارة بتنوع مهارات العاملين بسبل مختلفة, وكذلك إعتناء الإدارة لأساليب التدوير الوظيفي بالشركة لزيادة مهارات العاملين, أيضاً من حيث إهتمام الإدارة بتوفير مدربين على درجة عالية من الكفاءة لتدريب العاملين, وكذلك توفير أماكن للتدريب على درجة عالية من الكفاءة, وهذا يتوفر بشركة مياه الشرب لإمتلاكها مركز لتدريب العاملين على درجة عالية جداً من الكفاءة حاصل على أعلى شهادات الجودة, مما يؤدي إلى رفع الأداء الوظيفي بالشركة.

ثامناً: أثبتت نتائج الاختبارات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التغيير في ثقافة الشركة والأداء الوظيفي, من حيث عمل الإدارة على تطوير وتحسين البنية التحتية اللازمة لأساليب وتقنيات الاتصال الإداري الحديثة بين المستويات الإدارية المختلفة, أيضاً من حيث تركيز الإدارة على نشر الوعي بالثقافة العامة والتخصصية بين العاملين بالشركة, وكذلك امتلاك المسؤولين بالشركة لروح المبادرة, مما يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة.

تاسعاً: أثبتت نتائج الاختبارات وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيقة والعوامل الديموغرافية والوظيفية التالية (العمر, المؤهل العلمي, المسمى الوظيفي, عدد سنوات الخبرة), حيث تبين أن أصحاب الأعمار الصغيرة هم الأكثر إهتماماً لفكر الإدارة الرشيقة, نظراً لاستحداث الفكر والحماس الذي يصاحب الأعمار الشابة, وكذلك أصحاب المؤهلات المتوسطة هم الأكثر إهتماماً بالإدارة الرشيقة, أيضاً أثبت الموظفون أنهم أكثر إهتماماً وتطبيقاً لمبادئ الإدارة الرشيقة عن مديريهم, كما تبين أن أصحاب سنوات الخبرة الأقل هم الأكثر إهتماماً بتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة نظراً للحماس الذي يصاحبهم في بداية إتحاقهم بالوظيفة والذي يؤهلهم لتقبل كل جديد, في

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

حين أثبتت نتائج الاختبارات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيقة ومتغير الجنس وذلك نظرا لعدم وجود فروق بين الذكور والإناث في تقبل الفكر الجديد للإدارة الرشيقة.

عاشرا: أثبتت نتائج الاختبارات وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي والعوامل الديموغرافية والوظيفية التالية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، حيث تبين أن أصحاب الأعمار الصغيرة هم الأكثر حماسا وأداء للوظائف، نظرا للحماس الذي يتميز به أصحاب الأعمار الشابة، وكذلك أصحاب المؤهلات المتوسطة تبين أنهم الأكثر أداء، حيث تعتمد عليهم الشركة اعتمادا كليا في الأعمال الشاقة من تركيبات وتوصيلات وإصلاحات للكسور وقراءة عدادات وتحصيل، أيضا أثبت الموظفون أنهم أكثر أداء عن مديريهم، كما تبين أن أصحاب سنوات الخبرة الأقل هم الأكثر أداء للوظائف نظرا للحماس الذي يصاحبهم في بداية إلتحاقهم بالوظيفة والذي يؤهلهم للأداء العالي. في حين أثبتت نتائج الاختبارات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي ومتغير الجنس.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، وفي محاولة لزيادة قدرة شركة مياه شرب الإسكندرية على الاستفادة من تطبيق الإدارة الرشيقة في رفع الأداء الوظيفي للعاملين، فإن الباحث يوصي بما يلي:

1. ضرورة تأسيس وإطلاق إدارة للجودة بالقطاع التجاري تهتم بتطبيق آليات الجودة داخل القطاعين الإداري والتجاري بالشركة، على أن تكون تلك الإدارة نواة لتفعيل وتطبيق آليات الإدارة الرشيقة بالشركة من حيث الإهتمام بالجودة الشاملة في جميع القطاعات ليس القطاع الإنتاجي فحسب بل القطاع التجاري والإداري أيضا، والحفاظ على إستمراريتها، نظرا لما ثبت بالدراسة من آثار إيجابية للإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي.
2. ضرورة توجيه إهتمام قطاع الموارد البشرية بالشركة إلى إعادة صياغة التوصيف الوظيفي للوظائف بشكل واضح وإطلاع العاملين عليها حتى يتم توزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات لكل وظيفة بشكل واضح مما يجعل الأمر محكما بقواعد بعيدا كل البعد عن الأهواء الشخصية.
3. ضرورة إهتمام الإدارة بالدراسات التحليلية لمقومات الوظيفة ونوع العمل الذي تتطلبه كل مرحلة من مراحل العمل.
4. ضرورة زيادة تركيز إدارة الشركة على مراعاة تناسب أماكن العمل مع طبيعة العمل قدر الإمكان، وضرورة التركيز على التطوير المستمر لدليل العمل الذي ينظم ملفات العمل وسبل تقديم الخدمات للعملاء.
5. إهتمام الإدارة بشكل أكبر بإعادة ترتيب المكاتب وتوزيعها وفق تسلسل سير المعاملات والإجراءات بالشركة، مما يساهم في زيادة معدلات الأداء الوظيفي بالشركة، وذلك بحيث يقابل العميل موظف الإشتراكات المختص بتحرير العقود والتأكد من سلامة الأوراق المطلوبة، على أن يليه في الترتيب موظف الحسابات الذي يقوم بتسعير الطلبات، ويليه في ترتيب المكاتب موظف المراجعة الذي يقوم بمراجعة صحة الملفات ثم يليه في الترتيب الخزينة لسداد قيمة الطلب.
6. ضرورة تركيز الإدارة في المرحلة المقبلة على إستحداث خدمات جديدة تتناسب والتطور التكنولوجي الحادث حولها مستفيدة بثورة التكنولوجيا والإنترنت والإستفادة من ثورة المعلومات.
7. ضرورة الإهتمام بنشر ثقافة التحسين والتطوير المستمر بين العاملين، والعمل على تقليل الأخطاء في الإجراءات الإدارية والمالية من خلال استحداث برامج جديدة والسماح للعاملين بمناقشة أفكارهم.
8. ضرورة سعي الشركة لرفع إمكانياتها الخاصة بتدريب وتحسين وتطوير العاملين، مما يصل بالأداء الوظيفي لمستويات مرتفعة، على أن تهتم بزيادة مخصصات وميزانيات التدريب والبحث العلمي.
9. إهتمام الإدارة بنشر ثقافة إزالة الضياع من الأنشطة، وكذلك التركيز على إعتداد معايير لإجراءات العمل لمنع تكرار مشاكل الجودة، مما يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي.
10. زيادة إهتمام الإدارة بتنويع مهارات العاملين بإعتمادها لأساليب التدوير الوظيفي لزيادة مهارات العاملين وإمكانية إستعمالهم لشغل أكثر من وظيفة في آن واحد عند الحاجة.
11. ضرورة زيادة إهتمام الإدارة بشباب العاملين فقد تبين أنهم الأكثر إهتماما وتطبيقا ودعمًا لفكر الإدارة الرشيقة، وذلك بدعمهم وتدريبهم وتحفيزهم فهم يتقبلون الجديد بشكل أفضل.

أثر ممارسات الإدارة الرشيدة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

١٢. ضرورة تركيز الإدارة على دعم أصحاب المؤهلات المتوسطة ودفعهم إلى إستكمال تأهيلهم وتعليمهم بما يفيد صالح العمل, فهم الأكثر إهتماما ودعما للإدارة الرشيدة.
١٣. ضرورة دعم الإدارة للموظفين فهم أكثر إهتماما وتطبيقا لمبادئ الإدارة الرشيدة عن مديريهم, مع إلتزام الإدارة بنشر الوعي بمبادئ الإدارة الرشيدة بين المديرين وتأهيلهم وتدريبهم ليتقبلوا الجديد, مع الإهتمام بتأهيل الصف الثاني لهؤلاء المديرين بشكل أفضل من سابقهم.
١٤. إهتمام الإدارة بكبار السن وأصحاب الخبرات الطويلة ومحاولة إستقطابهم وتحفيزهم للإستفادة من خبراتهم الطويلة في صالح تطوير العمل, مع محاولة دمج خبرات القدامى بطاقات الشباب لصالح العمل.

المراجع

المراجع العربية

الدراسات والأبحاث

- أبو الغيط، (٢٠٢٢)، "بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتحسين أداء المنظمات العامة - شركة مياه الشرب بالإسكندرية نموذجاً"، مجلة كلية السياسة والإقتصاد، جامعة بني سويف، المجلد ١٦، عدد ١٥.
- أبو طالب، (٢٠٢٠)، "نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر"، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مجلد ٣، عدد ٢١.
- إعديلي، (٢٠١٤)، "مكانية تطبيق أسلوب ستة سيجما ودوره في تخفيض التكاليف ودعم المقدرة التنافسية دراسة تطبيقية في شركة التقنيات المتطورة لإعادة تصنيع المواد المستهلكة"، رسالة دكتوراه، جامعة الزرقاء، الأردن.
- الأنصاري، (٢٠٢١)، "تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرضا لدى معلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، مصر.
- الأهدل، (٢٠١١)، "أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية"، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- البدور، (٢٠١٩)، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الموظفين في وزارة الشباب"، مجلة جامعة النجاح الوطنية، عمان، الأردن.
- الجعفرية، وأبو رشيد، (٢٠٢٠)، "أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع أجايل Agile على نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية.
- الحبيب وآخرون، (٢٠٢٢)، "القيادة التحويلية مدخل لتحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل - دراسة مستقبلية"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مجلد ٨٨، عدد ٤، جزء ١، ص ١٤٨ - ١٩٦.
- الخليفات، (٢٠١٦)، "مدى فاعلية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة: دراسة حالة"، الأردن.
- السحباني، (٢٠٢١)، "أثر التطوير الإداري في تعزيز ممارسة الإدارة الرشيقة لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة"، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، غزة، فلسطين.
- الساكت، (٢٠١٤)، "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية"، مذكرة ماجستير، جامعة عمان، ص ٢٨.
- الغامدي والحري، (٢٠٢١)، "نور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع"، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر بعنوان (بحوث إنسانية وإجتماعية وطبيعية مبتكرة)، اسطنبول، تركيا.
- المحمادي، (٢٠٢١)، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى"، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- المكي، (٢٠٠٩)، "هل يمكن لستة سيجما الرشيقة أن تساعد في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي"، المؤتمر الدولي للتنمية التجارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- المطيري، (٢٠١٩)، "نور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مجلد ١١، عدد ٢٩، ص ٨٣ - ٩٥.
- الهدفي والعميلي، (٢٠٢١)، "المتغيرات الديموغرافية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد ٦، عدد ١٢، ص ٤٣ - ٦٣.
- باديس، (٢٠١٥)، "أثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي"، مجلة الدراسات القيادية الكمية، الجزائر.
- بخبو وقبال، (٢٠٢٠)، "نور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق متطلبات الإدارة الرشيقة - دراسة حالة مصنع الأسمنت سيدي موسى (أدرار)"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار.
- بلقرع، (٢٠٢٠)، "أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الإحتواء العالي للعاملين - دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالحلقة"، مجلة التنظيم والعمل، مجلد ٩، عدد ٣، ص ١٠٢.
- بلكرمي، (٢٠٢٠)، "أثر بعض مكونات البيئة الداخلية في الأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة ٢"، مجلد ٧، عدد ٢، ص ٤٣ - ٦٤.

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

- بن وارث, (٢٠١٦), " دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية", مجلة العلوم الاقتصادية, المجلد ١٧, العدد ٢, الجزائر.
- بوقطف, (٢٠١٥), "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية", جامعة خشلة بالجزائر.
- بيتور, وبن كوار, (٢٠٢٢), "أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي – دراسة حالة شركة الأنابيب ألفايبب", جامعة غرداية, الجزائر.
- تابعي, (٢٠٢٢), "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع العمومي – دراسة تطبيقية على مديرية الموارد البشرية بوزارة الشؤون الخارجية بالجزائر", مذكرة لنيل درجة الماجستير, جامعة الزاوية, الجزائر.
- تباني, (٢٠١٩), "القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة", مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة محمد بوضياف, الجزائر.
- جبالي, (٢٠١٨), "أثر إدارة الوقت الشخصي على الأداء الوظيفي لموظفات جامعات قسنطينة", جامعة عبد الحميد مهري, قسنطينة ٢, الجزائر.
- حجاب, (٢٠٢٠), "العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري – دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب بالإسكندرية", كلية التجارة وإدارة الأعمال, جامعة حلوان.
- رزقي, (٢٠١٩), "أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الإستشفائية العمومية: دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال, بسكرة".
- ركاج, (٢٠١٧), "مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة", كلية فلسطين التقنية, دير البلح.
- رميته, (٢٠٢١), "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي – دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية سكيكدة", مذكرة لنيل شهادة الماجستير الأكاديمي, أم البواقي, الجزائر.
- زبيري, (٢٠٢١), "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي – دراسة ميدانية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة", مذكرة لنيل درجة الماجستير الأكاديمي, جامعة محمد بوضياف, المسيلة, الجزائر.
- زورة, (٢٠٢١), "السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي", مجلة الإستراتيجية والتنمية, الجزائر.
- سعيد, (٢٠٢١), "لور المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط بين إدارة المعرفة وجودة الخدمة – بالتطبيق على شركة مياه الشرب بالإسكندرية", كلية الدراسات العليا في الإدارة, الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.
- سليمان وآخرون, (٢٠١٧), "البيئة الإبداعية وعلاقتها بالإدارة الرشيقة في الكليات التقنية العاملة في قطاع غزة", كلية فلسطين التقنية, دير البلح.
- سنوسي, (٢٠٢٠), "الإدارة الرشيقة وإنعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية", مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية, مجلد ٤, العدد ٨, جامعة بني سويف.
- سيتي, (٢٠١٧), "معرفة أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة مديرية التجارة لولاية عين الدفلي", الجزائر.
- شالا وبوشخي, (٢٠٢١), "إستراتيجيات إنجاح التعليم الإلكتروني ودورها في رفع فاعلية الأداء الوظيفي بالجامعات الجزائرية في ظل تفشي أزمة كوفيد ١٩", مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية, مجلد ١٥, عدد ١, (٢٠٢٢) ص ١٦٥ - ص ١٨٦, جامعة سيدي بلعباس, الجزائر.
- شيخ العبد, (٢٠٢١), "الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة من وجهة نظر العاملين", مجلة جامعة الأقصى, سلسلة العلوم الإنسانية, مجلد ٢٥, عدد ٢, جامعة الأقصى.
- ضنبري, (٢٠٢١), "أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي – دراسة ميدانية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير", مذكرة لنيل درجة الماجستير الأكاديمي, جامعة محمد بوضياف, المسيلة, الجزائر.
- عبد البصير, (٢٠٢١), "التعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية", مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية, مجلد ٣, عدد ٦, جزء ١, جامعة المنيا.
- عبد العزيز, (٢٠٢١), "تأثير أساليب إدارة الصراع على التحول للبنوك الرشيقة: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية", المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة, جامعة عين شمس, كلية التجارة, عدد ٢, ص ٤٦١ - ٥١٨.
- عبد الله, (٢٠٢٠), "درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد", كلية التربية, جامعة الوادي الجديد, المجلة التربوية, عدد ٨٠, ص ٦٣٦ - ٧٤٨.
- عبد الهادي, (٢٠٢٠), "أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي – دراسة تطبيقية على شركة المصرية للاتصالات", المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, كلية التجارة, جامعة قناة السويس, مصر.

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

عضوم, (٢٠٢١), "أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية – دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية", الجامعة الافتراضية السورية.
عكاشة, (٢٠٢١), "نور إدارة الموارد البشرية في تنبني أدوات الإدارة الرشيقة: دراسة حالة المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت", المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والأدب واللغات, مجلد ٢, عدد ٤, ص ٤٧ – ٧١.
علي, (٢٠٢٠), "تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة", مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية, الجزائر.
علي, (٢٠٢١), " دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة", المجلد ١٢, عدد ٢, ص ٤٥ – ١٠٢.
كرتات, (٢٠١٨), "متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد", مجلة جلوبال لعلوم الاقتصاد والإدارة, عدد ٦, جامعة الملك خالد.
محل, (٢٠٢١), "تحقيق المزايا التنافسية لشركة نفط الشمال من خلال أدوات الإدارة الرشيقة – دراسة تحليلية", مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية, مجلد ٣, عدد ١, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة تكريت, العراق.
محمد, (٢٠١٩), "النور الوسيط للقيادة الرشيقة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي – دراسة على عينة من المصارف التجارية بولاية النيل الأزرق بالسودان خلال عام ٢٠١٩", مجلة جرش للبحوث والدراسات, جامعة جرش, مجلد ٢١, عدد ١, ص ١٥٩ – ١٧٦.
مسعودي, (٢٠١٦), "أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي – دراسة حالة في المصحة الطبية الجراحية الضياء, ورقلة", مذكرة لنيل شهادة الماجستير الأكاديمي, جامعة قاصدي مرباح, الجزائر.
مقراني, (٢٠٢١), "أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي – دراسة حالة في وكالة أليانس للتأمينات بأم البواقي", دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير أكاديمي, كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, الجزائر.
مقيح, (٢٠٢٠), "الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكسيدة (الجزائر)", مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد, مجلد ٢, عدد ٥, ص ٣٩ – ٥٦.
الكتب

عبد الباقي, (٢٠٠٥), "الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية", الدار الجامعية, مصر, ص ١٧٥.
مصطفى, (٢٠٠٥), "المدير ومهاراته السلوكية", القاهرة, ص ٩٧.

تقارير

التقرير السنوي العاشر لجهاز تنظيم مياه الشرب والصرف الصحي وحماية المستهلك للعام المالي ٢٠١٧/٢٠١٨, ص ٢٦, ص ٦٠.

المراجع الأجنبية

, "أثر العدالة التنظيمية علي الأداء الوظيفي للعاملين في القطاعات الصناعية (Ozel, & Bayraktar (2018) في دولة تركيا", تركيا.

Damrath:(2012) developing conceptual models for implementing Lean Management in service companies

Vishal, (2021), "Productivity Improvement of Shopfloor Process Through Lean Management", IGRES, V10, Issue 9.

Westre, (2022), "Shopfloor Management – A Tool of Lean Management", SCIENDO, V30, Issue3, pp 238-245.