

الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق البراعة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في جامعة زاخو

ميهفان شريف يوسف

قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، دهوك، العراق
Email: Mehvan.vousif@uoz.edu.krd

المخلص:

يهدف البحث الحاضر إلى تحديد دور الإدارة الرشيقة في تحقيق البراعة الاستراتيجية، وتم تحديد جامعة زاخو ميداناً لإجراء الجانب العملي، واستند البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي اختبرت ميداناً في جامعة زاخو، وشمل البحث (52) من القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة، وتم جمع البيانات بالاعتماد على استمارة الاستبانة أعدت لهذا الغرض، وجرى تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في برنامج (SPSS V.19) لتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث. وكانت حصيلة البحث التوصل إلى عدد من الاستنتاجات أهمها وجود تأثير معنوي لمعظم أدوات الإدارة الرشيقة في تحقيق البراعة الاستراتيجية وعدم وجود تأثير معنوي لأداة تنظيم مكان العمل في تحقيق البراعة الاستراتيجية، وفي ضوء الاستنتاجات، تمت صياغة عدد من المقترحات أهمها ينبغي على الجامعة المبحوثة تعزيز والمحافظة على توافر المستويات العالية من أدوات الإدارة الرشيقة وخاصة أداة ستة سيجما وتسخيرها بما يعزز القدرة في تحقيق البراعة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقة، أدوات الإدارة الرشيقة، البراعة الاستراتيجية، جامعة زاخو.

بوخته:

نارمانج ژ فئ فمكولينئ نهمه دهستنيشانكرنا رولئ كارگيريا رهشيق د بدهستفمئنانا زيرمكيا ستراتيژي دا، زانكوبا زاخو هاتيه دهستنيشانكرن ومك جه بو پئرابونا لايمنئ پراكتيكي، فمكولينئ پشتبهنستكر ل سهر كومهكا گرئمانئن سهرمكي ولومكي نهمئ هاتينه تافكرن ل زانكوبا زاخو، فمكولينئ (52) سهركردين كارگيري ل زانكوبا زاخو بخوفهمگريته، پئزانين هاتينه كومكرن بريكا فورما راومرگرتئ نهم هاتيه دروستكرن بو فئ مهرمئ، پئزانين هاتينه شروفهمكرن بريكا كوممكا ئالافئ نامارئ د پروگرامئ (SPSS V.19) ژ بو شروفهمكرنا پهموندنيا پئكه گرئدانئ وكارتيكرنئ دنافهرا گوهارتئين فمكولينئ دا، فمكولين گههسته چمند دهرئمنجاما ويئن ژ همميا گرئكرن هههونا كارتيكركنا مورالي يا زوربهئ ئالافئ كارگيريا رهشيق د بدهستفمئنانا زيرمكيا ستراتيژي دا و نههونا كارتيكركنا مورالي يا ئالافئ ريكخستنا جهئ كاري د بدهستفمئنانا زيرمكيا ستراتيژي دا، چمند پئشنيار هاتنه دارشتن ويا ژ همميا گرئكرن پئدقئ يه ل سهر زانكوبا زاخو موكومكرن وپاراستنا هههونا ئاستين بلند ژ ئالافئ كارگيريا رهشيق بتاييمئ ئالافئ (سيگما شهن) وبكارئينا وئ بشويمهكئ كو شيانا بدهستفمئنانا زيرمكيا ستراتيژي بهيئرتر كهت. **پهفئين كليك:** كارگيريا رهشيق، ئالافئ كارگيريا رهشيق، زيرمكيا ستراتيژي، زانكوبا زاخو.

Abstract:

The present research aims to determine the role of agile management in achieving strategic ambidexterity. High education sector has been identified due to conducting the study practically. The research depends on a set of main and sub hypothetical which practically tested in University of Zakho, and included (52) managerial leaders in understudy university. The data were collected by using a questionnaire accomplished for this purpose, and it were analyzed statistically by consulting the SPSS program (version 19), to analyse correlations and effects relation between the research variables. The research came to a number of conclusions, the most important are the presence of a positive moral effect of most agile management tools in achieving strategic ambidexterity, and immoral effect of workplace organizing in achieving strategic ambidexterity. In the light of conclusions, some points were suggested, the most important are the understudy university must

DOI: <http://dx.doi.org/10.25098/5.2.10>

promote and maintaining the availability of high levels of agile management tools, specially six sigma tool and exploiting it to enhance the ability of achieving Strategic Ambidexterity.

Key words: Agile Management, Agile Management Tools, Strategic Ambidexterity, University of Zakho.

1. المقدمة:

تعد موضوع البراعة الاستراتيجية من المواضيع الإدارية الحديثة التي احتلت مكانة بارزة في حقل الإدارة الاستراتيجية منذ مطلع القرن الحالي على اعتبار أن المنظمات الخدمية بعامة والجامعات بخاصة الناجحة تحتاج إلى أن تكون بارعة لتحقيق التوازن النسبي بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متزامن، حيث يمكن للجامعات البحث عن إمكانيات جديدة لتحقيق المواءمة مع بيئة الأعمال المتغيرة وفي نفس الوقت توظف الإمكانيات المتاحة لديها لتحقيق الكفاءة والفاعلية.

ومن هنا تبرز أهمية الإدارة الرشيقة باعتبارها أحد الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة والمهمة التي يمكن أن تتبناها المنظمات الخدمية بعامة والجامعات بخاصة لتحقيق البراعة الاستراتيجية، فالإدارة الرشيقة تسعى إلى خفض التكاليف والهدر، الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن، وتعظيم القدرة التنافسية والربحية من خلال أدواتها المتمثلة بـ (تنظيم مكان العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف، ستة سيجما).

وبناءً على ما تقدم ونظراً لأهمية موضوعي الإدارة الرشيقة والبراعة الاستراتيجية، جرى اختيارهما ليكونا المتغيرين الرئيسيين للبحث الحاضر. وتحقيقاً لما تقدم فإن هيكليّة البحث يتكون من أربعة محاور، يتضمن المحور الأول الإطار المنهجي للبحث، ويتناول المحور الثاني الإطار النظري للبحث، ويركز المحور الثالث على الإطار الميداني للبحث، أما المحور الرابع والأخير فيعرض أهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصل إليها البحث.

2. المحور الأول - الإطار المنهجي للبحث:

1.2. مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث من أنه قد لا تتمكن أية جامعة حكومية أو غير حكومية من مواكبة مستجدات العصر والتغيرات السريعة في عالم التقنية والمعلومات والعولمة من تحقيق الأداء المتوازن في الجودة والنمو والمنافسة إلا بالتخلص من الإدارة الثقيلة ومشكلاتها البيروقراطية وعوائقها التنظيمية والإجرائية وغيرها، والتحول إلى الإدارة الرشيقة بمفاهيمها الحديثة وأساليبها المتطورة، ونظرتها الشمولية التي تمكن من استيعاب التغيرات الجديدة بعقلية إدارية رشيقة. إذ أن سعي الجامعات في تحقيق النجاح والبقاء في المدى الطويل يتطلب أن تكون بارعة، أي قادرة على استكشاف فرص جديدة واستغلال الفرص المتاحة في آن واحد، حيث أن الانخراط في الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية في نفس الوقت ليس أمراً سهلاً بل تبدو عملية معقدة وصعبة لأن ذلك قد تؤدي إلى خلق مطالب وتحديات متناقضة. وبالمقابل فإن تبني الجامعات لأدوات الإدارة الرشيقة قد تساعدها في التغلب على تلك المطالب والتحديات من خلال توفير إمكانيات بشرية وتنظيمية مختلفة، وخفض التكاليف والهدر، وتحسينات مستمرة على وفق معايير وقياسات دقيقة وثابتة. وعموماً يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- أ- ما مدى توافر أدوات الإدارة الرشيقة في الجامعة المبحوثة؟
- ب- ما هي مستويات تحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة؟
- ت- هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين أدوات الإدارة الرشيقة والبراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة؟
- ث- هل تؤثر معنوياً أدوات الإدارة الرشيقة في تحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة؟

2.2. أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من خلال الإسهام في تعميق المعرفة العلمية لمتغيري البحث قيد الدراسة، وذلك عبر البحث والتحليل لأهم الآراء التي تناولت متغيري البحث والتمثلة بأدوات الإدارة الرشيدة والبراعة الاستراتيجية، وتعد هذه المفاهيم من المواضيع الجديرة بالبحث في أدبيات علم المنظمة والإدارة الاستراتيجية، وهناك ندرة في المصادر والدراسات الميدانية التي أجريت ضمن هذا المجال في بيئة إقليم كردستان (في حدود إطلاع الباحث). ومن جانب آخر فإن النتائج التي يمكن أن يتوصل إليها البحث يمكن أن تساعد إدارة الجامعة المبحوثة بشكل خاص والجامعات الأخرى بشكل عام في التعرف على كيفية توافر أدوات الإدارة الرشيدة وتسخيرها بما يحقق لها القدرة على تحقيق البراعة الاستراتيجية، بمعنى القدرة على استكشاف الفرص الجديدة واستغلال الفرص المتاحة في الوقت نفسه.

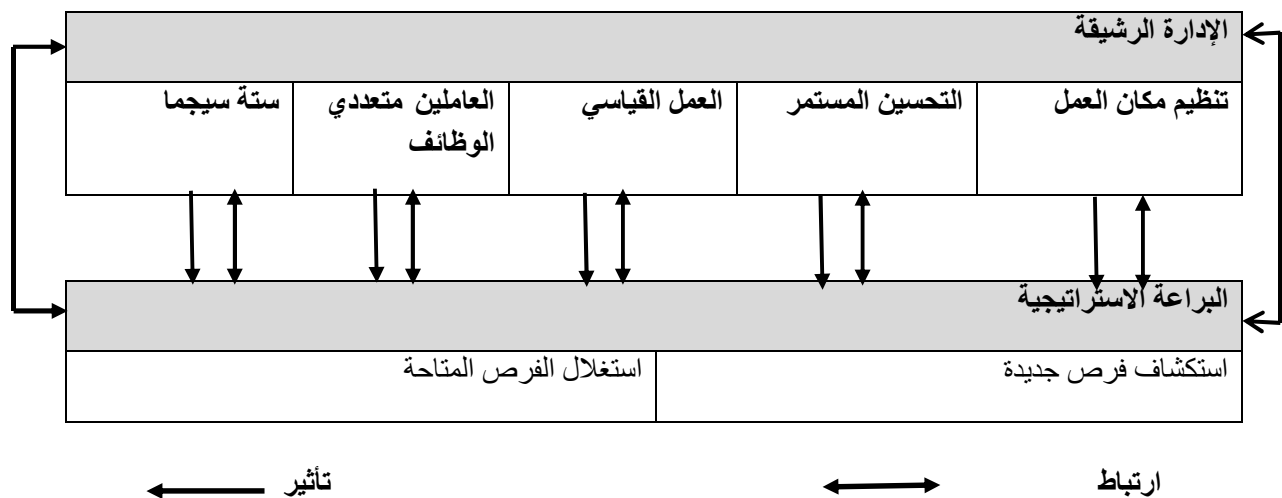
3.2. أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث فإن هدف البحث ينصب أساساً في تحديد دور الإدارة الرشيدة في تحقيق البراعة الاستراتيجية على مستوى القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة، فضلاً عن سعيه لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مستوى توافر أدوات الإدارة الرشيدة وأبعاد البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.
- اختبار علاقات الارتباط بين أدوات الإدارة الرشيدة والبراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.
- اختبار علاقات التأثير لأدوات الإدارة الرشيدة في البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.

4.2. النموذج الافتراضي للبحث وفرضياته:

بغية معالجة مشكلة البحث فقد اعتمد البحث نموذجاً افتراضياً يعبر عن العلاقة النظرية بين متغيري البحث، حيث يظهر الشكل (1) النموذج الافتراضي للبحث.



الشكل (1) النموذج الافتراضي للبحث

ويفصح نموذج البحث من فرضيتين رئيسيتين وعلى النحو الآتي:

أ. **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة الرشيدة وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين تنظيم مكان العمل والبراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحسين المستمر والبراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين العمل القياسي والبراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين العاملين متعددي الوظائف والبراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين سنة سيجم والبراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.

ب. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير معنوي للإدارة الرشيفة في البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد تأثير معنوي لتنظيم مكان العمل في البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.
2. يوجد تأثير معنوي للتحسين المستمر في البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.
3. يوجد تأثير معنوي للعمل القياسي في البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.
4. يوجد تأثير معنوي للعاملين متعددي الوظائف في البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.
5. يوجد تأثير معنوي لستة سيجما في البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.

5.2. **حدود البحث:** يتمثل حدود البحث بالآتي:

أ. **الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية بمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية وكما يلي: الإدارة الرشيفة التي تمثلت بـ (تنظيم مكان العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف، ستة سيجما). والبراعة الاستراتيجية التي تضمنت (استكشاف فرص جديدة، استغلال الفرص المتاحة).

ب. **الحدود الزمانية:** امتدت مدة الزمانية للبحث في الفترة الواقعة بين 2020/8/01 ولغاية 2021/02/01.

ت. **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للبحث بجامعة زاخو.

ث. **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية للبحث بالقيادات الإدارية في جامعة زاخو.

6.2. **أداة جمع البيانات والتحليل الإحصائي:**

اعتمد الباحث في بناء الإطار النظري على ما أورده أدبيات الموضوع الحديثة وذلك انسجاماً مع حداثة تناول الموضوع من قبل الكتاب والباحثون والتغيرات السريعة التي تحدث في الآراء والأفكار التي تقدمها أدبيات علم الإدارة الاستراتيجية، أما في الجانب الميداني فقد اعتمد الباحث على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم إخضاع هذه الاستبانة التي تم صياغتها بالاستفادة من دراسة (ركاج والعبادلة، 2017)، (مسلم وأبو سليم، 2017)، (الكرعاوي، 2018) إلى اختبار قياس الصدق الظاهري والشمولي من خلال عرضها على مجموعة من السادة الخبراء من ذوي الاختصاص، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية وهي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومعامل الارتباط (Pearson Correlation) ومعامل الانحدار البسيط (Linear Regression).

7.2. **وصف مجتمع البحث وعينته والأفراد المبحوثين:**

يمثل مجتمع البحث القيادات الإدارية في جامعة زاخو ممثلاً بـ (رئيس الجامعة ومساعديه، عمداء الفاكولتات والكليات ومعاونيه، رؤساء الأقسام العلمية، مدراء الوحدات الإدارية والمراكز العلمية)، وقد جاء اختيار الجامعة كميدان للبحث لما للجامعة من أهمية في خدمة المجتمع والبحث العلمي، إضافة إلى أن الباحث ينتمي إلى الجامعة مما يسهل من عملية حصوله على البيانات المطلوبة ويزيد من مستوى تعاون المستجيبين معه، وقد قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبانة على جميع القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة بلغ عددهم (52) قيادي وقيادية، أي أن العينة المختارة قد شكلت نسبة (100%) من مجتمع البحث. ويوضح الجدول (1) طريقة توزيع استمارة الاستبانة على الأفراد المبحوثين.

الجدول (1) طريقة توزيع استمارة الاستبانة على الأفراد المبحوثين

القيادات الإدارية	رئيس الجامعة	مساعد رئيس الجامعة	عميد الفاكولتي الكلية	معاون عميد الفاكولتي الكلية	رئيس العلمي	القسم	مدير الوحدة المركز	مجموع استمارات الاستبانة
عدد استمارات الاستبانة	1	3	7	7	27		7	52

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة.

أما بخصوص الخصائص الفردية للأفراد المبحوثين فيمكن توضيحها من خلال الجدول (2). حيث يبين الجدول (2) أن معظم المستجيبين هم من الذكور، إذ بلغ نسبتهم (96.2%)، وهذا يعني أن جامعة زاخو تعتمد على الذكور في شغل المناصب القيادية أكثر من الإناث، ويدل ذلك على أن دور المرأة مازال أقل من دور الرجل في مجال التعليم العالي. وكما يتبين من الجدول أن الأفراد المستجيبين ضمن الفئة العمرية (31-40 سنة) شكلوا الغالبية بنسبة (59.6%) وهذه تعد من المؤشرات المهمة للإجابة على أسئلة الاستبانة كونها من الفئات الناضجة عمرياً وفكرياً. ويتضح أيضاً من الجدول أدناه أن حملة شهادة الدكتوراه هم الغالبية بنسبة (63.5%) وهذا يوضح بأن القيادات الإدارية في هذه المنظمات تمتلك مؤهلات علمية وإدارية جيدة. وكذلك يتضح من الجدول (2) أن الأفراد المستجيبين ضمن اللقب العلمي (مدرس) قد شكل أعلى نسبة بلغت (48.1%) وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية نشطين إلى حد معين في إجراء البحوث العلمية. أما بخصوص مدة الخدمة الجامعية فإن الأفراد ذوي الخدمة (أكثر من 10 سنوات) يشكلون الغالبية بنسبة (71.2%) وهذا يدل على أن غالبية الأفراد المبحوثين لديهم خبرة في العمل الإداري في الجامعة. وأخيراً فيما يتعلق بمدة الخدمة في الوظيفة الحالية فقد شكل فئة (أقل من 4 سنوات) أعلى نسبة بلغت (44.2%) يليها فئة (أكثر من 4 سنوات) وهذا يرجع إلى أن الجامعة تعمل على أن لا يشغل أي شخص لمنصب إداري أكثر من أربعة سنوات وهذا شيء جيد يساعد على تطوير الجامعة، كما يدل على أن 44% من المناصب الإدارية في الجامعة يحتاج إلى تغييرات بها.

الجدول (2) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية

الخصائص						الفئات والنسب					
الجنس						ذكر		انثى		المجموع	
						العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
						50	96.2%	2	3.8%	52	100%
العمر						30 سنة فأصغر		40-31 سنة		50-41 سنة	
						العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
						2	3.8%	31	59.6%	17	32.7%
										2	3.8%
التحصيل الدراسي						ماجستير		دكتوراه		المجموع	
						العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
						19	36.5%	33	63.5%	52	100%
اللقب العلمي						مدرس مساعد		استاذ مساعد		استاذ	
						العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
						12	23.1%	25	48.1%	13	25.0%
										2	3.8%
مدة الخدمة الجامعية						أقل من 6 سنوات		6 - 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
						العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
						1	1.9%	14	26.9%	37	71.2%
مدة الخدمة في الوظيفة الحالية						أقل من 4 سنوات		4 سنوات		أكثر من 4 سنوات	
						العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
						23	44.2%	7	13.5%	22	42.3%
										52	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

3. المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

1.3. الإدارة الرشيقة:

1.1.3. مفهوم الإدارة الرشيقة:

نال مفهوم الإدارة الرشيقة اهتماماً واسعاً من قبل الكتاب والباحثين في الأدبيات الإدارية باعتباره أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات في العقدين الأخيرين. وأوضح (Nicholas, 2010:1) أن مفهوم الإدارة الرشيقة هي فلسفة إدارية تهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق أكبر قدر من القيمة للمتعاملين معها عن طريق التقليل من الهدر والضياعات، وهي وسيلة لخلق المزيد من القيمة وليست مجرد أداة تستخدمها المنظمة للتخلص من الهدر والضياعات، وحتى تكون فلسفة الإدارة الرشيقة ناجحة يجب أن تكون مقبولة تماماً من قبل المستويات الإدارية في المنظمة ككل. ويرى (Teich et al., 2013:2) إن الإدارة الرشيقة تعد مفهوم متعدد الأوجه يقوم على بذل المنظمة لجهود متنوعة في مستويات عدة في آن واحد، سواء أكان ذلك في تحقيق التنفيذ الناجح للعناصر الاستراتيجية الرئيسية للإدارة الرشيقة، أم في تنفيذ ممارسات الإدارة الرشيقة لدعم الجوانب التشغيلية للمنظمة، أم من خلال التحسينات المستدامة.

وقد أصبحت الإدارة الرشيقة طريقاً مهماً لتحسين أداء المنظمات وهي فلسفة تعتمد على التحسين المستمر، الأمر الذي يتطلب التزام ومشاركة من قبل جميع العاملين (Jurado and Fuentes, 2014:48). إذ أن الإدارة الرشيقة مفهوم يركز على تقديم خدمات بأقل التكاليف وأسرع وقت ممكن، ويركز على الكفاءة وتحقيق الحد الأدنى من الهدر والتالف وضياع الموارد (Sparrow and Otaye, 2014:41). وحسب (Shaikh and Khalifeh, 2014) فإن مفهوم الإدارة الرشيقة له وجهتين نظر، الأولى فلسفي مفاهيمي متعلق بالمبادئ التوجيهية والأهداف الشاملة، والثانية العملي التطبيقي المتعلق بمجموعة من الممارسات والأدوات، أو التقنيات الإدارية التي تتوافق مع المنظور الفلسفي (Abu Salim et al., 2018:53). وهي نهج منظم يهدف إلى تعزيز القيمة المضافة للزبون وإزالة جميع أنواع الضياع والهدر من وقت وموارد وجهد ونشر ثقافة التحسين المستمر والإنتاج بحسب طلب الزبون سعياً لتحقيق الكمال من خلال استخدام عدد من الأدوات (الزبيدي وجاسم، 2016: 6).

ويرى (ركاج والعبادلة، 2017: 5) بأن الإدارة الرشيقة هي استثمار الوقت المخصص للعمل وبتناسق مع الجهد المطلوب وبمشاركة جميع العاملين والعمل على تلافي الأخطاء من خلال سياسة التطوير والتحسينات المستدامة يتم الحصول على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية. ويؤكد (كرتات، 2019: 32) على أن الإدارة الرشيقة هي قدرة المنظمة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة، وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير، وهي المنهج الإداري الذي يركز على القيم والانسياب والاستقطاب، والسعي نحو الكمال من خلال عمل الفريق، إضافة إلى حسن استخدام الحقائق والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص التي تتاح من أجل تحقيق أفضل المخرجات للمتعاملين معها، والتخلص الكلي ما أمكن من كل أنشطة لا تمثل أي قيمة مضافة للعمل أو المستفيد.

بناءً على ما تقدم أعلاه يرى الباحث أن الإدارة الرشيقة تمثل فلسفة إدارية حديثة تضم مجموعة من الأدوات (تنظيم مكان العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف، ستة سيجم) التي تستخدمها الجامعة لتحقيق البراعة الاستراتيجية من خلال استكشاف فرص جديدة واستغلال الفرص المتاحة.

2.1.3. أهداف الإدارة الرشيقة:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى الإدارة الرشيقة إلى تحقيقها، ومن أهم هذه الأهداف ما يأتي (El Talla et al., 2017:12)، (كرتات، 2019: 39):

أ. تخفيض نسبة الهدر إلى الصفر في جميع نشاطات الجامعة مثل الأعطال في الأجهزة التقنية، وحوادث الأفراد، وحوادث المعدات، وجهد الأفراد.

ب. خفض زمن تقديم الخدمات المقدمة للمتعاملين معها وسرعة الاستجابة لطلباتهم، وتحسين الجودة.

ت. الحد من الهدر بسبب الخدمات الزائدة نتيجة حركات غير ضرورية للموظفين والمعدات.

ث. تعظيم القدرة التنافسية القائمة والسعي لبناء قدرات تنافسية جديدة للجامعة.

كما أن فلسفة الإدارة الرشيدة تقوم على أساس تطوير منهجي لأنشطة الجامعة يشمل العديد من الممارسات والأدوات التي تساهم في جعل الأنشطة بسيطة، سريعة، وانسيابية مثل:

- أ. تحسين بيئة العمل الجامعي من خلال تحسين مناخ العمل النفسي (علاقات العمل والموظفين).
- ب. الشفافية وتجنب الغموض من خلال توظيف تقنيات المراقبة البصرية في جميع أنشطة الجامعة.
- ت. تطبيق نظم العمل الجماعي من خلال تكوين فرق عمل تضم أفراد من ذوي المواهب والمهارات المتعددة.
- ث. العمل بالصيانة الإنتاجية الشاملة مع خفض زمن وتكاليف أعمال الصيانة.
- ج. تشجيع الإبداع والابتكار والاستثمار في المعرفة ومحاربة الروتين.

3.1.3. مبادئ الإدارة الرشيدة:

حتى تحقق فلسفة الإدارة الرشيدة في الجامعة أهدافها الأساسية يجب أن تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية التي لا يمكن لهذا الأسلوب أن ينجح من دونها، وقد أعطى (Jeffrey Liker) في كتابه منهج تويوتا (The Toyota way) أربعة عشرة مبدأ تقوم عليه فلسفة الإدارة الرشيدة وهي (Beauvallet & Houy, 2009:85)، (بن وارث وجابة، 2016: 145)، (ركاج والعبادلة، 2017: 8)، (Abu Salim et al., 2018:19):

- المبدأ الأول: تركيز قرارات المنظمة على فلسفة طويلة الأمد والقبول بالتكاليف على المدى القصير.
- المبدأ الثاني: خلق تدفق مستمر في عمليات المنظمة من أجل مواجهة المشاكل.
- المبدأ الثالث: اعتماد نظام السحب بدل الدفع من أجل اجتذاب الخدمات الزائدة.
- المبدأ الرابع: انسيابية الأنشطة من خلال عدم عرقلة العمليات وبيروقراطيتها.
- المبدأ الخامس: التأكيد على ضرورة توقف المنظمة عند الحاجة وفي الوقت المناسب لمعالجة المشاكل من أجل ضمان مستوى جيد للجودة.
- المبدأ السادس: تنميط وتوصيف العمليات الخدمية وإتباع قاعدة التحسين المستمر.
- المبدأ السابع: الإدارة المرئية: أي يجب أن تكون كل القواعد والأساليب الإدارية واضحة للكل ومعروفة عند الجميع مما يمكن من عدم بقاء الأخطاء متخفية.
- المبدأ الثامن: استعمال فقط التكنولوجيا المجربة في عملية إنتاج الخدمات وذلك لتفادي الوقوع في الأخطاء وهدر الوقت والموارد.
- المبدأ التاسع: تكوين أشخاص قياديين على دراية كافية بتفاصيل كل الأنشطة داخل المنظمة.
- المبدأ العاشر: تكوين فرق عمل متخصصة في الجودة تتبع فلسفة المنظمة.
- المبدأ الحادي عشر: احترام الشركاء والمتعاملين معهم وتشجيعهم بالسعي دوماً نحو الأفضل والتحسين.
- المبدأ الثاني عشر: تكريس مبدأ العمل الميداني من أجل معرفة ماذا يجري بالضبط وفهم الوضعية بالشكل الصحيح.
- المبدأ الثالث عشر: اتخاذ القرارات بروية ومن دون تسرع وبالتوافق مع الأطراف الفاعلة داخل الممظمة مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المحيطة.
- المبدأ الرابع عشر: على المنظمة أن تبقى دائماً في طريق التعلم وتتابع أسباب مشاكل المنظمة والعمل على حلها لفكرة التحسين المستمر.

4.1.3. أدوات الإدارة الرشيقة:

تباينت آراء الكتاب والباحثون في تحديد عدد وتسمية أدوات الإدارة الرشيقة، ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف خلفيتهم الأكاديمية وتنوع المجتمعات والعينات الإحصائية التي أجروا فيها دراساتهم.

وبعد مراجعة عدد من الدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال ظهر أن هناك شبه اتفاق بين عدد من الكتاب والباحثين (الزبيدي وجاسم، 2016: 8)، (Abu Salim *et al.*, 2018: 57)، (مسلم وأبو سليم، 2017: 18)، (ركاج والعبادلة، 2017: 8)، على أن الأدوات الأكثر شيوعاً للإدارة الرشيقة التي تستخدم في المنظمات الخدمية لغرض الحصول على النتائج المطلوبة والتخلص من الضياع والهدر تتمثل بـ (تنظيم مكان العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف، ستة سيجما)، والتي سوف يعتمدها الباحث كون هذه الأدوات تنسجم وتتناسب مع طبيعة أهداف ومتطلبات البحث الحاضر.

1.4.1.3. تنظيم مكان العمل: تعد أداة تنظيم موقع العمل والذي يطلق عليه (5S) نقطة للانطلاق ومفتاح التغيير الناجح لأية تحسينات في مكان العمل (Chovatiya *et al.*, 2017: 2). وتمثل الأداة التي تستخدم لتحسين وتنظيم مكان العمل والبيئة المحيطة بالموظفين لتعزيز أدائهم وللحرص على إدخال العمل القياسي من أجل العثور على الأشياء بسهولة والوصول إليها دون تأخير (Michalaska & Szwieczek, 2007: 211). ويعدها (Agrahari *et al.*, 2015: 180) كأسلوب للتدبير المنزلي ومنهج رئيسي ومنظم لتحسين الأداء وتحسين النوعية والسلامة في جميع أنواع الأعمال. ويتفق (الزبيدي وجاسم، 2016: 8) مع (مسلم وأبو سليم، 2017: 20) على أنها طريقة بسيطة توضح كيفية جعل مكان العمل منظم ومرتب ونظيف وخالي من الفوضى بشكل يحافظ على انسيابية العمل.

2.4.1.3. التحسين المستمر: المعنى الشائع لهذا لمصطلح هو التحسين التدريجي المستمر في جميع نواحي المنظمة، وليس فقط في عمليات الإنتاج الأساسية، حيث ينخرط جميع الموظفين في المنظمة في عملية التحسين وعلى جميع المستويات الإدارية، بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية من الإدارة العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا (Glover, 2010: 41). ويرى (الزبيدي وجاسم، 2016: 10) أنها أداة تركز على تخفيض التكاليف وتقليل الفاقد والهدر في الموارد، وتزيد من معدل الإنتاجية. ويشير (مسلم وأبو سليم، 2017: 22) على أنه أسلوب ياباني يعمل على إدخال تحسينات بسيطة على النشاطات والخدمات بشكل مستمر.

3.4.1.3. العمل القياسي: يوصف (Krichbaum, 2008: 2) هذا الأسلوب بأنه أفضل وسيلة للقيام بالعمل لأنه يعمل على توحيد الإجراءات التنفيذية على مكان العمل لضمان رضى المستفيدين، ويسعى هذا الأسلوب على الإجابة عن التساؤلات التالية وهي: ماذا؟ وأين؟ ومتى؟ ومن؟ لضمان الخروج بأفضل الوسائل. ويرى (Mironiuk, 2012: 5) أن العمل القياسي هو حجر الزاوية للجهود الموجهة نحو التحسين المستمر، والعنصر الأساسي لتحقيق النجاح، ويساعد هذا الأسلوب على الوصول إلى تحقيق الأهداف. فهو أسلوب إرشادي على شكل تعليمات لتوحيد الإجراءات التنفيذية (مسلم وأبو سليم، 2017: 24).

4.4.1.3. العاملين متعددي الوظائف: يشير مفهوم العاملين متعددي الوظائف إلى ذوي المهارات المتعددة والمتعلمة والمتخصصة والمتدربة القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي في كل نشاط والقادرة على حل مشكلاته، بل وتطويره إلى الأفضل، وذلك بخلاف الإدارة التقليدية التي تعتمد على أصحاب الخبرة (Shaikh & Khalifeh, 2014) نقلاً من (الزبيدي وجاسم، 2016: 11). ويرى (مسلم وأبو سليم، 2017: 25) أنه أسلوب لتدريب الأفراد العاملين على التعامل مع أكثر من مهمة أو عملية داخل المنظمة نفسها من أجل تحقيق أهدافها بالاستجابة السريعة لمتغيرات العمل أو الوظيفة. فهو أسلوب لتدريب العاملين للتعامل مع أكثر من مهمة أو عملية داخل المنظمة نفسها.

5.4.1.3. ستة سيجما: يشير مصطلح ستة سيجما (sigma 6) إلى الانحرافات أو التغييرات الكامنة في أية عملية داخل النظام تسمح للمنظمة أن تستنتج عدد العيوب (في المتوسط) التي تحدث في العملية، هذه العيوب هي انحرافات هي عن حدود ملزمة محددة مسبقاً، أي تضع المنظمة حدوداً علياً ودنياً ملزمة، والخدمة التي تقع خارج هذه الحدود أي تكون أعلى من الحدود العليا أو أقل من الحدود الدنيا تعد خدمة معيبة (Banuelas & Antony, 2002: 27). ويرى (جواده، 2011: 58) أنه يوجد عدة مفاهيم لمصطلح ستة سيجما تتراوح بين اعتبار المفهوم مجرد مقياس إحصائي لقياس الجودة، أو اعتباره استراتيجية أو مدخل أو فلسفة جديدة للتحسين المستمر، مما يؤدي إلى بناء سمعة عالية لمنتجات المنظمة وخدماتها، تعود بالفائدة على المستخدمين والمستفيدين. وتقوم الأداة (sigma 6) على عدد من المقومات، منها: التدريب، التحسين المستمر، الثقافة التنظيمية، دعم الإدارة العليا (إديلي، 2014: 31). فهو

منهج نظامي استراتيجي لتحسين العملية والخدمات الجديدة، باستخدام أساليب علمية واحصائية لرفع مستوى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم (مسلم وأبو سليم، 2017: 27).

2.3 البراعة الاستراتيجية:

1.2.3 مفهوم البراعة الاستراتيجية:

البراعة (Ambidexterity) كلمة لاتينية الأصل، والتي تعني قدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين بالمهارة المتساوية في نفس الوقت (Laplume, 2010: 20). ويعد (Duncan) أول من أشار إلى مصطلح البراعة في السياق الإداري في عام 1976، ويصفها بأنها قدرة المنظمة على تنفيذ الهياكل المزدوجة في إدارة المقايضات الناشئة من التركيز على المواءمة والتكيف في نفس الوقت (Rooijakkers, 2013: 10). وقد أشار (Laplume, 2010: 129) إلى البراعة الاستراتيجية كحقل ثانوي ناشيء من علم الغدارة الاستراتيجية على الاستكشاف والاستغلال، وتركز على العلاقة الجدلية بين عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية وبين التأثيرات الجانبية على دور التغيرات في الأداء والبقاء.

ويرى (Raisch and Birkinshaw, 2008: 47) بأن البراعة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على تطبيق الاستراتيجية الحالية وفي الوقت نفسه إذ تقوم بتطوير الاستراتيجية المستقبلية وتظهر من السياق الذي يعمل الموظفون ضمنه. ويشير (Rooijakkers, 2013: 10) إلى البراعة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على استغلال جميع الكفاءات الموجودة واكتشاف فرص جديدة في الوقت نفسه. واستخدم (Adler and Heckscher, 2011: 4) هذا المفهوم للدلالة على قدرة المنظمة على الجمع بين مراحل عملية الإبداع المختلفة، الكفاءة، المواءمة، المرونة، القدرة على التكيف، والمنافسة في الأسواق.

ويعرف (رشيد وجابر، 2014: 13) البراعة الاستراتيجية بأنها قابلية المنظمة على إدارة الأنشطة ذات الصلة باستثمار مقدراتها الحالية بهدف خلق القيمة للمنظمة على الأمد القريب، واستكشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها على الأمد البعيد بطريقة متامنة. وفي نفس السياق يعرفها (عويس، 2015: 247) بأنها قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة، بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي، ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة. وترى (المحاسنة، 2017: 26) بأن البراعة الاستراتيجية تمثل متطلبات إدراكية لمقتضيات المرحلة الحالية، وما يمكن إستكشافه أو إستغلاله من فرص استراتيجية لنقل المنظمة إلى واقع أفضل تمكنها من تعظيم تأثيرها في بيئتها السوقية وقد أوضح (Saurav, 2018: 81) أن البراعة الاستراتيجية تعني السعي في نفس الوقت لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف إمكانات جديدة، أي التوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال المنظمة لوضعها التنافسي، والاستكشاف الذي يركز على فرص جديدة في المستقبل.

وتأسيساً لما سبق فإن التعريف الإجرائي لغرض هذا البحث هو أن البراعة الاستراتيجية تتمثل في قدرة الجامعة على استكشاف فرص جديدة واستغلال الفرص المتاحة في آن واحد من خلال تبني أدوات الإدارة الرشيدة المتمثلة بتنظيم مكان العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف، ستة سيجما.

2.2.3 شروط نجاح البراعة الاستراتيجية:

يتفق العديد من الباحثين أن هناك خمسة شروط لنجاح البراعة الاستراتيجية في المنظمات هي (O'Reilly and Tushman, 2011: 9)، (Papachroni et al., 2014: 1)، (إبراهيم، 2017: 212):

- أ. وضوح الهدف الاستراتيجي للمنظمة الذي يُبرز أهمية كلاً من استكشاف فرص جديدة، واستغلال الفرص المتاحة.
- ب. معرفة الهوية المشتركة للمنظمة عن طريق توضيح الرؤيا والقيم المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية والاستغلالية.
- ت. أملاك الفريق الأقدم لوحدة استراتيجية استكشافية واستغلالية واضحة ومتوازنة قادرة على التعامل مع حالات التغيير التي تحصل في البيئة الخارجية.
- ث. القدرة التي تمتلكها الإدارة العليا للمنظمة للتحمل وحل التوترات والمشاكل التنظيمية.

ج. التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستغلالية، إذ تستهدف كل وحدة (عمل معين، هيكل، عملية، ثقافة، أنظمة) خاصة بها بحيث تستفيد من كافة الموجودات التنظيمية.

3.2.3. أبعاد البراعة الاستراتيجية:

نتيجة قيام الباحث بإجراء مسح بحثي للتعرف على أبعاد البراعة الاستراتيجية ظهر وجود اتفاق بين الكتاب والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية على أن هناك بعدان رئيسيان للبراعة الاستراتيجية هما استكشاف فرص جديدة واستغلال الفرص المتاحة. وفيما يلي شرح موجز لهذين البعدين:

1.3.2.3. استكشاف فرص جديدة: يشير (Dhliwayo and Van,2007:129) إلى عملية استكشاف فرص جديدة بأنها الرؤية التي تهتم بطرح خدمات جديدة للتنافس، والعمل على توقع الحاجة المستقبلية لإحداث التغيير وتشكيل بيئة جديدة. وبذلك فإن استكشاف الفرص الجديدة تمثل قدرة المنظمة للتوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة، والاستعداد للتكيف للأسواق المتغيرة، ويؤدي إلى ظهور زبائن وأسواق جديدة، وتكوين قنوات توزيع جديدة، فهي تتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية وتمتيزه بالبحث والاختلاف والمرونة (Pai,2007:24).

ويرى (السكرانة، 2008، 71) أنه يمكن للمنظمة أن تستكشف الفرص عن طريق قيامها باعتمادها طرق جديدة في تقديم الخدمات، والقيام بأعمال تنافسية من أجل مواجهة المنظمات المنافسة وكيفية تحسين الموقف التنافسي والاستجابة للتغيرات السوقية. وفي السياق نفسه يبين (Laplume,2010:15) أن استكشاف فرص جديدة يسمح للمنظمة في تقديم خدمات جديدة ومبتكرة، واكتشاف الأسواق غير المستغلة سابقاً، واعتماد موارد وقدرات وكفاءات جديدة، مما يحقق فوائد للمنظمة على المدى الطويل من خلال زيادة فعاليتها من حيث نمو حصتها السوقية ونمو المبيعات وطرح الخدمات الجديدة. ويؤكد (محمد وآخرون، 2014: 49) أن استكشاف الفرص الجديدة تعني البحث عن الإمكانات والفرص الجديدة، والزبائن الجدد، ودخول أسواق جديدة من خلال تغيير جذري يعتمد إدخال عمليات وخدمات جديدة.

2.3.2.3. استغلال الفرص المتاحة: يشير (Pai,2007:25) إلى أن استغلال الفرص المتاحة يمثل قدرة المنظمة لتحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأجل القريب، حيث يصمم لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وكذلك توسيع الخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضاً. ويرى (Andriopoulos and Lewis,2009:90) أن الاستغلال هو التركيز الاستراتيجي على إحتياجات الزبائن الحالية، ويتطلب الكفاءة والتفكير المتقارب للاستفادة من القدرات الحالية والتحسين المستمر لعروض الخدمات.

ويشير (حمود والشيخ، 2010: 57) إلى أن استغلال الفرص المتاحة يشمل الفرص الموجودة في بيئة عمل المنظمة التي تمثل احتمالات للنمو والحصول على ميزة تنافسية، ومن الأمثلة على الفرص التي بإمكان المنظمة أن تستغلها هي التوسع في السوق من خلال خدمات موجودة أصلاً، والقدرة في تنويع في الخدمات المقدمة، وتحسين التقنيات الحالية التي من شأنها أن ترفع من أداء العاملين. وفي نفس السياق يرى (محمد وآخرون، 2014: 49) أن استغلال الفرص المتاحة تشمل استغلال الإمكانات الحالية، وإشباع حاجات الزبائن الحاليين، والأسواق الحالية، وتحسين الخدمات والعمليات الحالية.

4. المحور الثالث - الإطار الميداني للبحث:

1.4. وصف وتشخيص متغيرات البحث:

يتضمن هذا المحور وصف متغيرات البحث وتشخيصها، إذ تم ترميز هذه المتغيرات وتصنيفها بهدف معالجتها ابتداءً من التحليل الأولي للبيانات المتعلقة بمتغيرات البحث مستخدمين التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ولكل متغير من متغيرات البحث الرئيسية، باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي، وتم تصنيف درجة اتفاق المبحوثين بخصوص متغيرات البحث استناداً إلى قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم وكما يأتي:

1.1.4. وصف الإدارة الرشيدة: يستعرض هذا المحور وصف وتشخيص الإدارة الرشيدة المتمثلة بأدواتها (تنظيم مكان العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف، ستة سيجما)، ويظهر الجدول (3) قيم (التوزيعات التكرارية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية)، لإجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلي للجامعة المبحوثة، وفيما يأتي وصف لهذه الأدوات.

1.1.1.4. تنظيم مكان العمل: تبين من النتائج التحليل الواردة في الجدول (3) بأن نسبة الاتفاق لآراء الأفراد المبحوثين تجاه العبارات (X5-X1) تميل باتجاه الاتفاق على توافر تنظيم مكان العمل في الجامعة المبحوثة وبنسبة الاتفاق بلغت (69.5%) من المؤشر الكلي، وبمتوسط حسابي مقداره (3.73) وانحراف معياري قيمته (0.87)، في المقابل بلغت نسبة غير متأكد (19.76%)، في حين فقد بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا الاداة (10.74%). وأن أعلى نسبة الاتفاق كانت على العبارة (X3) وبنسبة اتفاق عالية بلغت (84.6%)، وبوسط حسابي مقداره (4.08)، وانحراف معياري بلغ (0.74)، وهذا يدل على أن إدارة الجامعة المبحوثة تركز على متابعة نظافة مكان العمل والأجهزة والمكاتب لجعلها ملائمة لأداء الأعمال. أما أقل قيمة فقد كانت للعبارة (X4) بنسبة الاتفاق بلغت (59.6%)، وبمتوسط حسابي مقداره (3.53)، وانحراف معياري بلغ (0.75)، ويخص هذا المؤشر بمدى وجود معايير لأداء الخطوات السابقة للعمل لتكون سياق يتبع من قبل الموظفين الجدد في الجامعة.

2.1.1.4. التحسين المستمر: تشير معطيات الجدول (3) أن إجابات الأفراد المبحوثين لهذا المؤشر بعباراته (X10-X6) وعلى المستوى الكلي للجامعة المبحوثة تميل باتجاه على توفر التحسين المستمر وبنسبة الاتفاق بلغت (52.3%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.37) وانحراف معياري مقداره (0.92)، مقابل (19.6%) ذهبوا إلى عدم الاتفاق مع هذا التوجه، أما نسبة غير متأكد مع هذا التوجه فقد بلغت (28.1%). وعلى المستوى الجزئي لكل عبارة من عبارات قياس هذا المؤشر فقد بلغ العبارة (X6) أعلى تلك العبارات وبنسبة الاتفاق بلغت (75%) وبوسط حسابي قيمته (3.81) وانحراف معياري مقداره (0.91)، وهذا يؤكد أن الجامعة المبحوثة تتبنى أساليب ومنهجيات جديدة لتحسين أنشطتها وعملياتها باستمرار. في حين كان أقل العبارات على المستوى الجزئي ممثلة بالفقرة (X9) وبنسبة الاتفاق بلغت (38.4) وبوسط حسابي مقداره (3.31) وانحراف معياري قيمته (0.76)، وتشير هذا المؤشر بأن إدارة الجامعة تقوم بتشخيص المشكلات التي تواجهها للقيام بالتحسين المستمر.

3.1.1.4. العمل القياسي: يظهر من نتائج تحليل الوصفي لهذا المؤشر والمذكور في الجدول (3) أن نسبة الاتفاق لآراء الأفراد المبحوثين تجاه المؤشرات (X11 – X15) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق على توافر العمل القياسي بنسبة بلغ (58.48%) وبحسب المستوى الكلي، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق على هذا التوجه (11.14%)، وبوسط حسابي (3.56) وجاءت هذه القيم بانحراف معياري (0.87). وكانت أعلى نسبة الاتفاق على المستوى الجزئي لعبارات هذا المؤشر كانت على العبارة (X15) بنسبة الاتفاق (58.8%)، وبمتوسط حسابي مقداره (3.56)، وانحراف معياري بلغ (0.76)، وهذا يشير إلى أن إدارة الجامعة تضع معايير للأداء الجيد التي تقيم في ضوءها أداء الموظفين. أما أقل نسبة اتفاق لعبارات هذا المؤشر كانت على العبارة (X12) وبنسبة الاتفاق (53.9%)، وبلغ الوسط الحسابي للعبارة (3.38)، والانحرافات المعيارية له (0.93)، ويتمثل هذا المؤشر أن إدارة الجامعة تسعى إلى إتمام العمل ضمن الوقت القياسي لتجنب تأخر العمل.

4.1.1.4. العاملين متعددي الوظائف: تبين نتائج التحليل الواردة في الجدول (3) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين حول المؤشر العاملين متعددي الوظائف من خلال فقراته (X16-X20) وعلى المستوى الكلي للجامعة المبحوثة تميل باتجاه الاتفاق وبمستويات منخفضة وبنسبة بلغ (38.86%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي قيمته (3.22) وانحراف معياري مقداره (0.99)، وفي الاتجاه الآخر فقد بلغت نسبة الإجابات الغير مؤكدة (38.50%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على عبارات هذا المؤشر (22.64%)، وظهر أن المؤشر (X18) أسهم بأعلى نسبة الاتفاق والتي بلغت مساهمتها نسبة (50%) وبوسط حسابي قيمته (3.25) وانحراف

معياري بلغ (1.06)، بمعنى أن إدارة الجامعة المبحوثة تسعى إلى إكتساب موظفيها مهارات متنوعة من خلال برامج التدريب. بينما أقل مستوى من الإسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا المؤشر كان للمؤشر (X20)، بنسبة اتفاق قيمته (32.7%) وجاءت بوسط حسابي (3.16) وبانحراف معياري مقداره (0.81)، والتي تنص إلى أن الموظفون بالجامعة يبدون مقاومة شديدة لأسلوب التدوير الوظيفي.

5.1.1.4. ستة سيجما: يظهر من نتائج تحليل الوصفي لهذا المؤشر والمذكور في الجدول (3) أن نسبة الاتفاق لآراء الأفراد المبحوثين تجاه المؤشرات (X21 – X25) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق على توافر المؤشر ستة سيجما بنسبة بلغت (47.28%) وبحسب المستوى الكلي، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق على هذا التوجه (20.02%)، وبوسط حسابي (3.26) وجاءت هذه القيم بانحراف معياري (0.99). وكانت أعلى نسبة الاتفاق على المستوى الجزئي لعبارات هذا المؤشر (X22) بنسبة الاتفاق (53.8%)، وبمتوسط حسابي مقداره (3.23)، وانحراف معياري بلغ (1.04)، وهذا يشير إلى أن إدارة الجامعة تركز على تحليل مشاكل العمل وانحرافاتهما بشكل دقيق. أما أقل نسبة اتفاق لعبارات هذا المؤشر كانت على العبارة (X21) بنسبة الاتفاق (40.4%)، وبلغ الوسط الحسابي للعبارة (3.21)، والانحراف المعياري له (0.94)، ويتمثل هذا المؤشر أن إدارة الجامعة تقوم بقياس الأداء الفعلي مع المخطط لغرض التحسين وتحديد الفجوة بينهما.

الجدول (3) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية لأدوات الإدارة الرشيقة

التسلسل	رقم المتغير	أُتفق تماماً		أُتفق		غير متأكد		أُتفق		أُتفق تماماً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
تنظيم مكان العمل													
1	X1	5	9.6	32	61.5	9	17.3	5	9.6	1	1.9	3.67	0.86
2	X2	13	25.0	23	44.2	9	17.3	5	9.6	2	3.8	3.77	1.06
3	X3	14	26.9	30	57.7	6	11.5	2	3.8	0	0	4.08	0.74
4	X4	2	3.8	29	55.8	17	32.7	3	5.8	1	1.9	3.53	0.75
5	X5	7	13.5	25	48.1	11	21.25	9	17.3	0	0	3.58	0.94
المؤشر الكلي		% 69.50		% 19.76		% 10.74		3.73		0.87			
التحسين المستمر													
6	X6	10	19.2	29	55.8	6	11.5	7	13.5	0	0	3.81	0.91
7	X7	3	5.8	27	51.9	9	17.3	11	21.2	2	3.8	3.35	1.01
8	X8	3	5.8	20	38.5	16	30.8	11	21.2	2	3.8	3.21	0.98
9	X9	2	3.8	18	34.6	27	51.9	4	7.7	1	1.9	3.31	0.76
10	X10	1	1.9	23	44.2	15	28.8	10	19.2	3	5.8	3.17	0.96
المؤشر الكلي		% 52.3		% 28.1		% 19.6		3.37		0.92			
العمل القياسي													
11	X11	8	15.4	23	44.2	16	30.8	4	7.7	1	1.9	3.63	0.91
12	X12	3	5.8	25	48.1	15	28.8	7	13.5	2	3.8	3.38	0.93
13	X13	7	13.5	24	46.2	16	30.8	4	7.7	1	1.9	3.62	0.89

0.87	3.60	1.9	1	9.6	5	25.0	13	53.8	28	9.6	5	X14	14
0.76	3.56	0	0	7.7	4	36.5	19	48.1	25	7.7	9	X15	15
0.87	3.56	%11.14				%30.38		%58.48				المؤشر الكلي	
العاملين متعددي الوظائف													
1.08	3.35	3.8	2	19.2	10	30.8	16	30.8	16	15.4	8	X16	16
0.99	3.10	1.9	1	28.8	15	36.5	19	23.1	12	9.6	5	X17	17
1.06	3.25	5.8	3	21.2	11	23.1	12	42.3	22	7.7	4	X18	18
1.05	3.25	5.8	3	11.5	6	50.0	26	17.3	9	15.4	8	X19	19
0.81	3.16	5.8	3	9.6	5	51.9	27	32.7	17	0	0	X20	20
0.99	3.22	%22.64				%38.50		%38.86				المؤشر الكلي	
سنة سيجما													
0.94	3.21	3.8	2	17.3	9	38.5	20	34.6	18	5.8	3	X21	21
1.04	3.23	9.6	5	13.5	7	23.1	12	51.9	27	1.9	1	X22	22
0.92	3.23	7.7	4	9.6	5	34.6	18	48.1	25	0	0	X23	23
1.08	3.25	7.7	4	15.4	8	30.8	16	36.5	19	9.6	5	X24	24
1.01	3.38	5.8	3	9.6	5	36.5	19	36.5	19	11.5	6	X25	25
0.99	3.26	% 20.02				% 32.70		% 47.28				المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

2.1.4. وصف البراعة الاستراتيجية: يتناول هذا المحور وصف وتشخيص البراعة الاستراتيجية متمثلة بـ (استكشاف فرص جديدة، استغلال الفرص المتاحة)، ويظهر الجدول (4) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وقيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى الكلي للجامعة المبحوثة وفيما يأتي وصف لهذين البُعدين:

1.2.1.4. استكشاف فرص جديدة: يلاحظ من النتائج تحليل البيانات الواردة في الجدول (4) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين حول بُعد استكشاف فرص جديدة من خلال عباراته (X33-X26) وعلى مستوى الجامعة المبحوثة تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة الاتفاق بلغ (47.61%) من تلك الإجابات، وجاءت بوسط حسابي مقداره (3.27) وانحراف معياري قيمته (1.017)، في المقابل بلغت نسبة عدم الاتفاق (22.58%) على فقرات هذا البُعد، أما نسبة غير متأكد فقد بلغت (29.81%) مع هذا التوجه. وأن أعلى نسبة الاتفاق على المستوى الكلي لإجابات الأفراد المبحوثين كانت على العبارة (X30) إذ جاءت بنسبة الاتفاق مقداره (75%)، وبوسط حسابي قيمته (3.87) وانحراف معياري مقداره (0.93)، مما يدل على أن الجامعة المبحوثة تحرص على البحث عن فرص جديدة وبشكل مستمر. في المقابل كانت أقل نسبة الاتفاق على المستوى الكلي لعبارات هذا البُعد على العبارة (X33) وجاءت بنسبة الاتفاق (25%)، وبلغ الوسط الحسابي للمتغير (2.48)، وانحراف معياري مقداره (1.23)، الذي يشير إلى أن الجامعة المبحوثة تخصص نظام مكافآت لتحفيز الموظفين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع.

2.2.1.4. استغلال الفرص المتاحة: توضح معطيات الجدول (4) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المبحوثين تجاه المتغيرات (X41 - X34) المتعلقة ببُعد استغلال الفرص المتاحة، إذ يلاحظ من النسب أن (48.56%) من الأفراد المبحوثين متفقون على توافر بُعد استغلال الفرص المتاحة في الجامعة المبحوثة، وجاء بوسط حسابي قيمته

(3.34) وبانحراف معياري بلغ (0.90)، في حين أن ما نسبته (15.86%) من المبحوثين ذهبوا إلى عدم الاتفاق مع هذا التوجه، في المقابل أن نسبة (35.58%) اتخذوا موقفاً غير متأكد من ذلك. وعلى المستوى الجزئي لكل متغير من متغيرات القياس لهذا البعد فقد بلغ العبارة (X40) أعلى نسبة مقارنةً بالعبارة الأخرى وجاءت بنسبة اتفاق مقداره (69.3%) وبوسط حسابي قيمته (3.77) وبانحراف معياري مقداره (0.96) مما يدل أن لدى الجامعة المبحوثة موظفين لديهم إمكانية للعمل في أكثر من وظيفة. بينما أقل العبارات على المستوى الجزئي ممثلة بالعبارة (X36) وجاءت بنسبة الاتفاق (26.9%) وبوسط حسابي مقداره (3.06) وبانحراف معياري قيمته (0.78)، والتي تشير إلى أن الجامعة المبحوثة تعتمد أساليب وتقنيات دقيقة للتعرف على رغبات المتعاملين معها وتلبيتها بسرعة واستمرار.

الجدول (4) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد البراعة الاستراتيجية

التسلسل	رقم المتغير	أُتفق تماماً		أُتفق		غير متأكد		لا أُتفق		لا أُتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
استكشاف فرص جديدة													
26	X26	3	5.8	20	38.5	16	30.8	9	17.3	4	7.7	3.17	1.07
27	X27	10	19.2	29	55.8	8	15.4	4	7.7	1	1.9	3.83	0.9
28	X28	5	9.6	19	36.5	22	42.3	4	7.7	2	3.8	3.4	0.9
29	X29	5	9.6	9	17.3	19	36.5	8	15.4	11	21.2	2.79	1.24
30	X30	12	23.1	27	51.9	8	15.4	4	7.7	1	1.9	3.87	0.93
31	X31	7	13.5	24	46.2	11	21.2	9	17.3	1	1.9	3.51	0.99
32	X32	3	5.8	12	23.1	28	53.8	6	11.5	3	5.8	3.12	0.9
33	X33	2	3.8	11	21.2	12	23.1	12	23.1	15	28.8	2.48	1.23
المؤشر الكلي		%47.61		%29.81		%22.58		3.27		1.017			
استغلال الفرص المتاحة													
34	X34	8	13.5	16	30.8	16	30.8	6	11.5	6	11.5	3.24	1.19
35	X35	1	1.9	21	40.4	17	32.7	10	19.2	3	5.8	3.13	0.95
36	X36	0	0	14	26.9	30	57.7	5	9.6	3	5.8	3.06	0.78
37	X37	2	1.9	31	59.6	16	30.8	2	3.8	1	1.9	3.57	0.70
38	X38	3	5.8	24	46.2	18	34.6	6	11.5	1	1.9	3.42	0.85
39	X39	2	3.8	21	40.4	23	44.2	5	9.6	1	1.9	3.35	0.79
40	X40	11	21.2	25	48.1	10	19.2	5	9.6	1	1.9	3.77	0.96
41	X41	5	5.8	18	34.6	18	34.6	8	15.9	3	5.8	3.20	0.99
المؤشر الكلي		48.56		% 35.58		%15.86		3.34		0.90			

المصدر: عداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

تأسيساً على ما تقدم تبين من نتائج وصف وتشخيص متغيرات البحث توفر مستويات مقبولة للمتغير المستقل المتمثل بالإدارة الرشيدة بنسبة اتفاق بلغت (53.23%)، وتوفر مستويات منخفضة نسبياً للمتغير المعتمد المتمثل بالبراعة الاستراتيجية بنسبة اتفاق بلغت (47.61%). وكما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (5) مستويات توافر متغيري البحث لدى الجامعة المبحوثة

متغيري البحث	نسبة الاتفاق %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإدارة الرشيدة	53.23	3.428	0.931
البراعة الاستراتيجية	48.08	3.305	0.958

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

2.4. قياس علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث:

يسعى هذا المحور إلى بيان العلاقات بين متغيرات البحث الكلية والجزئية عبر اختبار الفرضيات باستخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية من أجل الحكم على مدى سريان أنموذج البحث من عدمه، ويتحقق ذلك عبر سير علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد وذلك من خلال المحاور الآتية:

1.2.4. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

يهدف هذا المحور إلى اختبار والتعرف على معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية في الجامعة المبحوثة عند مستوى معنوية ($p < 0.05$) بالاعتماد على قيم معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) والمتمثلة بوجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الإدارة الرشيدة والبراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة وعلى النحو التالي:

أ- يوضح نتائج تحليل البيانات الواردة في الجدول (6) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيدة (كمتغير مستقل) والبراعة الاستراتيجية (كمتغير معتمد) على مستوى الجامعة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.365) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.005). واستناداً على هذه النتيجة فإنه كلما توفر مستويات مرتفعة من الإدارة الرشيدة في الجامعة المبحوثة كلما زاد نسبة تحقيق البراعة الاستراتيجية. وبهذه النتيجة فإن الفرضية الرئيسة الأولى قد تحققت والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة الرشيدة والبراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة".

ب- يلاحظ من نتائج الجدول (6) عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين تنظيم مكان العمل والبراعة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.029) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، وعليه فإن أية زيادة أو نقصان في تنظيم مكان العمل لن يؤثر معنوياً في تحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة، يستنتج من ذلك أن تحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعة مرتبط بشكل كبير بالقدرات والموارد التي تملكها وليس بالترتيبات الوظيفية اليومية. وبهذا النتيجة لا تتحقق الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط معنوية بين تنظيم مكان العمل والبراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة".

ت- يظهر من النتائج الواردة في الجدول (6) وجود علاقة ارتباط معنوية بين التحسين المستمر والبراعة الاستراتيجية، إذ بلغ قيمة معامل الارتباط بينهما (0.361) وهي قيمة معنوية على مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد إلى أنه كلما زاد اهتمام الجامعة المبحوثة بالتحسين المستمر كلما تمكنت في تحقيق البراعة الاستراتيجية. وبهذه النتيجة فإن الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت ضمن الفرضية الرئيسة الأولى والتي تشير إلى أنه "توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحسين المستمر والبراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة".

ث- يبين معطيات الجدول (6) وجود علاقة ارتباط معنوية بين العمل القياسي والبراعة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.314) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل إلى أنه كلما زاد الاهتمام بمؤشر العمل القياسي من قبل الجامعة المبحوثة كلما زادت قدرة تلك الجامعة في تحقيق البراعة الاستراتيجية. وهذا النتيجة تثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط معنوية بين العمل القياسي والبراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة".

ج- يتبين من نتائج الجدول (6) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين العاملين المتعددي الوظائف البراعة الاستراتيجية، إذ بلغ قيمة معامل الارتباط بينهما (0.290) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05). وهذا النتيجة يدل على أن الفرضية الفرعية الرابعة ضمن الفرضية الرئيسية الأولى قد تحققت والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط معنوية بين العاملين المتعددي الوظائف البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة". وهذا المؤشر يؤكد على أنه كلما اهتمت الجامعة المبحوثة بالعاملين المتعددي الوظائف زاد ذلك من فرصة تلك الجامعة في تحقيق البراعة الاستراتيجية.

ح- يظهر من النتائج الواردة في الجدول (6) وجود علاقة ارتباط معنوية بين مؤشر ستة سيجما والبراعة الاستراتيجية، إذ بلغ قيمة معامل الارتباط بينهما (0.417) وهي قيمة معنوية على مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد إلى أنه كلما زاد اهتمام الجامعة المبحوثة بمؤشر ستة سيجما كلما تمكنت في تحقيق البراعة الاستراتيجية. وبهذه النتيجة فإن الفرضية الفرعية الخامسة قد تحققت ضمن الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى أنه "توجد علاقة ارتباط معنوية بين ستة سيجما والبراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة".

الجدول (6) علاقة الارتباط بين الإدارة الرشيفة والبراعة الاستراتيجية على مستوى الجامعة المبحوثة

Sig.	البراعة الاستراتيجية (المؤشر الكلي)	المتغير المعتمد
		المتغير المستقل
0.008	0.365	الإدارة الرشيفة (المؤشر الكلي)
0.840	0.029 (N.S)	تنظيم مكان العمل
0.009	0.361**	التحسين المستمر
0.023	0.314*	العمل القياسي
0.037	0.290*	العاملين متعددي الوظائف
0.002	0.417**	ستة سيجما

(N.S) علاقة غير معنوية *علاقة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) ، **علاقة معنوية عند مستوى دلالة (0.01)

n=52

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

2.2.4. تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

يسعى هذا المحور إلى قياس واختبار معنوية علاقات التأثير بين متغيرات البحث، والمتمثلة بتأثير الإدارة الرشيفة في البراعة الاستراتيجية، وما ينبثق منها فرضيات فرعية عبر استخدام معامل الانحدار البسيط (Regression linear) وعلى النحو الآتي:

1.2.2.4. تأثير الإدارة الرشيفة في البراعة الاستراتيجية على المستوى الكلي والجزئي:

أ. يلاحظ من نتائج الجدول (7) وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (الإدارة الرشيفة) في المتغير المعتمد (البراعة الاستراتيجية) على مستوى الجامعة المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب (0.008) وهي أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للبحث والبالغ (0.05)، بدلالة معامل التحديد (R^2) والذي كانت قيمته (13.3) وهذا يشير إلى أن ما نسبته (13.3%) من الاستجابة يعود إلى هذا المتغير، أما بقية النسبة (86.7%) فتفسرها عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج البحث الحاضر، ويؤكد ذلك قيمة (F) الجدولية بينهما والبالغة (4.034) وهي أقل بكثير من من قيمتها المحسوبة والبالغة (7.668) عند درجتي حرية (1 و 50)، وأن قيمة ميل خط الانحدار (Beta) بلغت (0.365) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) الجدولية والبالغة (1.676) والتي هي أقل من قيمتها المحسوبة والبالغة (2.771)، التي تعني أن تغيير مقداره وحدة (واحدة) من الإدارة الرشيفة سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.365) في البراعة الاستراتيجية،

مما يعني أن أي تغيير يحدث في الإدارة الرشيقة يقود إلى التغيير في البراعة الاستراتيجية، وبذلك تتحقق صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى "يوجد تأثير معنوي للإدارة الرشيقة في البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة".

ب. يتضح من معطيات الجدول (7) أن هناك تأثير غير معنوي لتنظيم مكان العمل في البراعة الاستراتيجية، إذ كانت قيمة المستوى المعنوي الافتراضي للبحث (0.05) وهي أقل من مستوى الدلالة المحسوبة والبالغ (0.840)، بدلالة معامل التحديد (R^2) وقدره (0.001)، وهذا يدل على أن تنظيم مكان العمل تفسر (0.1%) فقط من التغيرات الحاصلة في البراعة الاستراتيجية، وبلغت قيمة (F) الجدولية بينهما (4.034) وهي أكبر من قيمتها المحسوبة والبالغ (0.041) عند درجتي حرية (1 و 50)، وبلغت قيمة (B1) الميل الحدي (0.029) وهي قيمة غير معنوية بدلالة قيمة (t) الجدولية والبالغ (1.676) وهي أكبر من قيمتها المحسوبة والبالغ (0.203)، التي تعني أن تغييراً مقداره (واحد) من تنظيم مكان العمل سيؤدي بالتبعية إلى تغيير مقداره (0.029) فقط في البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة، وبهذا لم تحقق الفرضية الفرعية الأولى ضمن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير إلى أنه "يوجد تأثير معنوي لتنظيم مكان العمل في البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة".

ت. يتضح من معطيات الجدول (7) أن هناك تأثير معنوي للتحسين المستمر في البراعة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.504) وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية والبالغ (4.034) عند درجتي حرية (1 و 50)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب (0.009) وهي قيمة أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للبحث والبالغ (0.05)، بدلالة معامل التحديد (R^2) بينهما وقدره (0.13)، وهذا يعني أن التحسين المستمر تفسر (13%) من التغيرات الحاصلة في البراعة الاستراتيجية، في حين بلغت قيمة الميل الحدي (B1) (0.361) وتعد هذه القيمة معنوية بدلالة قيمة (t) الجدولية والبالغ (1.676) وهي أقل من قيمتها المحسوبة والبالغ (2.739)، والتي تنص على أن تغييراً مقداره (واحد) من التحسين المستمر سيؤدي بالتبعية إلى تغيير مقداره (0.361) في البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة، وبهذا النتيجة تثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوي للتحسين المستمر في البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة".

ث. يشير نتائج الجدول (7) أن هناك تأثير معنوي للعمل القياسي في البراعة الاستراتيجية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.023) وهي قيمة أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للبحث والبالغ (0.05)، بدلالة قيمة معامل التحديد (R^2) بينهما وقدره (0.099)، وهذا يعني أن العمل القياسي تفسر (9.9%) من التغيرات الحاصلة في البراعة الاستراتيجية، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغ (5.485) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغ (4.034) عند درجتي الحرية (1 و 50)، وبلغت قيمة (B1) الميل الحدي (0.314) وتعتبر هذه القيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغ (2.342) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغ (1.676)، التي تعني أن تغييراً مقداره (واحد) من العمل القياسي سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.314) في البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة، وبهذا فإن الفرضية الفرعية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية قد تحققت والتي تنص إلى أنه "يوجد تأثير معنوي للعمل القياسي في البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة".

ج. يلاحظ من نتائج الجدول (7) أن هناك تأثير معنوي للعاملين المتعددي الوظائف في البراعة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب (0.037) وهي أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للبحث والبالغ (0.05)، بدلالة معامل التحديد (R^2) قدره (0.084)، وهذا يعني أن العاملين المتعددي الوظائف تفسر (8.4%) من التغيرات الحاصلة في البراعة الاستراتيجية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (4.603) وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية والبالغ (4.034) عند درجتي حرية (1 و 50)، وبلغت قيمة ميل الحدي (B1) بينهما (0.290) وتعد هذه القيمة معنوية من خلال معامل قيمة (t) المحسوبة والبالغ (2.146) وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية والبالغ (1.676)، والتي تعني أن تغييراً مقداره (واحد) من العاملين المتعددي الوظائف سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.348) في البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة، وبناءً على هذه النتيجة تحققت الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوي للعاملين المتعددي الوظائف في البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة".

ح. يتضح من معطيات الجدول (7) أن هناك تأثير معنوي لستة سيجما في البراعة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (10.544) وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية والبالغ (4.034) عند درجتي حرية (1 و 50)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب (0.002) وهي قيمة أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للبحث والبالغ (0.05)، بدلالة معامل التحديد (R^2) بينهما وقدره (0.174)، وهذا يعني أن ستة سيجما تفسر (17.4%) من التغيرات الحاصلة في البراعة الاستراتيجية، في حين بلغت قيمة الميل الحدي (B1) (0.417) وتعد هذه القيمة معنوية بدلالة قيمة (t) الجدولية والبالغ (1.676) وهي أقل من قيمتها المحسوبة والبالغ (3.247)، والتي

تنص على أن تغييراً مقداره (واحد) من ستة سيجما سيؤدي بالتبعية إلى تغيير مقداره (0.417) في البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة، وبهذا النتيجة تثبت صحة الفرضية الفرعية الخامسة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوي لستة سيجما في البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة".

الجدول (7) تأثير الإدارة الرشيفة في البراعة الاستراتيجية على مستوى الجامعة المبحوثة

البراعة الاستراتيجية								المتغير المعتمد
Sig.	T		F		R ²	β_1	β_0	المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				
0.008	1.676	2.771	4.034	7.6679	13.3%	0.365	0.428	الإدارة الرشيفة (المؤشر الكلي)
0.840	1.676	0.203	4.034	0.041	0.1%	0.029	0.028	تنظيم مكان العمل
0.009	1.676	2.739	4.034	7.504	13%	0.361	0.352	التحسين المستمر
0.023	1.676	2.342	4.034	5.485	9.9%	0.314	0.332	العمل القياسي
0.037	1.67	2.146	4.034	4.603	8.4%	0.290	0.314	العاملين متعددي الوظائف
0.002	1.676	3.247	4.034	10.544	17.4%	0.417	0.359	سنة سيجما

n=52

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

5. المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

1.5. الاستنتاجات:

1. يتضح من تحليل فقرات وصف الأفراد المستجيبين أن أغلبية القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة من الذكور ومن الفئات العمرية الشابة ويمتلكون خبرة طويلة ويشغلون مناصب إدارية لفترة (4) سنوات وأكثر، وهذا قد يكون نتيجة عدم إجراء تغييرات في شغل المناصب الإدارية منذ فترة طويلة.
2. يستنتج من إجابات الأفراد المبحوثين إن الجامعة المبحوثة تمتلك جميع أدوات الإدارة الرشيفة وينسب متابينة، وجاءت أداة (تنظيم مكان العمل) في المرتبة الأولى يليها أداة (العمل القياسي، التحسين المستمر، ستة سيجما، العاملين متعددي الوظائف) على التوالي.
3. يستنتج من إجابات الأفراد المبحوثين على وجود مستويات مقبولة من أبعاد البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة، حيث يأتي بُعد استغلال الفرص المتاحة في المرتبة الأولى، ويليهما بُعد استكشاف فرص جديدة في المرتبة الثانية.
4. على الرغم من أن القيادة الإدارية في الجامعة المبحوثة تركز على متابعة نظافة مكان العمل والأجهزة والمكاتب لجعلها ملائمة لأداء الأعمال، إلا أنها لا تهتم كثيراً بمعايير محددة لأداء الخطوات السابقة للعمل لتكون سياق يتبع من قبل الموظفين الجدد في الجامعة.
5. على الرغم من أن القيادة الإدارية في الجامعة المبحوثة تتبنى أساليب ومنهجيات جديدة لتحسين أنشطتها وعملياتها باستمرار، إلا أن هناك ضعفاً في تشخيص المشكلات التي تواجهها للقيام بالتحسين المستمر.
6. على الرغم من أن القيادة الإدارية في الجامعة المبحوثة تضع معايير للأداء الجيد التي تقيم في ضوءها أداء الموظفين، إلا أنها لا تبذل جهود عالية في إتمام العمل ضمن الوقت القياسي لتجنب تأخر العمل.
7. على الرغم من أن القيادة الإدارية في الجامعة المبحوثة تسعى إلى أن تكتسب موظفيها مهارات متنوعة في الوظيفة التي تشغلها من خلال برامج التدريب، إلا أن الموظفون لا يبدون مقاومة شديدة لأسلوب التدوير الوظيفي.

8. على الرغم من أن القيادة الإدارية في الجامعة المبحوثة تركز على تحليل مشاكل العمل وانحرافات بشكل دقيق، إلا أنها لا تقوم بقياس الأداء الفعلي مع المخطط لغرض التحسين وتحديد الفجوة بينهما.
 9. على الرغم من أن القيادة الإدارية في الجامعة المبحوثة تبحث عن وسائل تكنولوجيا جديدة لخدمة المتعاملين معها وبشكل مدروس، إلا أنها لا تخصص نظام مكافآت لتحفيز الموظفين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع.
 10. على الرغم من أن الجامعة المبحوثة تمتلك موظفين لديهم إمكانية للعمل في أكثر من وظيفة، إلا أنها لا تعتمد أساليب وتقنيات دقيقة للتعرف على رغبات المتعاملين معها وتلبيتها بسرعة وباستمرار.
 11. يستنتج من تحليل إجابات الأفراد المبحوثين إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة الرشيدة والبراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة على المستوى الكلي والجزئي ما عدا علاقة أداة تنظيم مكان العمل مع البراعة الاستراتيجية التي ظهرت أنها غير معنوية، وهذا يدل على أن أي زيادة أو انخفاض في مستوى تحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة يرتبط مع زيادة أو انخفاض في مستوى توافر أدوات الإدارة الرشيدة (ما عدا أداة تنظيم مكان العمل) عند الجامعة المبحوثة.
 12. يستنتج من تحليل إجابات الأفراد المبحوثين إلى وجود تأثير معنوي للإدارة الرشيدة في البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة على المستوى الكلي والجزئي ما عدا تأثير أداة تنظيم مكان العمل في البراعة الاستراتيجية التي ظهرت أنها غير معنوية، وهذا يدل على أنه إذا ما أرادت الجامعة المبحوثة تحقيق البراعة الاستراتيجية عليها توفير جميع أدوات الإدارة الرشيدة ما عدا أداة تنظيم مكان العمل لأن أية زيادة أو انخفاض في هذه الأدوات لن تؤثر معنوياً في تحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.
- 2.5. المقترحات:** تأسيساً على ما تقدم من استنتاجات يعرض هذا المحور عدد من المقترحات فيما يخص الإدارة الرشيدة والبراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة، وكالاتي:
1. من الضروري للجامعة المبحوثة زيادة الاهتمام بدور المرأة في شغل المناصب الإدارية والقيام بإجراء التغييرات للمناصب الإدارية التي تجاوزت فترة (4) سنوات والإتيان بالكفاءات المؤهلة والنشطة بما يحقق البراعة الاستراتيجية لها.
 2. ينبغي على الجامعة المبحوثة تعزيز والمحافظة على توافر المستويات العالية من أدوات الإدارة الرشيدة وخاصة أداة ستة سيجما وتسخيرها لما لهذه الأداة من علاقة وتأثير في تحقيق البراعة الاستراتيجية.
 3. على الجامعة المبحوثة البحث واكتشاف فرص جديدة والعمل على استغلال الفرص المتاحة بشكل أفضل وبما يحقق لها التكيف مع التغيرات البيئية السريعة.
 4. على الجامعة المبحوثة اعتماد معايير محددة لأداء الخطوات السابقة للعمل لتكون سياق يتبع من قبل الموظفين الجدد في الجامعة.
 5. على الجامعة المبحوثة أن تعرف وتشخص المشكلات والمعوقات التي تواجهها والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها وبشكل مستمر.
 6. ينبغي أن تبذل الجامعة المبحوثة جهوداً عالية في إتمام العمل ضمن الوقت المحدد لها تجنباً لأي تأخير في إنجاز العمل.
 7. من الضروري للجامعة المبحوثة أن تتبنى برامج التدريب وبما يحقق لموظفيها مهارات متنوعة في الوظيفة التي تشغلها والوظائف الأخرى التي قد تشغله في المستقبل خاصة إنهم لا يبدون مقاومة شديدة لأسلوب التدوير الوظيفي.
 8. من الضروري أن تقوم الجامعة المبحوثة بقياس الأداء الفعلي لأنشطتها مع المخطط لغرض تحديد الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.
 9. ينبغي أن تعمل الجامعة المبحوثة على تخصيص نظام مكافآت لتحفيز الموظفين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع وبما يحقق لها التميز الاستراتيجي.
 10. على الجامعة المبحوثة أن تعتمد أساليب وتقنيات دقيقة للتعرف على رغبات المتعاملين معها وتلبيتها بسرعة وباستمرار لمل لها من تأثير في زيادة الرضا والولاء التنظيمي لديهم.
 11. من الضروري للجامعة المبحوثة أن تولي اهتماماً أكبر بأداة ستة سيجما كأحد أدوات الإدارة الرشيدة لما لها من علاقة وتأثير في تحقيق البراعة الاستراتيجية لها.

6. قائمة المصادر

1.6. المصادر العربية:

1. إبراهيم، مها صباح (2017)، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 12، العدد 39.
2. إعدلي، فادي حسن حسين (2014)، إمكانية تطبيق أسلوب Sigma 6 ودوره في تخفيض التكاليف ودعم المقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية في شركة التقنيات المتطورة لإعادة تصنيع المواد المستهلكة، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الأردن.
3. بن وارث، عبد الرحمن، وجابة، أحمد (2016)، دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة: دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية، جامعة باجي مختار عنابة – الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 2.
4. جواده، سمر خليل إبراهيم (2011)، مدى توافر تطبيق ستة سيجما في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. حمود، خضير كاظم، والشيخ، روان منير (2010)، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. رشيد، صالح عبد الرضا، وجابر، نجاح (2014)، دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 4.
7. ركاج، يحيى محمد، والعبادلة، سمر مشرف (2017)، مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني "الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني"، كلية فلسطين التقنية، 6، 7 ديسمبر، 2017.
8. الزبيدي، غني دحام، وجاسم، رغد جمال (2016)، انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصال بالعراق، زين_ آسيا سيل. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، ص 1-25.
9. السكارنة، بلال خلف (2013)، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
10. عويس، ممدوح زكي أحمد (2015)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 55، العدد 2.
11. كرات، رقية محمد محمد أحمد (2019)، متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، (Global Journal of Economics and Business)، المجلد 6، العدد 1، ص 37-46.
12. الكراوي، محمد ثابت (2018)، دور مركات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية لعينة من أساتذة الجامعات الأهلية في النجف الشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد – المجلد الخامس – العدد العشرون.
13. المحاسنة، لميس عارف عبد ربه (2017)، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
14. محمد، نظير رياض، والسلنتي، لمياء السعيد، والزهارة، رضوه محمد (2014)، أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية، مجلة التجارة والتمويل، المجلد 1، العدد 3، مصر.
15. مسلم، عبد القادر أحمد، وأبو سليم، شذا سليم (2017)، الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الإبداع لدى العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة، دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية فلسطين التقنية، فلسطين.



2.6. المصادر الأجنبية:

1. Abu Salim, Shatha S. Msallam, Abdalqader A. Al hila, Amal A. Abu Naser, Samy S. Al Shobaki Mazen J. (2018). **The Dimensions of the Lean Management of Jawwal between Theory and Practice**. International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR). Vol. 2 Issue 10, October – 2018, Pages: 52-65.
2. Abu Salim, Shatha S. Msallam, Abdalqader A. Al hila, Amal A. Abu Naser, Samy S. Al Shobaki Mazen J. (2018). **The Role of the Lean Management in Promoting the Creativity of Jawwal from the Point of View of Its Employees**. International Journal of Academic Information Systems Science Research (IJASIR). Vol. 2 Issue 11, November – 2018, Pages: 15-33.
3. Adler, Paul S. and Charles Heckscher. (2011). **Collaborative Community is the Basis of Organizational Ambidexterity**, USC working paper.
4. Agrahari, R. S., Dangle, P.A. & Chandratre, K.V., (2015), **Implementation Of 5S Methodology In The Small Scale Industry**: A Case Study, International Journal of Scientific & Technology Research, Vol. (4), No. (4), PP. (180-187).
5. Andriopoulos, C., and Lewis, M. W. (2009). **Exploitationexporation tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation**. Organization Science, 20 (4), 696-717.
6. Banuelas, R., and Antony, I (2002), **Key ingredients for the effective implementation of Six Sigma program**, Measuring Business Excellence, Vol. (6), No. (4), PP. (20-27).
7. Beauvallet, Godefroy. Houy, Thomas :(2009). **adoption des pratiques de gestion lean: casdes enterprises industrial lesfrancaises**. revue Francoise de gestion.
8. Chovatiya Akshay & Nanera Jyotish & Rathva Rakesh & shah Smith & Patel B P: (2017), **Implementation of 5S Technique to Increase Productivity**- A Review: International Journal of Advance Engineering and Research Development: Scientific Journal of Impact Factor.
9. Dhliwayo, S. and Vuuren J. Van. (2007). **The Strategic Entrepreneurial Thinking Imperative**, ACTA Commercii, Vol. (7), No. (1),
10. El Talla, Suliman A. Abu Naser, Samy S. Abu Amuna, Youssef M. Al Shobaki, Mazen J. (2017), **The Creative Environment and Its Relationship to the Lean Management of Technical Colleges Operating in Gaza Strip**. Second Scientific Conference on Sustainability and enhancing the creative environment of the technical sector Palestine Technical College - Deir AlBalah. 6-7 December 2017.
11. Glover, Wiljeana Jackson, (2010), **Critical Success Factors for Sustaining Kaizen Event Outcomes**, Master thesis in Industrial and Systems Engineering, Virginia Polytechnic University.
12. Jurado, Martinez & Fuentes, Moyano PJ, (2014), **lean management and supply chain management and sustainability: a literature review**, journal cleaner pro., Vol. (85), No. (2).
13. Krichbaum, Brian D., (2008), **Standardized Work: The Power of Consistency**, White paper, Process Coaching Inc.
14. Laplume, André, (2010), **Heuristics for strategic ambidexterity: Balancing exploration and exploitation over time in varying environments**, the degree of doctor of philosophy, Department of Business Administration, Asper School of Business, University of Manitoba.



15. Michalaska, J., & Szewieczek, D. :(2007): **Study of 6s Concept and its Effect on Industry**, International Journal of Modern Engineering Research, Vol. (24), No. (2), PP. (211-214).
16. Mironiuk, Kseniia, (2012), **LEAN OFFICE CONCEPT: Implementation in R-Pro Consulting Company**, Master thesis in Department of Business management, Mikkeli University of Applied Sciences.
17. Nicholas, John, (2010), **Lean Production for Competitive Advantage: A Comprehensive Guide to Lean Methodologies and Management Practices**, Taylor and Francis Group, productivity press.
18. O'Reilly C.A. & Tushman M.L., (2011), **Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit**, Vol (53), No. (4).
19. Pai, Ashwin (2007) "**Overcoming the Innovator's Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry**" University of Nottingham.
20. Papachroni A., Heracleous L. & Paroutis S., (2014), **Organizational Ambidexterity Through the lens of paradox Theory**: Building a Novel Research Agenda, Journal of Applied Behavioral Science 1-23.
21. Raisch, Sebastian & Birkinshaw, Julian (2008) "**Synthesis of Organizational Ambidexterity Research and Areas for Future Research** " Journal of Management.
22. Rooijakkers, Martijn, (2013), **How Ambidexterity Contributes to the Development of the Corporate Social Responsibility Strategy of Enxsis Measuring and Optimising Ambidexterity**, master degree, School of Industrial Engineering & Innovation Sciences, University of technology.
23. Saurav, S., Amit, K., Rahul, K., and Swarup, D. (2018). **The state of ambidexterity research: a data mining approach**. International Journal of Organizational Analysis, 26 (2), 343-367.
24. Sparrow, Paul & Otaye, Lilian, (2014), **Lean management and HR function capability: the role of HR architecture and the location of intellectual capital**, The International Journal of Human Resource Management, Vol. (25), No. (21).
25. Teich, Sorin T. & Faddoul, Fady F., (2013), **Lean Management—The Journey from Toyota to Healthcare**, Rambam Maimonides Medical Journal, Vol. (4), No. (2), PP. (1-9).