



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة

مدى توافر متطلبات الإدارة الرشيقة في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة  
(دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:  
- د. خديجة عرقوب

من إعداد:  
- كنزة ابتهال جبابلة  
- عائشة لزغد

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ. آسيا سليمان تيش تيش	أستاذ مساعد "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
د. خديجة عرقوب	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا
أ. بوزليفة شهرة	أستاذ مساعد "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة

مدى توافر متطلبات الإدارة الرشيقة في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة  
(دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:  
- د. خديجة عرقوب

من إعداد:  
- كنزة ابتهال جبابلة  
- عائشة لزغد

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ. آسيا سليمان تيش تيش	أستاذ مساعد "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
د. خديجة عرقوب	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا
أ. بوزليفة شهرة	أستاذ مساعد "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

قال الله تعالى:

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدركني  
برحمتك في عبادك الصالحين".

سورة النمل الآية 19

أهدي ثمرة جسدي إلي:

من دعاؤها سر توفيقتي ونجاحي ومن يحفظها القلب قبل العين....."أمي الغالية"

إلي من أفتخر بحمل سيرته العطرة يا أمي وفؤادي...."أبي العزيز"

إخوتي سدي وظمري في الحياة... "دعاء، لبنة، ساجد"

أصدقائي، زملائي وكل خريجي دفعة 2022

\*\*\*

إلي من كان عوناً لي وسنداً

إلي كل من ساعدنا من قريب أو بعيد وشاركنا مشوار النجاح

أهدي لكم مذكرة تخرجي

كنزة إيهال

# الإهداء

قال الله تعالى:

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه  
وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

سورة الزمل الآية 19

أهدي ثمرة جهدي إلى:

من علمتني القوة وعدم الإستسلام....."أمي الغالية"

من علمني ان الحياة كفاح....."أبي الغالي"

إلى **جدتي** التي ربنتني أطال الله في عمرها

إلى **سندي** وقوتي إخوتي: **نرجس، بدر الدين، سندس، هيام**

إلى روح أختي الطاهرة **أحلام** رحمها الله

إلى جميع أصدقائي وأحبابي وزملائي الأعزاء

وكل خريجي دفعة 2022

عائشة

## "شكر وتقدير"

قبل كل شيء نحمد الله ونشكره على نعمه وعلى توفيقنا في إتمام  
مذكرتنا

كما نتقدم بكامل الشكر والتقدير إلى أستاذتنا الفاضلة

"عروبة خديجة" التي قامت بمساعدتنا في إتمام هذه المذكرة على

أفضل وجه، نسأل الله أن يوفقها في حياتها وأن يوصلها إلى أرقى

وأسمى المعالي.

نشكر كذلك جميع الأساتذة الذين تعبوا معنا في مشوارنا الدراسي

ونشكر لجنة المناقشة لتفضلهم لقراءة وتقييم هذه المذكرة

بقدم شكرنا أيضا إلى جميع من ساعدنا معنويا وماديا.

شكرا جزيلا للجميع

المأخض

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-، من خلال الوقوف على مفهوم الإدارة الرشيقة، أسسها ونشأتها؛ وكذا مبادئ وأدوات ومتطلبات تطبيقها في مختلف مستويات العمل الإداري في جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-.

اعتمدت الدراسة للإجابة على الإشكالية المطروحة والفرضيات، على المنهج الوصفي التحليلي، وأيضاً على الإستبانة التي شملت (20) عبارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات وتحليلها من أجل الوصول إلى النتائج المطلوبة.

شمل مجتمع الدراسة كافة الأساتذة الإداريين والموظفين المتواجدين بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، حيث بلغ مجتمع الدراسة (93) موظف إداري وأستاذ إداري، في حين بلغ حجم عينة الدراسة (76) موظف إداري وأستاذ إداري.

تمت معالجة البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج "spss22"؛ والنتائج المتحصل عليها أشارت إلى أن متطلبات الإدارة الرشيقة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة تتوافر بنسبة متوسطة تقدر بـ 63%، وقد قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات أهمها: ضرورة تعزيز ثقافة استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة للموظفين على إختلاف وظائفهم، وتنظيم العمل الإداري وتطبيق الإدارة الرشيقة بالجامعة لأنها تدعم نجاحها.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة رشيقة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، متطلبات، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

**Abstract:**

This study aimed to find out the availability of the requirements for the application of lean management at the Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences at the University of August 20, 1955-Skikda-, By standing on the concept of lean management, and its emergence; As well as the principles, tools and requirements of their application at various levels of administrative work at the University of August 20, 1955 – Skikda-.

To answer the problem posed and hypotheses, the study relied on the descriptive analytical method, as well as on the questionnaire that included **(20)** phrases as a main tool for collecting and analyzing information in order to reach the required results.

The study population included all administrative professors and employees at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at the University of August 20, 1955 in Skikda. The study community reached **(93)** administrative employees and administrative professors, while the sample size was **(76)** administrative employees and administrative professor.

Data were processed and hypotheses were tested using "**spss22**" Program; the results obtained indicated that the requirements of agile management in the Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences at the University of August 20, 1955 Skikda are met by an average rate of **63%**.

The study presented a set of proposals, the most important of which are: the necessity of promoting the culture of using the graceful management method for employees in their different jobs, organizing the administrative work and applying the lean management at the university because it supports its success.

**Keywords:** Agile management, Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, requirements, University of August 20, 1955 Skikda.



قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
-	الإهداء
-	الشكر
-	الملخص
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الملاحق
أ-ث	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية</b>	
06	<b>تمهيد</b>
17-07	<b>المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الرشيقة</b>
07	المطلب الأول: مدخل إلى الإدارة الرشيقة
07	الفرع الأول: مفهوم الإدارة الرشيقة
11	الفرع الثاني: أسس العمل بالإدارة الرشيقة
12	الفرع الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الرشيقة
13	الفرع الرابع: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الرشيقة
14	<b>المطلب الثاني: أدوات ومتطلبات الإدارة الرشيقة</b>
14	الفرع الأول: أشكال الهدر وأدوات الإدارة الرشيقة
16	الفرع الثاني: متطلبات الإدارة الرشيقة
21-18	<b>المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية</b>
18	المطلب الأول: الدراسات السابقة
18	الفرع الأول: الدراسات العربية
19	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
20	<b>المطلب الثاني: القيمة المضافة للدراسة</b>
20	الفرع الأول: التعليق على الدراسات السابقة
21	الفرع الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
22	<b>خلاصة الفصل الأول</b>

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
24	تمهيد
37-24	المبحث الأول: طريقة الدراسة والأدوات المستخدمة
25	المطلب الأول: المؤسسة وهيكلها التنظيمي
25	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة
26	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
30	المطلب الثاني: مجتمع ومتغيرات الدراسة
30	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
31	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
31	المطلب الثالث: طرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة
31	الفرع الأول: طرق جمع البيانات
32	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
33	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
33	الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة
34	الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة
50-38	المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج
38	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
38	الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
39	الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر
40	الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الإداري
41	الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الإنتماء
42	الفرع الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية
43	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة حول محاور الدراسة
43	الفرع الأول: تحليل اتجاهات أفراد العينة حول دعم الإدارة العليا
44	الفرع الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة حول التعاون بين الإدارة والموظفين
45	الفرع الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة حول الإهتمام بالتكوين والتدريب نوعا وكما
46	الفرع الرابع: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التغيير في ثقافة المؤسسة

## قائمة المحتويات

47	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
47	الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية
49	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية
51	خلاصة الفصل الثاني
52	الخاتمة
56	المراجع
60	الملاحق

# قائمة الجداول والأشكال

أولا/ قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الرشيقية	13
02	توزيع الموظفين والأساتذة الإداريين بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 20 أوت 1995 سكيكدة حسب المنصب الإداري	30
03	توزيع عبارات الإستبيان	31
04	مقياس ليكارت الخماسي	32
05	درجة توزيع قيم المتوسط الحسابي	32
06	معامل ألفا كرونباخ لكل محور	33
07	قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات متطلب دعم الإدارة العليا	34
08	قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات متطلب التعاون بين الإدارة والموظفين	35
09	قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات متطلب الإهتمام بالتكوين والتدريب نوعا وكما	36
10	قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات متطلب التغيير في ثقافة المؤسسة	36
11	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	38
12	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	39
13	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الإداري	40
14	توزيع عينة الدراسة قسم الإنتماء	41
15	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	42
16	الوسط الحسابي لعبارات متطلب دعم الإدارة العليا	43
17	الوسط الحسابي لعبارات متطلب التعاون بين الإدارة والموظفين	44
18	الوسط الحسابي لعبارات متطلب الإهتمام بالتكوين والتدريب نوعا وكما	45
19	الوسط الحسابي لعبارات متطلب التغيير في ثقافة المؤسسة	46
20	اختبار T ومستوى المعنوية لقياس مستوى دعم الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الرشيقية	47
21	اختبار T ومستوى المعنوية لقياس مستوى التعاون بين ادارة الجامعة والموظفين	48
22	اختبار T ومستوى المعنوية لقياس مستوى اهتمام ادارة الجامعة بتكوين وتدريب الموظفين كما ونوعا	48

## قائمة الجداول والأشكال

49	اختبار T ومستوى المعنوية لقياس مستوى عمل ادارة الجامعة على تغيير الثقافة السائدة	23
49	اختبار T ومستوى المعنوية لقياس مستوى توافر متطلبات الإدارة الرشيقة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	24

### ثانيا/ قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	أدوات الإدارة الرشيقة	16
02	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	27
03	معادلة ستيفن تامسون لتحديد حجم العينة	30
04	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	38
05	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	39
06	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الإداري	40
07	توزيع عينة الدراسة حسب قسم الإنتماء	41
08	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	42

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الجدول
60	قائمة الأساتذة المحكمين	01
61	الإستبيان	02
66	مخرجات الـ SPSS	03

مقدمة

## تمهيد:

إن علم الإدارة كان وما زال من العلوم التي لا غنى عنها منذ أن بدأ الأفراد بتشكيل الجماعات لتحقيق أهداف لم يكن بالمقدور تحقيقها بشكل فردي، فالإدارة تسعى لتنسيق الجهود وتوجيهها نحو الأهداف المرغوبة.

تعتبر الإدارة الرشيقة (**Lean Management**) منهجا من علوم الإدارة الحديثة الذي تتبناه غالبية الدول المتقدمة؛ فهي نظام متكامل يبحث عن الإستخدام الأمثل للموارد سواء كانت مادية، بشرية أو مالية بالإضافة إلى عنصر مهم وهو الوقت من أجل تحقيق أفضل أداء. تنفذ هذا المنهج معظم الشركات والمؤسسات الكبيرة في العالم.

إن الإدارة الرشيقة هي عكس الإدارة المترهلة والثقيلة، والتي وصلت جذورها البيروقراطية السلبية إلى جميع مفاصل جهاز العمل، حتى أصبحت جزءا أساسيا من هويتها وقيمتها وتقاليدها، ولم تعد لديها القدرة على محاربتها أو التخلص منها؛ وهي الإدارة المنغلقة على نفسها والتمسكة بأساليب وطرق إدارية تقليدية لم يعد لها وجود في عالم التقنية أو المعلومات، كما أن أبرز خصائصها؛ الهدر والإسراف وعدم التغيير، وبطء التجاوب مع أي تحدي أو فرصة قد تتاح لتحسين العمل.

بالنظر للأساليب الإدارية التي تدار بها بعض المؤسسات الحكومية والخدمية نجد أنها في حاجة ماسة اليوم للعمل بأسلوب الإدارة الرشيقة، وخصوصا في ظل سعيها لتقليل التكاليف وتخفيض الهدر وتحسين الخدمة والإستجابة كذلك لمتطلبات العملاء؛ فهي منهجية تستهدف تطوير الأعمال وإعادة بناء إجراءاتها إضافة إلى تطوير المنظمات بما يضمن فاعليتها واستمرارها في البيئة المتغيرة.

**1. الإشكالية الرئيسية:** لقد أدى الإهتمام المتزايد بالإدارة الرشيقة كأداة ومفهوم بمؤسسات التعليم العالي أيضا إلى تبني هذا التوجه الإداري وتطبيقه في إدارة أعمالها؛ وتعتبر جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة من الجامعات الجزائرية التي تهدف للتغيير وتحسين أعمالها لمواكبة التغييرات والمستجدات، لهذا سنحاول في هذه الدراسة معرفة إمكانية تطبيق الإدارة الرشيقة في هذه الجامعة عن طريقة معرفة توافر متطلبات هذه الإدارة، من خلال دراسة حالة لإحدى كلياتها، وعليه فإن إشكالية دراستنا تتمحور في التساؤل الرئيسي الآتي:

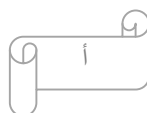
**ما مستوى توافر متطلبات الإدارة الرشيقة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت**

### **1955 سكيكدة؟**

يمكن أن نفرع التساؤل الرئيسي لمجموعة من الأسئلة الفرعية كمايلي:

✓ ما مستوى دعم الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الرشيقة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟

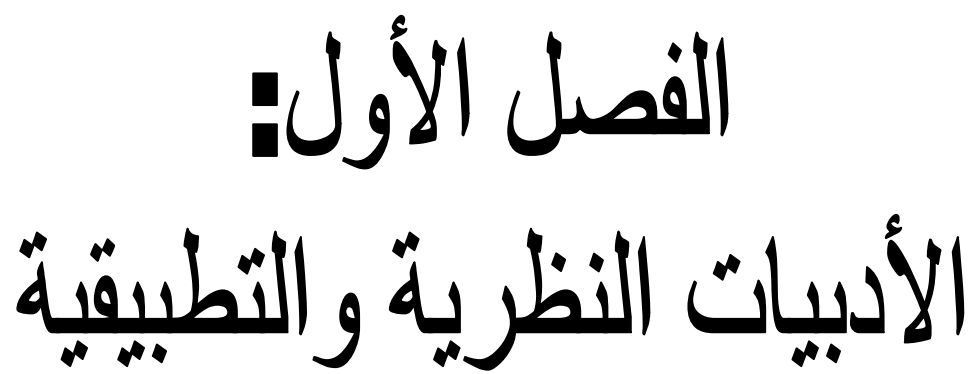
✓ ما مستوى التعاون بين إدارة الجامعة والموظفين بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟



- ✓ ما مستوى اهتمام إدارة الجامعة بتكوين وتدريب الموظفين نوعا وكما في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أوت 1955 سكيكدة؟
- ✓ ما مستوى عمل إدارة الجامعة على تغيير الثقافة السائدة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أوت 1955 سكيكدة؟
- 2. **فرضيات الدراسة:** للإجابة عن التساؤلات السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية:
  - **الفرضية الرئيسية:** تتوافر متطلبات الإدارة الرشيقة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة بنسبة مرتفعة.
  - **الفرضيات الفرعية:**
    - ✓ تدعم الإدارة العليا تطبيق الإدارة الرشيقة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة بنسبة مرتفعة.
    - ✓ يوجد تعاون بين إدارة الجامعة والموظفين بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أوت 1955 سكيكدة بنسبة مرتفعة.
    - ✓ تهتم إدارة الجامعة بتكوين وتدريب الموظفين نوعا وكما في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أوت 1955 سكيكدة بنسبة مرتفعة.
    - ✓ تعمل إدارة الجامعة على تغيير الثقافة السائدة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أوت 1955 سكيكدة بنسبة مرتفعة.
- 3. **مبررات اختيار موضوع الدراسة:** لم يكن إختيارنا لهذا الموضوع بمحض الصدفة، بل جاء نتيجة عدة إعتبرات موضوعية وذاتية تمثلت فيما يلي:
  - ✓ الأهمية البالغة للموضوع خصوصا جانب فلسفة الرشاقة الإدارية التي أصبحت مهمة جدا في العصر الحالي.
  - ✓ محاولة إثراء المكتبة الجامعية بمواضيع بحثية جديدة؛
  - ✓ الرغبة الشخصية في الإطلاع والمعرفة أكثر بموضوع الدراسة؛
  - ✓ قلة الأبحاث والدراسات المتعلقة بالإدارة الرشيقة؛
  - ✓ بحكم طبيعة التخصص المدروس والمتعلق بإدارة الأعمال؛
  - ✓ اهتمام الجامعات الجزائرية بالموضوع وإعتبار الإدارة الرشيقة من المواضيع المهمة والحديثة؛
- 4. **أهداف الدراسة:** نسعى من خلال هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:
  - ✓ تسليط الضوء على موضوع حديث في الساحة العلمية ألا وهو موضوع الإدارة الرشيقة؛
  - ✓ إبراز أهمية أسلوب الإدارة الرشيقة من خلال التخلي عن نظام الإدارة البيروقراطي والتحول نحو نظام ديمقراطي يعطي الحرية للمبادرة والإبداع للموظفين؛
  - ✓ تشجيع إدارة جامعة سكيكدة على التوجه نحو الإدارة الرشيقة والعمل بمبادئها وتوفير متطلباتها، وذلك بطمس معتقدات الإدارة التقليدية كالتخلي عن العمل الروتيني وإعتناق نمط الإدارة المرنة والحديثة؛

- ✓ الوقوف على مدى تحفيز العاملين والموظفين الإداريين بجامعة سكيكدة 20 أوت 1955 من خلال تشجيع أفكارهم وآرائهم وغرس ثقافة العمل الجماعي بينهم؛
- ✓ معرفة آراء ووجهة نظر الموظفين والأساتذة الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة- نحو مدى توافر تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة؛
- ✓ معرفة فوائد اتباع فلسفة الإدارة الرشيقة بالنسبة لجميع مستويات العمل الإداري من وجهة نظر الأساتذة الإداريين والموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-
5. أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة في كونها تعطي صورة حقيقية عن التوجه الرشيق والمرن في جميع مستويات العمل الإداري للموظفين المتواجدين والأساتذة الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، بالإضافة إلى إبراز أهم خصائص أسلوب الإدارة الرشيقة المتمثلة في التقليل من فرص الضياع والهدر، القضاء على الإسراف والتوجه نحو ثقافة التغيير (الثقافة السائدة) كذلك التجاوب مع أي تحدي أو فرصة قد تتاح لتحسين العمل.
6. حدود الدراسة:
- الحدود المفاهيمية: ركزت الدراسة على معرفة وجهة نظر الأساتذة الإداريين والموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة- ، حول مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة 20 أوت 1955- سكيكدة-
  - الحدود المكانية: شملت الدراسة الميدانية الموظفين والأساتذة الإداريين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955- سكيكدة-
  - الحدود الزمانية: امتدت الدراسة من شهر مارس حتى جوان من السنة الجامعية 2021/2022.
7. منهج الدراسة: حتى يستوفي الموضوع محل البحث حقه من التحليل وتسليط الضوء عليه، للتمكن من بلورة تصور يساعد على تجاوز الإشكالية، وللإجابة على التساؤلات المطروحة، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتلاؤمه مع طبيعة الدراسة، القائمة على جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة ووصفها وتحليلها للوصول للنتائج المرجوة، حيث تم الإعتماد على أداة الإستبانة في الدراسة الميدانية لتعميم النتائج المتوصل إليها.
8. صعوبات الدراسة: تتمثل الصعوبات التي واجهتنا أثناء هذه الدراسة في:
- نقص المراجع والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وصعوبة جمعها خاصة من ناحية الكتب.
9. هيكل الدراسة: تم تقسيم الدراسة على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** خصص للإطار النظري ويضم مبحثين، المبحث الأول الأدبيات النظرية الذي انقسم إلى مطلبين (المطلب الأول مدخل إلى الإدارة الرشيقة والمطلب الثاني أدوات ومتطلبات الإدارة الرشيقة)، أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد تناولنا فيه الدراسات السابقة والفرق بينها وبين دراستنا الحالية.
- **الفصل الثاني:** خصص للدراسة الميدانية حيث اعتمدنا دراسة حالة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة.



الفصل الأول:  
الأدبيات النظرية والتطبيقية

**تمهيد:**

تعتبر الإدارة الرشيقة من المداخل الإدارية الحديثة التي تعالج كل أنواع الهدر في مؤسسات التعليم العالي، فهي تنتبأ بالإستخدام الأقصى للموارد؛ وتستخدم مجموعة من الأدوات والتقنيات الأخرى وأي جزء من هذه الأدوات يعبر عن مجموعة من السياسات والأفكار التي تجعل من تخفيض الهدر في المؤسسة هدفا رئيسيا لها. وقد إزدادت أهمية الإدارة الرشيقة في القرن الحادي والعشرين، وصارت من الآليات المهمة التي تتمكن من خلالها المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل بيئة تتسم بالتغيرات السريعة في التكنولوجيا وتتوع حاجات ورغبات العملاء وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، كما تتمكن الإدارة الرشيقة من التوسع في إمكانات المؤسسة المتاحة من خلال إضافة قيمة للعميل (تلبية إحتياجاته ومتطلباته)، وإلا أصبح نوعا من الهدر.

ومن أجل النجاح في التغلب على المشكلات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي والحد من الهدر بداخلها، نحن في حاجة لتطبيق أسلوب الادارة الرشيقة داخل المؤسسات.

من خلال هذا الفصل سنتعرف على مفهوم الإدارة الرشيقة، أهميتها، مبادئها وأسس تطبيقها والفرق بينها وبين الإدارة التقليدية، كما سنتعرف على أدوات ومتطلبات الإدارة الرشيقة إضافة لأهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بالدراسة، وما الفرق بينها وبين دراستنا الحالية وذلك من خلال المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: الأدبيات النظرية

✓ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث)

### المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الرشيقة

سننطلق في هذا المبحث إلى كل ما يخص الإدارة الرشيقة (تعريفها، نشأتها، أسس العمل بها، أهميتها، أهدافها، فوائد إتباعها، أدواتها المستخدمة ومتطلباتها).

#### المطلب الأول: مدخل إلى الإدارة الرشيقة

من خلال هذا المطلب سنتمكن من معرفة ما المقصود بها؟ وماهي أسس العمل بها؟ وماهي أهميتها وفوائدها؟ وماهو الفرق بينها وبين الإدارة التقليدية؟

#### الفرع الأول: مفهوم الإدارة الرشيقة

##### أولا/ تعريف الإدارة الرشيقة:

يعرف ووماك Woomak الإدارة الرشيقة على أنها: "مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح، وفق تتابع صحيح، في الوقت الصحيح، لخلق قيمة من أجل عميل معين". يركز تعريف Woomak على إحترام الإجراءات والوقت في العمل لتقديمه وفق ما هو مطلوب وفي الوقت المناسب والحصول على الإضافة المرجوة بالجودة.<sup>1</sup>

كما يعرف Hohmann الإدارة الرشيقة بأنها: "مقاربة ممنهجة لتصميم وتحسين العمليات من خلال السعي إلى كسب رضا العملاء، من خلال مشاركة جميع الموظفين الذين تتوافق مبادراتهم مع الممارسات والمبادئ الشائعة".<sup>2</sup>

أيضا؛ الإدارة الرشيقة هي: "استثمار الوقت المخصص للعمل وبتناسق مع الجهد المطلوب وبمشاركة جميع العاملين والعمل على تلافي الأخطاء من خلال سياسة التطوير والتحسينات المستدامة بحيث يتم الحصول على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Mahdi Omar, Hachemi Tayeb, lean management concepts and practices lessons learned, from the Japanese Toyota experience, journal of economic growth and entrepreneurship spatial and entrepreneurial development studies laboratory, vol 01, N 02, 2019, p25. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticlepdf/612/2/2/122726>.

<sup>2</sup> رزق رزقي، أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الإستشفائية العمومية -دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال -بسكرة-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018، ص20. على الرابط: [http://archives.univ-biskra.dz/bitstream/123456789/13145/1/rezgui\\_rezk.pdf](http://archives.univ-biskra.dz/bitstream/123456789/13145/1/rezgui_rezk.pdf).

<sup>3</sup> يحي محمد رجاج، سمر مشرف العبادلة، مدى توافر الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني: الإستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني (كلية فلسطين التقنية)، يومي 7/6 ديسمبر 2017، كلية فلسطين التقنية- فلسطين، ص7.

كذلك تعرف الإدارة الرشيقة بأنها: "قدرة المنشأة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الإستجابة، وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير، وهي المنهج الإداري الذي يركز على القيم والإنسياب والإستقطاب، والسعي نحو الكمال من خلال العمل كفريق، إضافة إلى حسن إستخدام الحقائق والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص التي تتاح من أجل تحقيق أفضل المخرجات للعملاء، والتخلص الكلي ما أمكن من كل أنشطة لا تمثل أي قيمة مضافة للعمل أو العميل. فالإدارة الرشيقة هي عكس الإدارة المترهلة والثقيلة، المنغلقة على نفسها، المتمسكة بأساليب وطرق إدارية تقليدية، ومن أبرز خصائصها الهدر والإسراف، وعدم التغيير وبطء التجاوب مع أي تحدٍ".<sup>1</sup>

مما سبق يمكننا القول بأن الإدارة الرشيقة هي مفهوم متعدد الأوجه يقوم على بدل المؤسسة لجهود متنوعة في مستويات عدة في آن واحد، سواء كان ذلك في تحقيق التنفيذ الناجح للعناصر الإستراتيجية الرئيسية للإدارة الرشيقة، أم في تنفيذ ممارساتها لدعم الجوانب التشغيلية للمنظمة، أم من خلال التحسينات المستدامة على المدى الطويل ومنه نستخلص أن الإدارة الرشيقة هي أسلوب إداري يركز على إختصار الوقت لإنجاز المهام وزيادة الكفاءة والفاعلية من خلال التخلص من النشاطات التي لا تحمل قيمة مضافة للإنتاج أو الخدمة، كذلك التقليل من فرص الضياع والهدر في الموارد المالية والبشرية؛ والسعي نحو الكمال من خلال عمل الفريق عن طريق تحفيز العاملين.

### ثانيا/ نشأة الإدارة الرشيقة:

هناك إجماع كلي بين الباحثين على أن مفهوم الإدارة الرشيقة قد تم تطويره في اليابان في مصانع شركة تويوتا لصناعة السيارات مباشرة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية. فحالة اليابان بعد الحرب العالمية الثانية كشفت عن ندرة حادة في الموارد الإقتصادية، وبما أن الدولة كانت في أزمة حينها، أجبر ذلك اليابانيون على الإبتكار وخلق القيمة من العدم؛ لذلك اضطروا لتطوير هذا النظام بسبب معاناة الإقتصاد الياباني الذي خرج بسمعة متدنية في أعقاب الحرب العالمية الثانية. خلال تلك الفترة وبالضبط في فترة الخمسينات (1950)، إنصب إهتمام اليابانيون بالجودة الشاملة وتنافسية المنتجات اليابانية في الأسواق المحلية والعالمية. ومع مرور الوقت أصبحت نتائج هذا الإهتمام تظهر في تنافسية السلع بالأسواق العالمية بصورة عامة، وعلى الإنتاجية منها على وجه الخصوص. خلال فترة السبعينات (1970) تم الكشف عن سر التصنيع (الإنتاج) الرشيق والذي تمت مشاركته مع شركات أخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رقية محمد أحمد كرتات، متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، Global Journal of Economics and Business, vol 6, n 01, 2019, p23. <https://paperity.org/p/236358866/mttlbt-wm-wqt-ttbyq-ldr-lrshyq-bjm-lmlk-khld/>

<sup>2</sup> Mehdi omar hachmi tayab, op.cit, p : 23.

شهدت هذه الفترة ظهور نظام تويوتا للإنتاج، حيث إعترف العالم الغربي بنجاحها نهاية الثمانيات وكان "JOHN KRAFCIK" أول من ابتكر مصطلح الإنتاج الرشيق في مقال له صدر سنة 1988 بعنوان "انتصار نظام الإنتاج الرشيق"، حيث ركز فيه على نظام إنتاج تويوتا وأدائها، وقام بالمقارنة بينها وبين أكبر شركات صناعة السيارات في العالم، ويين أن نظام إنتاج تويوتا كان متفوقا جدا على باقي أنظمة الإنتاج لدى باقي الشركات، وكان معظم منافسي شركة تويوتا مهتمين بفهم كيفية تسييرها.

خلال فترة التسعينات (1990)، كان الإهتمام بهذا النظام متعاضما لدى الكتاب والباحثين وأدى ذلك في نهاية الأمر إلى ظهور مصطلح "الإدارة الرشيقة" خصوصا بعد ظهور كتاب "الآلة" التي غير العالم لمؤلفيه جيمس ووماك WOOMAK JAMES، دانيال جونز JONES DANIEL ودانيال روس ROOS DANIEL.

عام (1991) كان رأي المؤلفين بأن التبذير والخسارة هما كل ما لا يضيف أي قيمة لعملية الإنتاج؛ ولعل أبرز مثال على نجاح هذا النظام هو ما حصل في منتصف الثمانينيات في مصنع فيرمونت كاليفورنيا للسيارات، فقد كان المصنع في البداية ملكا لشركة جنرال موتورز GMC ولكنه أفلس كنتيجة لإنخفاض الإنتاج وكثرة التغيب بين الموظفين؛ وبعد عدة سنوات تم إعادة فتح هذا المصنع في إطار شراكة ما بين GENEREL MOTORS وtoyota وأطلقوا عليه اسم شركة صناعة المركبات المتحدة (NUMMI) وقاموا بإعادة حوالي 80% من العمال، وتم تحويل الإدارة من المركزية إلى اللامركزية، إضافة إلى دعم العاملين، وقاموا بتشكيل فرق عمل صغيرة وتم تدريبها لقياس وتحسين الأداء، وكانت النتيجة أنه بحلول سنة 1985 ازداد الإنتاج وتحسنت النوعية بشكل فاق كل معدلات الإنتاج لمصانع (GMC) الأخرى، وانخفض معدل الغيابات بشكل لافت جدا؛ حيث قامت باقي الشركات في شمال أمريكا بتبني هذا المنهج في الإنتاج، وأدركوا أنه لكي يصبحوا ناجحين يحتاجون لإجراء تغييرات ثقافية وتنظيمية كبيرة مع التركيز على كفاءات العمليات الإنتاجية، في حين يرى بعض الباحثين أن كتاب (الآلة التي غيرت العالم) هو الذي أيقض المنتجين في الولايات المتحدة من سباتهم، حيث أكدت نتائج البحث النجاح العظيم لتويوتا في (NUMMI)، وإظهار الفجوة الضخمة الموجودة بين صناعة السيارات اليابانية والغربية، الأمر الذي أدى بالولايات المتحدة إلى تبني هذه الأفكار كنتيجة للتطورات التي شهدتها الشركات اليابانية في الإنتاج والتوزيع للمنتجات بجهد بشري واستثمارات مالية ومواد ووقت وأدوات ونفقات عامة قليلة، الأمر الذي سهل استمرار تطورها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Mehdi omar hachmi tayab, op.cit, p : 23.

ثالثاً/ مبادئ الإدارة الرشيقة:

- تقوم الإدارة الرشيقة على مجموعة من المبادئ تساعد في العمليات الإدارية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>
- تقوم فلسفة القرارات في أي مؤسسة على النظرة والفلسفة طويلة الأمد وقبولها بالتكاليف على المدى القصير؛
  - إيجاد نظام واقعي وعملي لمواجهة مختلف المشكلات التي قد تحصل أثناء العمل الإداري؛
  - إيجاد نظام ديمقراطي انسيابي بمختلف الأنشطة والعمليات الإدارية وعدم عرقلتها؛
  - ضرورة معالجة المشكلات التي تحدث مباشرة وفي الوقت المناسب من أجل ضمان عدم توقف العمل، بالإضافة إلى تحقيق أفضل جودة لمخرجات العمل الإداري؛
  - وضع خطة مستمرة، ووصف واضح للعمليات الإدارية، واستخدام أسلوب التطوير المستمر؛
  - الكشف عن جميع الأخطاء وعدم إخفاءها، واستخدام أفضل القواعد والأساليب لمعالجتها؛
  - توظيف التكنولوجيا في العمل الإداري لتجنب هدر مختلف الموارد المادية والبشرية وعدم الوقوع في الأخطاء؛
  - الإعتماد على القياديين الذين يمتلكون الكفاءة والقدرة في إدارة العمليات الإدارية، وتسخير مختلف مواردها بنجاح؛
  - وضع فرق متخصصة في العمل الإداري تتبع النظام والفلسفة الذي تقوم عليه المؤسسة؛
  - تشجيع جميع من لهم علاقة بالمؤسسة والسعي نحو تطوير هذه المؤسسة إلى الأفضل؛
  - توظيف العمل الميداني وتسييره للكشف عن الأخطاء ومتابعة العمل الإداري خطوة بخطوة لفهم الوضع القائم عن قرب؛
  - عدم التسرع باتخاذ القرارات الإدارية، والأخذ بعين الاعتبار مصلحة جميع الأطراف داخل المؤسسة وفي ظل العوامل المتوفرة؛
  - وضع نظام لتتبع المشكلات وأسبابها، والعمل على وضع الحلول الناجعة لهذه المشكلات بما يضمن تطور مختلف العمليات.

<sup>1</sup> مطيرة صيف الله المطيري، دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 29، 2019، ص85.

الفرع الثاني: أسس العمل بالإدارة الرشيقة

تمكن الإدارة الرشيقة المؤسسات من تنفيذ سلسلة من المهام المحددة في نظام مفتوح لنموذج الإدارة بشكل ناجح يحسن تدبير الفرص، مما يؤدي إلى إبتكارات جديدة، كما يجعل المؤسسة أكثر إستجابة للتغيرات، ولكي تقوم الإدارة الرشيقة بأهدافها في المؤسسة التعليمية فهناك أسس ينبغي مراعاتها، وقد تناولت العديد من الأدبيات أسس الإدارة الرشيقة وذلك كمايلي:<sup>1</sup>

أ. هناك من يرى أن أسس ومبادئ الإدارة الرشيقة تكمن في المرونة، والتخلص من الهدر، مراقبة العمليات والعمل الجماعي؛

ب. هناك من يرى أن أسس الإدارة الرشيقة عبارة عن:

- ✓ القيمة المضافة للمؤسسة نتيجة أداء العاملين؛
- ✓ القائد في الإدارة الرشيقة هو المدرب الذي يبتكر الإستراتيجيات ويبني الفريق وينمي مهارات العاملين؛
- ✓ الإدارة الرشيقة تكون نظاما لتنفيذ التنمية المستدامة والتحسين المستمر؛
- ✓ تحديد وابتكار انسيابية الأنشطة والأداءات؛

ج. هناك من يرى أن أسس الإدارة الرشيقة تتمثل في:

- ✓ ثقافة التحسن: أي تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول للتفوق، مع إعتبار أن أي فشل يواجهها هو بداية للتحسين إذا صبرت المؤسسة وجاهدت؛
- ✓ الإدارة بلأهداف: ينبغي على كل فرد أن يعرف دوره في الفريق لتحقيق الأهداف؛
- ✓ التأهيل: هو تأهيل العاملين من خلال نماذج يتم التدريب عليها والإقتداء بها؛
- ✓ التنمية الذاتية: التعلم المستمر للعاملين للحصول على التنمية في المدى الطويل؛

مما سبق يتضح أن معظم الأدبيات في هذا المجال، قد اتفقوا على أن من أسس الإدارة الرشيقة هو عمل الفريق، وضرورة تلبية إحتياجات المستفيد (وجود قيمة) وتحسين بيئة العمل، وضرورة وجود قائد ينمي مهارات فريق العمل ويمتلك القدرة على التجديد والإبتكار من أجل تحقيق التنمية الذاتية والتحسين المستمر وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة خصوصا الأهداف طويلة المدى والتفوق في عملها.

<sup>1</sup> صفا علام محمد أبو طالب، نماذج عالمية في تصنيف الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 21، 2020، ص57.

الفرع الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الرشيقة

أولاً/ أهمية الإدارة الرشيقة:

غزت الإدارة الرشيقة المجال التربوي بعد أن أثبتت نجاحها في مجال الصناعة والمحاسبة، وبدأت دول العالم المتقدمة تلجأ لنظام تويوتا الإداري للتغلب على الهدر الذي يواجه مدارسها، وهذا ما جعل للإدارة الرشيقة أهمية كبيرة حيث أنها تعمل على:<sup>1</sup>

- **تحسين الخدمة للعميل:** حيث أن أول مبادئ الإدارة الرشيقة هو تحديد القيمة حسب ما يحددها العميل، ويجب تزويد العملاء بما يحتاجونه متى وأينما أرادوا ذلك؛
- **تقليل الهدر:** داخل كل أداء يوجد فاقد لا يمثل قيمة بل يسبب فقداناً وخسارة، والإستراتيجيات الرشيقة تركز على تحسين سرعة العمليات والجودة عبر تقليل الهدر الناتج عن العمليات، لأنه يستهلك طاقة ومال بالرغم من عدم جدواه أو قيمته للعميل؛
- **تحسين الجودة من خلال عيوب أقل:** الكثير من النشاط في البيئة الرشيقة يركز على تحسين الجودة بدون الهدر أو تكاليف إضافية في النقل أو زيادة في تكلفة المنتجات، مما يؤدي إلي تحسين العمل مع جودته، وبالتالي يتم التخلص من العيوب بسرعة أولاً بأول؛
- **الإدارة السهلة:** من المميزات الرئيسية لتنفيذ الرشاقة داخل المؤسسة هو تنفيذ ما هو أكثر بأفراد أقل، وذلك لأن تقليل الهدر يحد من الحاجة للقوى العاملة؛
- **توفير المال:** عندما يتحقق رضا العميل فإن المؤسسة سوف تعمل بسلاسة، مما يقلص من الهدر أو العيوب وهذا بدوره يوفر قيمة مالية، من الممكن أن تستخدم في عمليات تحسين الجودة.

ثانياً/ أهداف الإدارة الرشيقة:

تتمثل أهداف الإدارة الرشيقة في مايلي:<sup>2</sup>

- الوصول بنسبة الفاقد إلى الصفر في كل المجالات، مثل الأعطال وزمن التأخير وعدد المنتج المعيب والمخزون في كل مراحل التوريد وحوادث الأفراد وحوادث المعدات وجهد الأفراد؛
- خفض زمن تقديم الخدمة وسرعة الإستجابة لطلبات العميل، زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة؛
- الحد من الفاقد بسبب الإنتاج الزائد نتيجة الحركات غير الضرورية للأفراد والمعدات؛
- كما أن فكر (الإدارة الرشيقة) يقوم على تغيير مؤسسي يشمل العديد من الممارسات والأدوات التي تساهم في جعل الأنشطة بسيطة، سريعة، وإنسيابية مثل:

<sup>1</sup> صفا علام محمد أبو طالب، مرجع سابق، ص 57.

<sup>2</sup> رقية محمد أحمد كرتات، مرجع سابق، ص 39

- ✓ تحسين بيئة العمل وتحسين مناخ العمل النفسي (علاقات العمل والعاملين)؛
- ✓ تطبيق نظم العمل الجماعي (فرق عمل تضم أفراد من ذوي المواهب والمهارات المتعددة)؛
- ✓ الصيانة الإنتاجية الشاملة مع خفض زمن وتكاليف أعمال الصيانة؛
- ✓ تشجيع الإبداع والإبتكار والإستثمار في المعرفة ومحاربة الروتين.

#### الفرع الرابع: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الرشيقة

هناك عدة فروق وإختلافات بين الإدارة التقليدية والإدارة الرشيقة نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الإختلافات بين الإدارة التقليدية والإدارة الرشيقة

أوجه الإختلافات	الإدارة التقليدية	الإدارة الرشيقة
دور مدير المشروع	يميل إلى الإدارة المركزية، ومسؤول بشكل كامل عن الخطة	قائد بالخدمة يمكن ويفوض الفريق، المسؤولية جماعية وإتخاذ القرار تشاركي
التواصل	باستخدام تقنيات مختلفة	يتم التركيز على التواصل المباشر
الأدوات	مفصلة وكثيرة وتميل إلى التعقيد	بسيطة وتتركز على الوضوح العالي
قياس الأداء	يتم بشكل أساسي عن طريق قياس التباين (بين التخطيط والتنفيذ) وتحليل القيمة المكتسبة	يتم عن طريق أدوات بسيطة تركز على القيمة
الأحداث والإجتماعات	مفتوحة ولا حدود معينة لها	محددة زمنيا

المصدر: م.بييس السوداني، مقارنة بين إدارة المشاريع التقليدية والرشيقة، 8 أوت 2021، مقالة منشورة على الرابط التالي: <https://bayhaspm.com/agile-v-spredictive>. تاريخ الزيارة: 19 ماي 2022.

### المطلب الثاني: أدوات ومتطلبات الإدارة الرشيقة

تتميز الإدارة الرشيقة بأدوات تستخدمها للوصول إلى النواتج المطلوبة كالقضاء على الهدر وكذلك مجموعة من العناصر التي تمثل متطلبات لتحقيق أهدافها الرئيسية. فما هي أشكال الهدر وماهي الأدوات المستخدمة في الإدارة الرشيقة وماهي متطلباتها؟

### الفرع الأول: أشكال الهدر وأدوات الإدارة الرشيقة

#### أولاً/ أشكال الهدر:

هناك العديد من الأشكال التي يتم من خلالها الهدر الإداري في مختلف المؤسسات والتي تبرز من خلال مايلي:<sup>1</sup>

- زيادة الإنتاج: تعمل الإدارة الرشيقة على تنظيم الإنتاج وعملياته، وبالتالي فإن الإنتاج الزائد يسبب هدر في مختلف الجوانب المادية، أو البشرية داخل المؤسسة؛
- الوقت المنتظر: تعالج الإدارة الرشيقة الوقت المنتظر غير المبرر في مجال العمليات الإدارية، وهذا الوقت المنتظر قد يؤدي إلى الهدر في الجهد والوقت، كما قد يؤدي إلى ضغف المخرجات الإدارية وكذلك تدني مستوى الإنتاج؛
- الوقت المناسب لإتخاذ القرار: إن سوء اتخاذ القرارات أو التأخير في اتخاذها من أبرز العوامل التي تؤدي إلى الهدر في العمل الإداري، وبالتالي فإن الإدارة الرشيقة تعمل على معالجة هذا الجانب؛
- تجهيز العمليات الإدارية: تسهم الإدارة الرشيقة في وضع الخطط والتجهيز الجيد للعمل الإداري، مما يساعد في معالجة مشكلات الهدر، وبالتالي فإن هذه الإدارة تعمل على تجويد العمليات الإدارية من خلال استخدام الطرق والمنهجية العلمية في تجهيز العمل الإداري؛
- العمليات غير الضرورية: إن العمليات والحركات غير الضرورية تعد من أبرز أشكال الهدر الإداري التي قد تتوافق مع العمل المراد إنجازه، وهذا يسبب تدني مستوى المخرجات وعدم جودتها، كما يؤثر في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمليات الإدارية؛
- الأخطاء غير المتوقعة: هناك بعض الأخطاء التي قد تحدث من خلال العمل الإداري، وبالتالي فإن هذه الأخطاء قد تؤثر في جودة العمليات الإدارية ومخرجتها، ومن هذا المنطلق تعمل الإدارة الرشيقة على تلاشي هذه الأخطاء قبل وقوعها، مما يسهم في حل العديد من المشكلات الإدارية.

#### ثانياً/ أدوات الإدارة الرشيقة:

<sup>1</sup> مطيرة ضيف الله المطيري، مرجع سابق، ص 85

تتميز الإدارة الرشيقة بأدواتها المستخدمة للحصول على النواتج المطلوبة، والقضاء على الضياع والهدر الذي يعيق التطور، وزيادة كفاءة المنظمة، ومن أكثر الأدوات الشائعة في تطبيقات الإدارة الرشيقة، نجد:<sup>1</sup>

1. **تنظيم موقع العمل:** يعتبر إدخال التنظيم على موقع العمل والذي يطلق عليه مبدأ السينات الخمس S5 وتعني المبادئ التالية: (Shining, Standardizing, Sustaining, Set in order, Sorting) (تنظيف وتلميع، تنميط وتقييس ووضع المعايير والمحافظة عليها، تدريب على الانضباط الذاتي، ترتيب وتنظيم وتبويب، تصنيف وفرز وتصفية). وتعتبر أحد طرق تحسين الإنتاجية، ومفتاح التغيير الناجح الذي يعبر عن نظافة المكان، والخلو من الفوضى، فهذه الأداة تعمل على تحسين مكان العمل، والبيئة المحيطة بالعاملين لتعزيز إنتاجيتهم، وللحرص على إدخال العمل القياسي، من أجل العثور على الأشياء بسهولة والوصول إليها دون تأخير.
2. **العمل القياسي:** هو حجر الزاوية للجهد الموجه نحو التحسين المستمر، والعنصر الأساسي لتحقيق النجاح، ويساعد هذا الأسلوب على الوصول إلى تحقيق الأهداف، ويمكن وصف هذا الأسلوب بأنه أفضل وسيلة للقيام بالعمل، لأنه يعمل على توحيد الإجراءات التنفيذية على مكان العمل، لضمان رضا المستفيدين، ويسعى هذا الأسلوب للإجابة عن التساؤلات التالية وهي: ماذا؟ وأين؟ ومتى؟ ومن؟ لضمان الخروج بأفضل الوسائل.
3. **عاملين متعددي الوظائف:** يشير هذا المفهوم إلى ذوي الخبرات والمهارات المتعددة والمتدربة والمتعلمة والمتخصصة القادرة على فهم دراسة الواقع الحالي في كل إجراء ونشاط وحل مشكلاته، بل وتحسينه نحو الأفضل، وذلك بخلاف الإدارة التقليدية التي تعتمد بشكل كبير على أصحاب الخبرة، وعلى خلاف السائد في دراسات الجدوى وبحوث العمل والتشغيل من تخصيص العمل وتقسيمه أو تجزئته، فإن الدراسات التي أجريت بعض ظهور مفهوم الإدارة الرشيقة أبدت نظرة مختلفة من وجهة نظر الأفراد بوصفهم الشريك الرئيسي في أعمال التطوير والتحسين المستمر، بالإضافة إلى الإهتمام بتحسين المناخ النفسي لديهم.
4. **التحسين المستمر:** يتضمن مفهوم التحسين المستمر أفكارا بسيطة جدا تقوم على إحداث تغيير بطيء في الأعمال، ولكنه يجب أن يكون مستمرا، أي عمل شيء قليل بطريقة أحسن كل يوم وبصورة مستمرة، ومحاولة جعل العمل اليومي أكثر تبسيطا بدراسته، ومن ثم القيام بالتحسين عن طريق التخلص من الهدر. ويمكن إستعمال هذا المبدأ في تطوير وتنمية الذات بنجاح كبير. أما في مجال العمل فهو يعني الانتقال نحو الأفضل

<sup>1</sup> حسام صبحي عضوم، أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية -دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية-، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021/2020، ص ص 17-18.

ويطبق على كافة العاملين وعلى العمليات كافة، والتحسين المستمر منهجية عمل هدفها البحث عن أحسن الأساليب والطرق لتحسين العمليات.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي:

الشكل الرقم (01): أدوات الإدارة الرشيقة



المصدر: سامي ذياب محل، مرجع سابق، ص 85

الفرع الثاني: متطلبات الإدارة الرشيقة

إن هذه الأخيرة تتطلب توفر مجموعة من العناصر هي بمثابة متطلبات تتمكن من خلالها المؤسسات من تطبيق الإدارة الرشيقة وسيتم توضيحها في ما يلي:<sup>2</sup>

1. دعم الإدارة العليا: نجاح الأسلوب يتوقف على مدى شعور الإدارة العليا ورغبتها في توفير الإمكانيات والشروط اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة، وذلك من خلال الإلتزام الكلي بتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والوقت من أجل إنجاز عملية تطبيق الأسلوب وتغيير نظام الإدارة في المؤسسة من النظام البيروقراطي الذي يسود معظم المؤسسات في الدول النامية الى نظام ديمقراطي لا مركزي يعطي الحرية للمبادرة والإبداع؛

<sup>1</sup> سامي ذياب محل، تحقيق المزايا التنافسية لشركة نفط الشمال من خلال أدوات الإدارة الرشيقة دراسة تحليلية، مجلة آراء للدراسات الإقتصادية والإدارية، المركز الجامعي أفلو، أفلو، الجزائر، المجلد 3، العدد 1، 2021، ص 87. على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/647/3/1/157156>

<sup>2</sup> صبري مقيم، الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الإقتصادية-دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيدة (الجزائر)-، مجلة بحوث الإدارة والإقتصاد، مجلد 2، عدد 5، 2020، ص 42. على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/615/2/5/137256>

2. **التعاون بين الإدارة والعاملين:** تسعى العديد من الشركات الحديثة إلى التحسين المستمر لعملياتها وذلك بإتخاذ طرق مختلفة، من بينها خلق جو إيجابي، فهذا الجو لا يساعد الموظفين على إنجاز مهامهم اليومية فحسب، بل يرفع في مستوى جودة الحياة الوظيفية ويقوي أيضا الروابط الإجتماعية مع الإدارة، فيكون للموظفين الحافز الكافي لإظهار التفاني المهني في إنجاز المهام الموكلة إليهم، والرفع من إنتاجيتهم؛
3. **الإهتمام بالتكوين والتدريب نوعا وكما:** يجب على المؤسسة التغيير من المنهج التقليدي في التدريب إلى المنهج الحديث، الذي يتسم بالمرونة من خلال تدريب الموظفين على مهارات متعددة بحيث تعطي للموظف مرونة أكبر ومعرفة أوسع ومهارات متنوعة تمكنه من التكيف بشكل أكبر والإستجابة بمرونة أفضل مع متطلبات العمل المتغيرة والمتقلبة، لذا تعمل الإدارة الرشيقة على تدريب الموظفين جيدا على مختلف المستويات باعتبار أن التدريب يقلل من فرص الضياع والهدر بوصفه شكل من أشكال الإستثمار للمؤسسة، فمن الضروري توفير التنسيق وخلق دورات تكوينية مختلفة تهدف إلى معرفة الأسس والأدوات والممارسات الخاصة بالثقافة الرشيقة والتدريب على المعايير الجديدة والتقنيات الجديدة المعمول بها، إلى جانب تطوير المهارات الشخصية المختلفة مثل القيادة.
4. **التغيير في ثقافة المؤسسة:** هناك أنماط سلوكية معينة وقيم مؤسسية شعاراتية أصبحت تمثل طابعا نمطيا تميز المؤسسات، وهي متداخلة مع الجوانب الدينية وطبيعة العلاقات الأسرية (كما هو الحال في المؤسسات اليابانية) التي تعد إمتدادا للأسرة حيث يسود نمط القيادة الأبوية والصارمة في ذات الوقت، كما أن هذه المؤسسات تحاول تعزيز عنصر الولاء الوظيفي بتحقيق عناصر الإستقرار في العمل لتقوية عناصر الولاء والرضا الوظيفي. فنثقافة المؤسسة تركز على سلوكيات وعقليات وأنماط إجتماعية غير معلنة، كون أن الثقافة والقيادة ترتبط إرتباطا وثيقا حيث يضع المؤسسون القادة المؤثرون بثقافات جديدة تستمر لعقود، وأفضلهم من هم على دراية تامة بالثقافات المتعددة والتي يندمجون فيها وتمكنهم من التغيير عند الحاجة، وتساعدهم على بناء المؤسسات التي تزدهر في الأوقات الأكثر صعوبة.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

تكتسب الدراسات السابقة أهمية كبيرة، وذلك لما تشتمل عليه من رصيد معرفي وإفادات مرجعية حول الموضوع محل الدراسة. ولهذا سنحاول من خلال هذا المبحث التركيز على أهم الدراسات التي تناولت موضوع تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة في العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي سابقاً، وسنعمل على تحديد أهم نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين دراستنا الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

سوف نعرض في هذا المبحث الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية.

الفرع الأول: الدراسات العربية

- دراسة علام محمد أبو طالب (2020): بعنوان "نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر". وهي عبارة عن مقال.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة للتغلب على الهدر الذي تواجهه مدارس الثانوي العام بمصر، وذلك من خلال بعض النماذج العالمية التي استخدمت الإدارة الرشيقة، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، توصلت الباحثة إلى عدة نتائج منها: تعظيم القيمة لنواتج التعلم وذلك بتقليص الإدارة الرشيقة لنسبة الهدر بها، كما أن استخدام الإدارة الرشيقة يساعد على السرعة والدقة في العمل وفي وقت واحد. وقد أوصت الدراسة بضرورة مراعاة احتياجات العميل (الطالب- المعلم- الآباء) للحصول على القيمة والتغلب على الهدر، وتدريب القيادات التعليمية والإدارية داخل المدرسة على أسلوب الإدارة الرشيقة من خلال إجراء جلسات عصف ذهني وحلقات نقاشية على تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة لجميع العاملين.

- دراسة ضيف الله المطيري (2019): بعنوان "دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم". وهي عبارة عن مقال.<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، وذلك من خلال إعداد استبانة مكونة من (25) فقرة موزعة على خمسة مجالات للكشف عن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (135) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت اختيروا بالطريقة العشوائية؛ وأظهرت النتائج أن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت ككل جاء متوسطاً، وجاء بالمرتبة الأولى مجال "حل المشكلات" بدرجة

<sup>1</sup> صفاء علام محمد أبو طالب، مرجع سابق.

<sup>2</sup> مطيرة ضيف الله المطيري، مرجع سابق.

متوسطة، بينما جاء بالمرتبة الأخيرة مجال "القابلية للتغيير" بدرجة متوسطة، وبينت النتائج عدم وجود فروق في دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العلمية.

- دراسة ركاج والعبادلة (2017): بعنوان "مدى توافر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة"؛ وهو عبارة عن مداخلة في المؤتمر العلمي: الإستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء والكشف عن مدى توافر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، وتكونت عينة الدراسة من (4119) موظفاً اختيروا بطريقة عشوائية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الإستبانة لتجميع البيانات؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب العمل المتبع في وزارة التربية والتعليم العالي المرتكز على التحسين المستمر للعمل باعتماد المعايير القياسية، والتدوير الوظيفي يحقق متطلبات الإدارة الرشيقة؛ كما أشارت النتائج ضرورة تحفيز العاملين لتنمية قدراتهم وتطويرها من خلال معايير العمل القياسي لتتوافق مع الإدارة الرشيقة، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين الإستقطاب وتنظيم موقع العمل من خلال مؤشري الإستقطاب والتدريب.

#### الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

- دراسة Abu Oubaid (2016): رسالة ماجستير بعنوان « Towards Enhancement of Lean Practices in the West Bank Construction Industry » نحو تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة في صناعة البناء في الضفة الغربية.<sup>2</sup>

الهدف من هذه الدراسة هو تطوير نموذج يشير إلى منظور مفصل للعوامل التي تدعم تنفيذ الإدارة الرشيقة الناجحة للمقاولين، الذين يفكرون في تنفيذها باعتبارها اتجاهاً ممكناً نحو تحسين أداء شركاتهم، لذلك يمكن أن يساعد هذا البحث قطاع البناء الفلسطيني من خلال اقتراح بعض التغيير أو التحسين في ممارساتهم الإدارية وتحسين مواردهم التنظيمية والبشرية التي يمكن أن تقيس هذا التنفيذ الناجح، وربطها أخيراً بإطار لمساعدة شركات البناء على تبني الإدارة الرشيقة في عملية البناء. لجمع البيانات، استخدم الباحث الإستبيان، مستهدفاً شركات البناء في الضفة الغربية، على عينة من (153) شركة؛ وقد أوضحت النتائج تأثيرات إيجابية لإعتماد الممارسات الخالية من الهدر وتنفيذ الأداء الرشيق بالإضافة إلى التزام الإدارة وقيادة التميز. حيث توصلت الدراسة أنه يمكن أن يقاس تبني الأداء الرشيق من خلال تحسين مؤشرات الأداء مما يساعد المقاولين على تبني ممارسات الإدارة الرشيقة. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

<sup>1</sup> يحي محمد ركاج، سمر مشرف العبادلة، مرجع سابق.

<sup>2</sup> Wathiq Mohammed Abo Obaid, Towards Enhancement of Lean practices in the West Bank Construction Industry, This is submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Engineering Management, faculty of graduate Studies ;An-Najah National University , Nablus- Palestine, 2016.

- ✓ بأن يحافظ المقاولون على التطوير المستمر والتعلم من المشاريع السابقة التي أكملوها لتقييم نقاط القوة والضعف المتعلقة بعوامل النجاح من أجل تحسينها.
- ✓ يجب التحكم في نظام (مؤشرات الأداء الرئيسية) الرشيقة وينصح العملاء بالبدء في وضع بند إلزامي في العقد يدعم البناء الخالي من الهدر.

- دراسة juricek (2014): مقال بعنوان «Agile Project Management Principles» مبادئ إدارة المشروع الرشيقة<sup>1</sup>

تظهر هذه الدراسة المبادئ الأساسية للإدارة الرشيقة، حيث تم مقارنة منهجها بمنهجيات أخرى، والهدف من هذه الدراسة؛ هو تعريف القارئ بالمبادئ الأساسية لهذه الإدارة، وتحديد الاختلافات العلمية بينها وبين الطرق التقليدية. وقد توصل الباحث إلى أن الإدارة الرشيقة هي رد فعل عالمي للنهج التقليدي لتقديم الحل أو توصيل المنتجات، وأنها تجلب الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهها المشاريع التي تتميز ببيئة متغيرة، حيث تقدم الرشيقة تعليمات واضحة لتنفيذ المشروع، مما يؤدي لزيادة الرؤية، القدرة على التكيف، قيمة الأعمال وتقليل المخاطر. كما تخضع الإدارة الرشيقة بالتأكيد للمزيد من الفحص والاختبار لعدة مشاريع عند التسليم المحدد. ولا شك أن الإدارة لا يمكن تعديلها ببساطة لتناسب جميع أنواع المشاريع؛ كمشاريع تكنولوجيا المعلومات دون تكثيف النظر والبحث على بيانات دقيقة واردة من مشاريع معينة.

### المطلب الثاني: القيمة المضافة للدراسة الحالية

سنحاول من خلال هذا المطلب التعليق ومقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية.

### الفرع الأول: التعليق على الدراسات السابقة

ركزت الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية على موضوع الإدارة الرشيقة، وإبراز كل ما يخص المتغير من تعريف وأسس العمل به، كذلك التركيز على مبادئ، أدوات ومتطلبات الإدارة الرشيقة سواء في الجامعات أو في المؤسسات الخدمية، الإنتاجية والإقتصادية. كما أجريت الدراسات التطبيقية حول موضوع الدراسة في بيئات متنوعة وأزمنة مختلفة، وهذا ما نتج عنه إختلاف في الأهداف والنتائج المتوصل إليها من قبل كل باحث، وهذا التنوع في الدراسات أفادنا في دراستنا كمايلي:

- تحديد الإطار النظري وضبطه جيدا؛
- استعمال الدراسات السابقة كمراجع موثوقة في دراستنا؛

<sup>1</sup> Jan Juricek, Agile Project Management Principles; Lecture Notes on Software Engineering, University of Economics in Prague, Czech Republic, Vol 02, No2, May 2014 . [http:// www.Inse.org](http://www.Inse.org)

- تحديد وبناء الإجراءات المنهجية مثل: مجتمع الدراسة، العينة، والمنهج المتبع؛
- تحديد أدوات الدراسة كالإستبيان وطريقة تحليل البيانات.

### الفرع الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

سنعرض في هذا الفرع أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية منها والأجنبية.

#### أولاً/ أوجه التشابه:

- الجزء النظري لدراستنا الحالية يتشابه مع الجزء النظري لأغلب الدراسات السابقة؛
- دراستنا الحالية كأغلب الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي؛
- دراستنا الحالية اعتمدت على الإستبيان في جمع المعلومات كأغلب الدراسات السابقة؛
- دراستنا الحالية اعتمدت على الأدوات الإحصائية وبرنامج الـ SPSS في تحليل البيانات كأغلب الدراسات السابقة؛

ثانياً/ أوجه الاختلاف: توجد بعض الإختلافات بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة العربية والأجنبية، تتمثل في:

- تختلف دراستنا الحالية من حيث الإطار الزمني والمكاني مع باقي الدراسات السابقة؛
- تختلف دراستنا الحالية من حيث العينة التي أجريت عليها مقارنة مع الدراسات السابقة؛
- تختلف دراستنا الحالية أيضا من حيث النتائج والأهداف التي توصلت إليها مقارنة مع الدراسات السابقة.

### خلاصة الفصل:

تعتبر الإدارة الرشيقة من المداخل الحديثة التي اهتمت بها الدول، خاصة المتقدمة في ظل المنافسة الشرسة التي يعرفها العالم حالياً.

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة من خلال التعرف على مفهوم الإدارة الرشيقة ومبادئها، أهم الفروقات بينها وبين الإدارة التقليدية، كذلك تطرقنا إلى أهداف وأهمية الإدارة الرشيقة وأدواتها ومتطلباتها.

بالإضافة للأدبيات النظرية، تناولنا في هذا الفصل الدراسات السابقة التي عالجت نفس موضوعات دراستنا، للوقوف على أوجه الاختلاف والتشابه بينها، وتحديد القيمة المضافة التي جاءت بها دراستنا مقارنة بالدراسات السابقة، والتي سنتضح أكثر من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في الفصل الموالي.

# الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد إستعراض الجانب النظري في الفصل السابق والذي تطرقنا من خلاله إلى الإلمام بمفاهيم متغيرات الدراسة، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال دراسة مدى توافر متطلبات الإدارة الرشيقة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، وذلك بالإستعانة باستبيان ورقي كأداة لجمع المعلومات، موزع على الموظفين من أجل إختبار فرضيات الدراسة، ثم معالجة البيانات المتحصل عليها بإستخدام الـ spss، للوصول للنتائج المطلوبة التي تمكننا من تقديم الإقتراحات الملائمة. من أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: طريقة الدراسة والأدوات المستخدمة
- المبحث الثاني: مجتمع ومتغيرات الدراسة

المبحث الأول: طريقة الدراسة والأدوات المستخدمة

في هذا المبحث سوف نتعرف على المؤسسة التي أجرينا فيها الدراسة الميدانية ألا وهي جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، والوحدة كذلك التي خصت بها الدراسة وهي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كما سنتعرف على متغيرات الدراسة، وبيان الأدوات التي استخدمت في الدراسة من أجل التوصل إلى النتائج والوقوف على صحة الفرضيات المقترحة.

المطلب الأول: المؤسسة وهيكلها التنظيمي

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة

أولا/ لمحة عن جامعة 20 أوت 1955:

إن الموقع الجغرافي الذي تتمتع به ولاية سكيكدة يجعل منها مدينة إستراتيجية، فهي تتوسط ولايات: قسنطينة، عنابة، جيجل وقالمة، وهي من بين الولايات التي تسجل أحسن النتائج في شهادة البكالوريا كل سنة، وعليه كان من الضروري إنشاء جامعة، علما أن الولاية استقادت من مدرسة عليا للتعليم التقني في 22 مارس 1988 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 88-63 ثم مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي 98-223 الذي ارتقى في 18 سبتمبر 2001 بموجب مرسوم تنفيذي رقم 01-272 إلى جامعة 20 أوت 1955 خلال زيارة رئيس الجمهورية لها في 20 أوت 2005 لإحياء الذكرى الأربعين لهجومات الشمال القسنطيني.<sup>1</sup>

لقد تمكنت جامعة 20 أوت 1955 في مدة زمنية قصيرة من الإلتحاق بمصف الجامعات الجزائرية الكبرى نتيجة المجهودات المبذولة من طرف الفرق البيداغوجية والإدارية ومخابر البحث، التي تسهر على تطوير البحث العلمي وضمان جودة التكوين في التعليم العالي.

تتوزع جامعة 20 أوت 1995 على موقع يمتد على مساحة 246، يقع على بعد 04 هكتار كلم من جنوب غرب الولاية على طريق الحدائق في سفح الجبل بين الطريق 43 وجبل مسيون، هذا الموقع يجمع هياكل المدرسة السابقة للفلاحة وهياكل المدرسة الوطنية العليا للتعليم التقني، كما يجمع الهياكل التابعة بالمركز الجامعي والهياكل البيداغوجية المنجزة في إطار PSRE مخطط دعم الإنعاش الإقتصادي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة سكيكدة، موقع الجامعة القديم، الرئيسية-عرض الجامعة، على الرابط: <http://ancien.univ-skikda.dz/index.php/ar/2012-12-19-12-56-51/2013-03-20-09-25-21>، تاريخ الزيارة: 2022/06/15،

على الساعة 10:15.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

تتضمن جامعة سكيكدة 6 كليات من بينها كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، التي سوف تكون مجتمع دراستنا.

### ثانيا/ تعريف كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

تم إنشاء كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01 - 272 المتعلق بإنشاء الجامعة. في سنة 2008 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-272 تم تسمية الكلية بكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير. في سبتمبر 2010 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-272 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 1-272 تم تسمية الكلية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.<sup>1</sup>

نظرا للتزايد المستمر في عدد الطلبة، إستقادت الكلية عام 2005/2004 من مبنى بيداغوجي جديد يتكون من:

- مدرجين 400 مقعد.
- مبنى بيداغوجي بـ 1000 مقعد يضم قاعات للمحاضرات، قاعات للأعمال الموجهة ومدج 200 مقعد.

كانت الكلية تتكون من قسمين: قسم العلوم الإقتصادية وقسم علوم التسيير، وطبقا للقرار الوزاري في 28 نوفمبر 2010 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تشكلت الأقسام التالية وهي: قسم العلوم الإقتصادية، قسم العلوم التجارية. وطبق القرار رقم 1129 المؤرخ في 29 أكتوبر 2015 نشأت لدى الكلية الأقسام التالية: قسم العلوم الإقتصادية، قسم علوم التسيير، قسم العلوم التجارية وقسم العلوم المالية والمحاسبة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

#### أولا/ الهيكل التنظيمي للكلية:

ينقسم الهيكل التنظيمي للكلية إلى مايلي:<sup>3</sup>

- العمادة؛

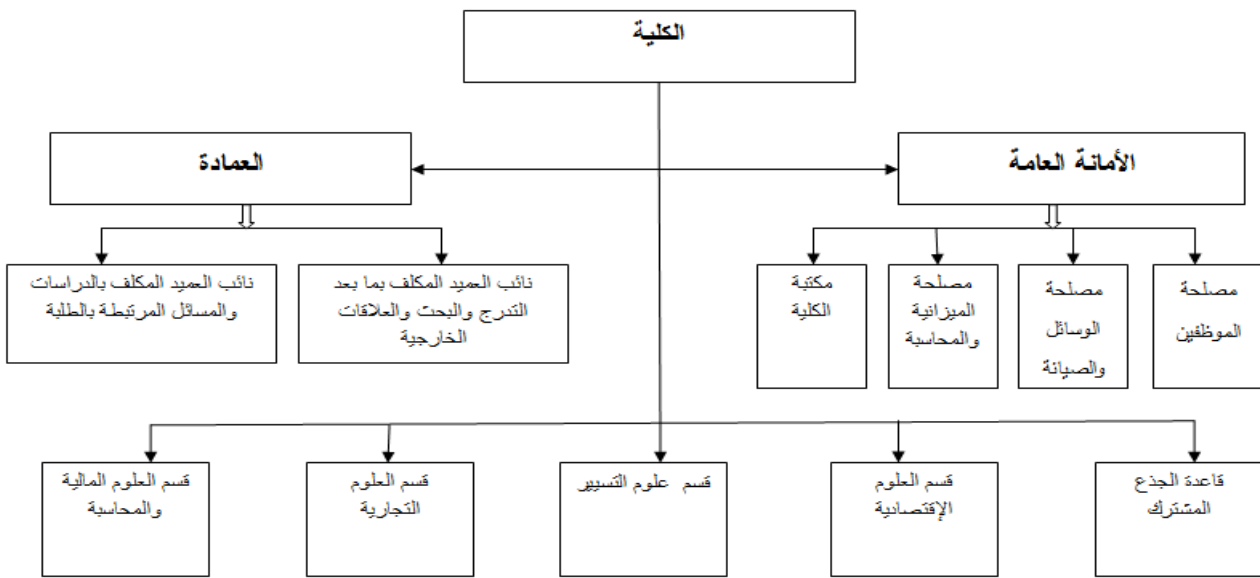
<sup>1</sup> موقع كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وكلية علوم التسيير، الرئيسية-تقديم، على الرابط: <http://fsecg.univ-skikda.dz/index.php/ar/2020-02-25-10-01-00/2020-02-25-10-01-1>، تاريخ الزيارة: 2022/06/15، الساعة: 10:30.

<sup>2</sup> المرجع نفسه:

<sup>3</sup> موقع كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الرئيسية-الهيكل التنظيمي، على الرابط: <http://fsecg.univ-skikda.dz/index.php/ar/2020-02-25-10-01-00/2020-03-05-10-28-42>، تاريخ الزيارة: 2022/06/16، الساعة: 12:39.

- الأمانة العامة؛
- قسم علوم التسيير؛
- قسم العلوم الإقتصادية؛
- قسم العلوم التجارية؛
- قسم العلوم المالية والمحاسبة؛
- قاعدة الجذع المشترك؛

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على موقع الكلية

### ثانيا/ شرح الهيكل التنظيمي:

يحتوي الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على مايلي:

#### 1. العمادة: تحت رئاسة العميد د.كيموش بلال ويساعده نائبين كمايلي:

- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة: تحت رئاسة أ.مشري ناصر. يتكفل نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة بالمهام الآتية:<sup>1</sup>
  - ✓ ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
  - ✓ متابعة تسيير أنشطة التعليم وأخذ أو إقتراح كل إجراء وتحسينه.

<sup>1</sup> موقع كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة، على الرابط: <http://fsecg.univ-skikda.dz/index.php/ar/2020-02-25-10-01-00/2020-03-05-10-26-26>، تاريخ

- ✓ مسك القائمة الإسمية والإحصائية للطلبة.
- ✓ جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.
- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: تحت رئاسة أ. مشحود عمر. يتكلف العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية بالمهام التالية:<sup>1</sup>
  - ✓ متابعة سير إمتحانات الإلتحاق بما بعد التدرج.
  - ✓ أخذ أو إقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
  - ✓ السهر على سير مناقشة المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج.
  - ✓ متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
  - ✓ المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.
  - ✓ تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم.
  - ✓ متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على الأرشيف.
- 2. الأمانة العامة: تحت رئاسة زغيدة ياسين وتحتوي على:<sup>2</sup>
  - مصلحة الموظفين: حيث تقوم بالإشراف على تسير الموارد البشرية ومتابعة المسارات المهنية للأساتذة والموظفين الإداريين والتقنيين والعمال المهنيين، الموضوعين مباشرة تحت سلطة التعيين للسيد عميد الكلية وذلك بإصدار شهادات التوظيف والأمور الأخرى الجارية.
  - مصلحة الوسائل والصيانة: وتتولى تسيير وسائل الصيانة والمخازن بالكلية والإشراف على نظافة الأقسام التابعة وكذا المساحات الخضراء.
  - مصلحة الميزانية والمحاسبة: تتولى مصلحة الميزانية والمحاسبة متابعة الوضعية المالية للأساتذة والموظفين الإداريين والتقنيين والعمال المهنيين، حيث تسلمهم مباشرة كشف الراتب الشهري بناء على طلبهم وتسهر على إجابة استفساراتهم بخصوص المستحقات المالية لهم.
  - مكتبة الكلية: تعد مكتبة الكلية من المكتبات التي تقدم خدمات لجميع العاملين من طلبة وأعضاء هيئة التدريس وإداريين، وتوفر مصادر معلومات مساندة للمناهج الدراسية، ومصادر تساعد الطلبة على إنجاز بحوثهم.
- 3. أقسام الكلية: تتكون من مايلي:

<sup>1</sup> موقع كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية، على الرابط: <http://fsecg.univ-skikda.dz/index.php/ar/2020-02-25-10-01-00/2020-03-05-10-27-13>

تاريخ الزيارة 2022/06/16، الساعة: 16:17.

<sup>2</sup> موقع كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الأمين العام، على الرابط: <http://fsecg.univ-skikda.dz/index.php/ar/2020-02-25-10-01-00/2021-12-23-07-17-23>، تاريخ الزيارة: 2022/06/16،

الساعة: 18:33.

- قاعدة الجذع المشترك: برئاسة د.عرقوب خديجة، ويضم القسم 3 مكاتب: مكتب التمدرس، ومكتب البيداغوجيا وآخر خاص بتسيير أرضية PROGRES<sup>1</sup>.
- قسم العلوم الإقتصادية: برئاسة د.صيد فاتح، ويضم مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج؛ يشمل مصلحة التدريس، مصلحة متابعة وتقييم التعليم، ومساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث ويشمل مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج المتخصص ومصلحة متابعة أنشطة البحث.<sup>2</sup>
- قسم العلوم التجارية: برئاسة د.نطور بلال ويضم مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج يشمل مصلحة التدريس، مصلحة متابعة وتقييم التعليم، ومساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث ويشمل مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج المتخصص ومصلحة متابعة أنشطة البحث.<sup>3</sup>
- قسم علوم التسيير: برئاسة د.بوجعادة إلياس ويضم مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج يشمل مصلحة التدريس، مصلحة متابعة وتقييم التعليم، ومساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث ويشمل مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج المتخصص ومصلحة متابعة أنشطة البحث.<sup>4</sup>
- قسم العلوم المالية والمحاسبة: برئاسة د.رماش كمال، ويضم مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج يشمل مصلحة التدريس، مصلحة متابعة وتقييم التعليم، ومساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث ويشمل مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج المتخصص ومصلحة متابعة أنشطة البحث.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> موقع كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الهيكل التنظيمي- قسم القاعدة المشتركة، على الرابط: <http://fsecg.univ-skikda.dz/images/images/images/scole%20commun.png>، تاريخ الزيارة 2022/06/18، على الساعة: 22:37.

<sup>2</sup> موقع كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الهيكل التنظيمي- قسم العلوم الإقتصادية، على الرابط: <http://fsecg.univ-skikda.dz/images/images/imagef/OrgECo.png>، تاريخ الزيارة: 2022/06/18، على الساعة 00:03.

<sup>3</sup> موقع كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الهيكل التنظيمي- قسم العلوم التجارية، <http://fsecg.univ-skikda.dz/images/images/imagef/orgCom.png>، تاريخ الزيارة: 2022/06/22، على الساعة 22:22.

<sup>4</sup> موقع كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الهيكل التنظيمي- قسم علوم التسيير، على الرابط: <http://fsecg.univ-skikda.dz/images/images/imagef/OrgGest.png>، تاريخ الزيارة 2022/06/20، على الساعة: 17:06.

<sup>5</sup> موقع كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الهيكل التنظيمي-قسم العلوم المالية والمحاسبة، على الرابط: <http://fsecg.univ-skikda.dz/index.php/ar/2020-02-25-10-01-00/2020-03-05-10-28-42>، تاريخ الزيارة: 2022/06/25، على الساعة 22:38.

المطلب الثاني: مجتمع ومتغيرات الدراسة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً/ مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة كافة الموظفين الإداريين والأساتذة الإداريين بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، حيث قمنا بمسح شامل حول مجتمع الدراسة والذي يبلغ عددهم الإجمالي 93 (80 موظفا إداريا و13 أستاذا إداريا)، موزعون حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (02): توزيع الموظفين والأساتذة الإداريين بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 20 أوت 1995 سكيكدة حسب المنصب الإداري

العدد	الوظيفة
01	العميد
02	نائب العميد
05	رئيس قسم
05	نائب رئيس قسم
80	موظف
93	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معلومات من مصلحة الموظفين بالكلية

ثانياً/ عينة الدراسة:

تم حساب حجم العينة بالإعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون (Steven K Thompson) الموضحة في الشكل

التالي:

الشكل رقم (03): معادلة ستيفن ثامسون لتحديد حجم العينة

معادلة ستيفن ثامبسون	
$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \frac{N-1}{d^2} \times z^2 \right] + p(1-p)}$	
N	حجم المجتمع
z	الدرجة الحرجة للمبروراة المطلوبة المستوى الإحصائي 0.95 و-أبوابي 1.96
d	نسبة الخطأ وتساوي 0.05
p	نسبة توفر العنصرية والمحايدة = 0.50

المصدر: أربع ملفات اكسل لحساب حجم العينة، على الرابط: <https://www.arabgeographers.net/vb/threads/arab22911>، تاريخ التحميل: 2022/05/29، على الساعة: 16:00.

من خلال المعادلة تحصلنا على حجم العينة أين قدرت بـ **75,03125** أي تقريبا **76**، وبعد توزيعنا للإستبيان تحصلنا على استجابة كلية أي بنسبة **100%** من حجم العينة.

### الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: مدى توافر متطلبات الإدارة الرشيقة في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
- المتغيرات الشخصية: وتشمل المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المنصب الإداري، قسم الإنتماء، الخبرة المهنية)

### المطلب الثالث: طرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

من خلال هذا المطلب سنتعرف على الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة في معالجتها.

### الفرع الأول: طرق جمع البيانات

قصد جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة وتحقيق أهدافها تم استخدام الإستبيان كأداة للدراسة، حيث الإستبيان (الإستمارة): هو أداة الدراسة حيث يعتبر مجموعة من الأسئلة والعبارات المطروحة بطريقة موجهة، التي يقوم الباحث بإعدادها للحصول على البيانات المطلوبة والتي يحتاجها من أجل الوصول إلى نتائج صحيحة ودقيقة، فهو أكثر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات، وقد صمم إستبيان الدراسة كما يلي:

أ. المحور الأول: يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين، مكون من 5 فقرات (الجنس، العمر، المنصب الإداري، قسم الإنتماء، الخبرة المهنية)

ب. المحور الثاني: متطلبات الإدارة الرشيقة، يتكون من أربعة عناصر (دعم الإدارة العليا، التعاون بين الإدارة والموظفين، الإهتمام بالتكوين والتدريب نوعا وكما، التغيير في ثقافة المؤسسة).

### الجدول رقم (03): توزيع عبارات الإستبيان

المحور	الأبعاد	العبارات
متطلبات الإدارة الرشيقة	دعم الإدارة العليا	04-01
	التعاون بين الإدارة والموظفين	09-05
	الإهتمام بالتكوين والتدريب نوعا وكما	14-10
	التغيير في ثقافة المؤسسة	20-15

المصدر: من إعداد الطالبتين

وقد تم الإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء الأوزان التالية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد توزيع الإستمارات على الموظفين والأساتذة الإداريين وجمعها، كانت جميعها صالحة للتحليل، تم اللجوء إلى استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 22، أين تمت المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط بيرسون: لقياس الصدق البنائي لأداة الدراسة.
- معامل الارتباط ألفا كرونباخ: للتأكد كم درجة ثبات الإستبانة كأداة للدراسة.
- الانحراف المعياري: لتحديد درجة التشتت لإستجابات المبحوثين عن المتوسط الحسابي.
- المتوسط الحسابي: لتحديد توجهات إجابات المبحوثين لعبارات الإستبانة حسب درجة الموافقة، ولتحديد درجة المتوسط الحسابي في أي فئة.

الجدول رقم (05): درجة توزيع قيم المتوسط الحسابي

قيم المتوسط الحسابي	مقياس ليكارت الخماسي	درجة التقدير
]1.80-1.00]	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
]2.60-1.80]	غير موافق	ضعيف
]3.40-2.60]	محايد	متوسط
]4.20-3.40]	موافق	مرتفع
]5.00-4.20]	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة الدراسة

الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي بمعنى الإستقرار في نتائجها وعدم تفسيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات. وقد تم التحقق من ثبات الإستبانة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ كما مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): معامل ألفا كرونباخ لكل محور

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
دعم الإدارة العليا	04	0,813
التعاون بين الإدارة والموظفين	05	0,757
الإهتمام بالتكوين والتدريب نوعا وكما	05	0,833
التغيير في ثقافة المؤسسة	06	0,806
<b>المجموع</b>		<b>0,848</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss22

يشير هذا الجدول بالإعتماد على النتائج المحصل عليها، أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف الأقسام تجاوزت 60% وهي تتراوح بين 0,757 و 0,833 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ هي 0,848 وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الإستبانة.

هذا يعني أن أداة الدراسة تتميز بالثبات والدقة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الإستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على كافة تساؤلات الدراسة، واختبار الفرضيات.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الإستبانة مدى صلاحية عباراتها لقياس المحاور التي تم وضعها، وقد تم إختبار صدق الإستبانة من خلال الصدق الظاهري والصدق الإتساق الداخلي كمايلي:

أ. **الصدق الظاهري:** لقد تم عرض الإستبانة على الأستاذة المشرفة من أجل إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات، ثم عرض الإستبانة على لجنة أساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، وكان عددهم 04 حيث قاموا بتحكيم الإستبانة وتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم، وذلك بهدف التأكد من مصداقية أسئلة الإستبانة ومدى توافقها مع موضوع الدراسة، وفي ضوء الإقتراحات التي أدلى بها الأساتذة تم إجراء التعديلات النهائية للحصول على الإستبيان بشكله النهائي كما هو موضح في الملحق رقم (01)

ب. صدق الإتساق الداخلي:

لقد تم حساب صدق الإتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

1. **متطلب دعم الإدارة العليا:**

الجدول رقم (07): قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات متطلب دعم الإدارة العليا

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تشجع إدارة جامعتنا التخلي عن الأساليب الكلاسيكية في الإدارة والتوجه نحو الأساليب الحديثة كالإدارة الرشيقة.	**0,735	0,000
02	تعمل إدارة جامعتنا على توفير كل الإمكانيات (المادية والبشرية والمالية) لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة.	**0,877	0,000
03	تخصص إدارة جامعتنا الوقت الكافي لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة	**0,846	0,000
04	تشجع إدارة جامعتنا التخلي عن نظام الإدارة البيروقراطي والتحول نحو نظام ديمقراطي لا مركزي يعطي الحرية للمبادرة والإبداع	**0,741	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss22

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات **متطلب دعم الإدارة العليا** تراوحت ما بين **0,735** و **0,877** وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة **0.01**، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2. متطلب التعاون بين الإدارة والموظفين:

**الجدول رقم (08):** قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات متطلب التعاون بين الإدارة والموظفين

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تسعى إدارة جامعتنا للتحسين المستمر لمختلف عملياتها	<b>0,639</b> **	0,000
02	تسهر إدارة جامعتنا على خلق بيئة عمل تحفيزية للموظفين من أجل تحسين عملهم للأفضل ورفع انتاجيتهم	<b>0,758</b> **	0,000
03	تشجع إدارة جامعتنا العاملين على ابداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم	<b>0,696</b> **	0,000
04	تطبق إدارة جامعتنا التسيير التشاركي وذلك باستشارة كل الموظفين ومناقشة المشاكل معهم والخروج بحل جماعي لها (قرار تشاركي)	<b>0,760</b> **	0,000
05	تحرص إدارة جامعتنا على احترام العاملين وتشجيعهم على الإبداع والإبتكار	<b>0,723</b> **	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج **spss22**

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات **متطلب التعاون بين الإدارة والموظفين** تراوحت ما بين **0,639** و **0,760** وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة **0.01**، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

3. متطلب الإهتمام بالتكوين والتدريب نوعا وكما:

الجدول رقم (09): قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات متطلب الإهتمام بالتكوين والتدريب نوعا وكما

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تعتمد إدارة جامعتنا على المنهج الحديث المرن في تدريب الموظفين عكس المنهج التقليدي	**0,853	0,000
02	تعتبر إدارة جامعتنا تدريب الموظفين شكلا من أشكال الإستثمار	**0,692	0,000
03	تدرب إدارة جامعتنا الموظفين على مهارات متعددة تمكنهم من التكيف بشكل أكبر والإستجابة بمرونة أفضل مع متطلبات العمل المتغيرة	**0,859	0,000
04	تخضع إدارة جامعتنا جميع الموظفين دون استثناء للتدريب	**0,784	0,000
05	تفضل إدارة جامعتنا توظيف العاملين متعددي الوظائف والمدربين للتقليل قدر الإمكان من فرص الضياع والهدر للموارد	**0,697	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss22

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الإرتباط لعبارات متطلب الإهتمام بالتكوين والتدريب نوعا وكما تراوحت ما بين 0,692 و 0,859 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

4. متطلب التغيير في ثقافة المؤسسة:

الجدول رقم (10): قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات متطلب التغيير في ثقافة المؤسسة

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تعمل إدارة جامعتنا على تغيير الثقافة التقليدية السائدة في العمل داخل الجامعة	**0,602	0,000
02	تعين إدارة جامعتنا مسؤولين بأفكار قيادية وثقافات جديدة	**0,675	0,000

0,000	**0,828	تعمل إدارة جامعتنا على غرس ثقافة الإبداع والإبتكار وروح المبادرة لدى الموظفين	03
0,000	**0,764	تعمل إدارة جامعتنا على غرس ثقافة العمل الجماعي بين الموظفين	04
0,000	**0,679	تعمل إدارة جامعتنا على غرس ثقافة المحافظة على الموارد وتجنب هدرها وتبذيرها بين الموظفين	05
0,000	**0,726	تعمل إدارة جامعتنا على غرس ثقافة التحسين المستمر لدى الموظفين	06

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss22

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات متطلب التغيير في ثقافة المؤسسة تراوحت ما بين 0,602 و 0,828 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

تم التطرق من خلال هذا المبحث إلى وصف خصائص عينة الدراسة، تحليل إتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

في هذا المطلب تم تنازل خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، السن، المنصب الإداري، قسم الإنتماء، الخبرة المهنية.

الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

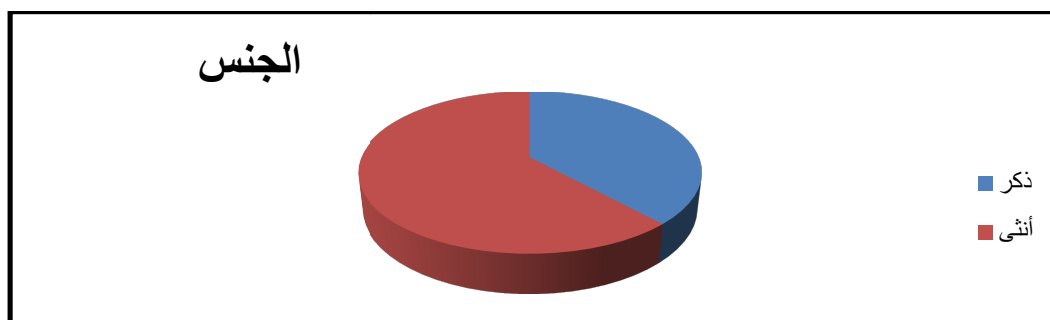
الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
38,2%	29	ذكر
61,8%	47	أنثى
100%	76	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss22

يبين الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة هي صفة الإناث بنسبة 61,8%، فيما بلغت نسبة الذكور 38,2%، أي أن العنصر النسوي في الكلية أكثر من العنصر الذكوري. يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات Excel

الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

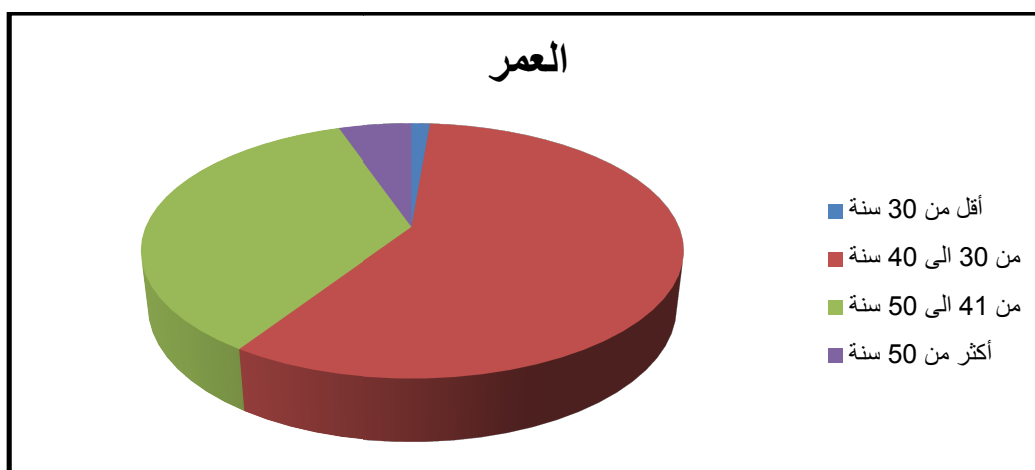
العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	1	1,3%
من 30 إلى 40 سنة	44	57,9%
من 41 إلى 50 سنة	27	35,5%
أكثر من 50 سنة	4	5,3%
المجموع	76	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss22

يبين الجدول أعلاه أن الفئة الغالبة هي فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة حيث بلغت النسبة 57,9%، تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة وذلك بنسبة 35,5%، تليها نسبة 5,3% من الأفراد الأكثر من 50 سنة، وفي الأخير تأتي النسبة 1,3% لفئة الأفراد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من مخرجات Excel

الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الإداري

الجدول التالي يوضح عينة الدراسة حسب متغير المنصب الإداري

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الإداري

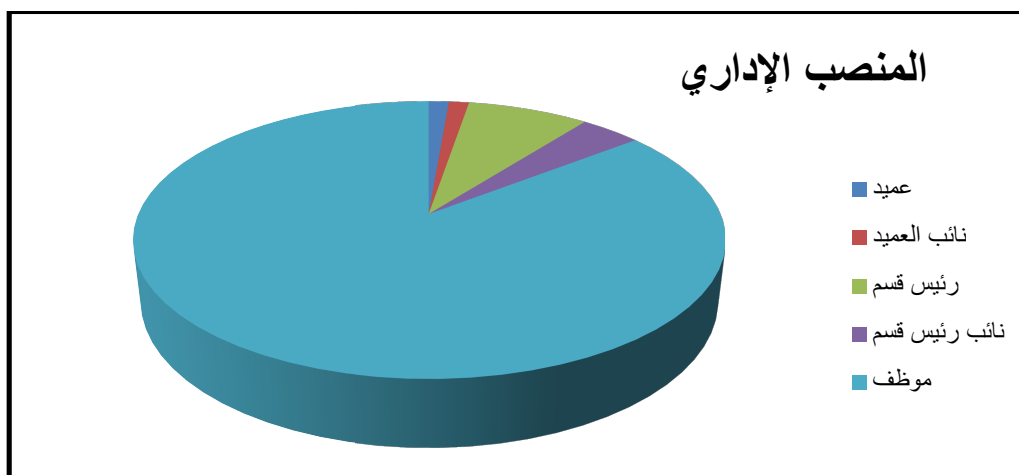
النسبة	التكرار	المنصب الإداري
1,3%	1	عميد
1,3%	1	نائب العميد
7,9%	6	رئيس قسم
3,9%	3	نائب رئيس قسم
85,5%	65	موظف
100%	76	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss22

يتضح من الجدول أعلاه أن 85,5% من أفراد العينة يندرجون ضمن منصب موظف، تليها نسبة 7,9% من الأفراد الذين يندرجون ضمن منصب رئيس قسم، تليها نسبة 3,9% من الأفراد الذين يندرجون ضمن منصب نائب رئيس قسم، وفي الأخير تأتي نسبة 1,3% لفئة الأفراد الذين يندرجون ضمن منصب عميد ونائب عميد.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الإداري



المصدر: من مخرجات Excel

الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب قسم الإنتماء

الجدول التالي يوضح عينة الدراسة حسب متغير قسم الإنتماء

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب قسم الإنتماء

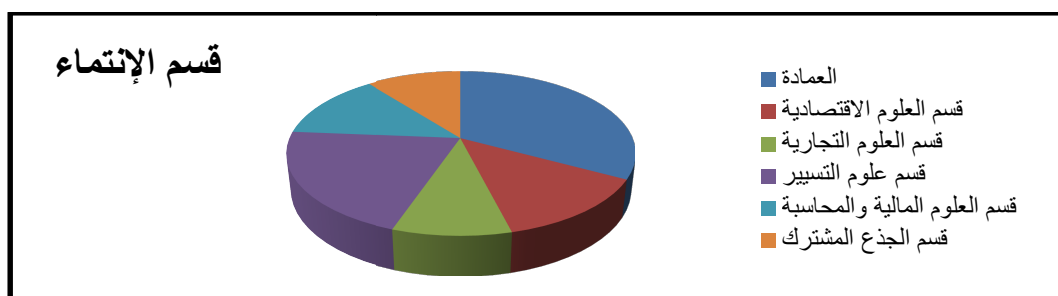
النسبة	التكرار	قسم الإنتماء
32,9%	25	العمادة
13,2%	10	قسم العلوم الإقتصادية
9,2%	7	قسم العلوم التجارية
21,1%	16	قسم علوم التسيير
13,2%	10	قسم العلوم المالية والمحاسبة
10,5%	8	قسم الجذع المشترك
100%	76	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss22

يتضح من الجدول أعلاه أن 32,9% من الأفراد ينتمون إلى قسم العمادة، تليها نسبة 21,9% من أفراد العينة ينتمون إلى قسم علوم التسيير، تليها نسبة 13,2% من الأفراد الذين ينتمون إلى قسم العلوم الإقتصادية والعلوم المالية والمحاسبة، تليها نسبة 10,5% من الأفراد الذين ينتمون إلى قسم الجذع المشترك، وفي الأخير تأتي نسبة 9,2% للأفراد الذين ينتمون إلى قسم العلوم التجارية.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب قسم الإنتماء



المصدر: من مخرجات Excel

الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول التالي يوضح عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

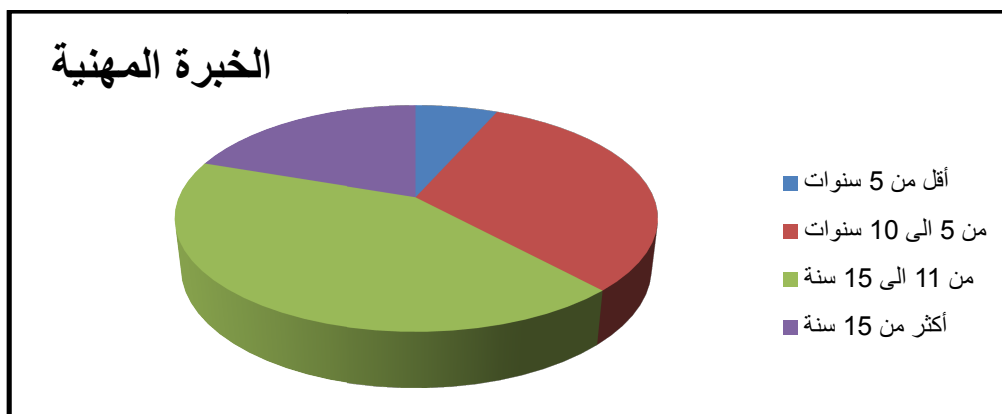
النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
6,6%	5	أقل من 5 سنوات
31,6%	24	من 5 إلى 10 سنوات
42,1%	32	من 11 إلى 15 سنة
19,7%	15	أكثر من 15 سنة
100%	76	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss22

يتضح من الجدول أعلاه أن 42,1% من أفراد العينة الذين لديهم خبرة بالجامعة من 11 إلى 15 سنة، تليها نسبة 31,6% من الأفراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسة من 5 إلى 10 سنوات، تليها نسبة 19,7% للأفراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسة أكثر من 15 سنة، وفي الأخير تأتي نسبة 6,6% من الأفراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسة أقل من 5 سنوات.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من مخرجات Excel

المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور متطلبات الإدارة الرشيقة بأبعادها الأربع؛ متطلب دعم الإدارة العليا، متطلب التعاون بين الإدارة والموظفين، متطلب الإهتمام بالتدريب كما ونوعاً، ومتطلب التغيير في ثقافة المؤسسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الفرع الأول: تحليل اتجاهات أفراد العينة حول متطلب دعم الإدارة العليا

الجدول رقم (16): الوسط الحسابي لعبارات متطلب دعم الإدارة العليا

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	0,957	3,55	تشجع إدارة جامعتنا التخلي عن الأساليب الكلاسيكية في الإدارة والتوجه نحو الأساليب الحديثة كإدارة الرشيقة	1
3	متوسط	0,998	3,26	تعمل إدارة جامعتنا على توفير كل الإمكانيات (المادية والبشرية والمالية) تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة	2
4	متوسط	1,024	3,17	تخصص إدارة جامعتنا الوقت الكافي لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة	3
2	متوسط	1,004	3,28	تشجع إدارة جامعتنا التخلي عن نظام الإدارة البيروقراطي والتحول نحو نظام ديمقراطي لا مركزي يعطي الحرية للمبادرة والإبداع	4
	متوسط	0,797	3,31	دعم الإدارة العليا	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss22

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات متطلب دعم الإدارة العليا، حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,31 وانحراف معياري 0,797، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

- حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (1) بمتوسط حسابي قدره (3,55) وانحراف معياري (0,957) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن إدارة الجامعة تشجع التخلي عن الأساليب الكلاسيكية في الإدارة والتوجه نحو الأساليب الحديثة كإدارة الرشيقة.

- وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (3) بمتوسط حسابي قدره (3,17) وانحراف معياري (1,024) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن إدارة الجامعة تخصص نوعاً ما الوقت الكافي لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقية.

الفرع الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة حول التعاون بين الإدارة والموظفين:

الجدول رقم (17): الوسط الحسابي لعبارات متطلب التعاون بين الإدارة والموظفين

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	0,685	3,72	تسعى إدارة جامعتنا للتحسين المستمر لمختلف عملياتها	1
2	متوسط	0,912	3,31	تسهر إدارة جامعتنا على خلق بيئة عمل تحفيزية للموظفين من أجل تحسين عملهم للأفضل ورفع إنتاجيتهم	2
1	مرتفع	0,842	3,72	تشجع إدارة جامعتنا العاملين على ابداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم	3
3	متوسط	0,793	3,27	تطبق إدارة جامعتنا التسيير التشاركي وذلك باستشارة كل الموظفين ومناقشة المشاكل معهم والخروج بحل جماعي لها (قرار تشاركي).	4
4	متوسط	1,027	3,22	تحرص إدارة جامعتنا على احترام العاملين وتشجيعهم على الإبداع والإبتكار	5
	مرتفع	0,612	3,45	التعاون بين الإدارة والموظفين	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss22

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات متطلب التعاون بين الإدارة والموظفين حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,45 وانحراف معياري 0,612، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

- حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (1) و (3) بمتوسط حسابي قدره (3.72) وانحراف معياري (0,685) و (0,842) على التوالي، وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن إدارة الجامعة تسعى للتحسين المستمر لمختلف عملياتها، كما أنها تشجع العاملين على ابداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم.
- أدنى الفقرات في هذا المجال كانت، الفقرة (5) بمتوسط حسابي قدره (3,22) وانحراف معياري (1,027) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن إدارة الجامعة تحرص نوعا ما على احترام العاملين وتشجيعهم على الإبداع والإبتكار.

### الفرع الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة حول الإهتمام بالتكوين والتدريب نوعا وكما

الجدول رقم (18): الوسط الحسابي لعبارات متطلب الإهتمام بالتكوين والتدريب نوعا وكما

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	متوسط	1,004	2,63	تعتمد إدارة جامعتنا على المنهج الحديث المرن في تدريب الموظفين عكس المنهج التقليدي	1
3	ضعيف	1,024	2,55	تعتبر إدارة جامعتنا تدريب الموظفين شكلا من أشكال الإستثمار	2
1	متوسط	0,943	2,82	تدرب إدارة جامعتنا الموظفين على مهارات متعددة تمكنهم من التكيف بشكل أكبر والإستجابة بمرونة أفضل مع متطلبات العمل المتغيرة	3
4	ضعيف	1,171	2,52	تخضع إدارة جامعتنا جميع الموظفين دون استثناء للتدريب	4
5	ضعيف	0,945	2,50	تفضل إدارة جامعتنا توظيف العاملين متعددي الوظائف والمدربين للتقليل قدر الإمكان من فرص الضياع والهدر للموارد	5
	متوسط	0,790	2,60	الإهتمام بالتكوين والتدريب نوعا وكما	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss22

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات متطلب الإهتمام بالتكوين والتدريب نوعا وكما حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 2,60 وانحراف معياري 0,790، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

- حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (3) بمتوسط حسابي قدره (2,82) وانحراف معياري (0,943) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة، مما يدل على ادارة الجامعة تدرب نوعا ما الموظفين على مهارات متعددة تمكنهم من التكيف بشكل أكبر والإستجابة بمرونة أفضل مع متطلبات العمل المتغيرة.
- وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (5) بمتوسط حسابي قدره (2,50) وانحراف معياري (0,945) وهي درجة ضعيفة، وهذا ما يبين درجة موافقة ضعيفة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن ادارة الجامعة لا تفضل توظيف العاملين متعددي الوظائف والمدرين للتقليل قدر الإمكان من فرص الضياع والهدر للموارد.

#### الفرع الرابع: تحليل إتجاهات أفراد العينة حول التغيير في ثقافة المؤسسة

الجدول رقم (19): الوسط الحسابي لعبارات متطلب التغيير في ثقافة المؤسسة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	متوسط	1,026	2,98	تعمل إدارة جامعتنا على تغيير الثقافة التقليدية السائدة في العمل داخل الجامعة	1
6	متوسط	1,054	2,81	تعين إدارة جامعتنا مسؤولين بأفكار قيادية وثقافات جديدة	2
4	متوسط	1,126	3,27	تعمل إدارة جامعتنا على غرس ثقافة الإبداع والإبتكار وروح المبادرة لدى الموظفين	3
2	مرتفع	1,022	3,40	تعمل إدارة جامعتنا على غرس ثقافة العمل الجماعي بين الموظفين	4
1	مرتفع	0,958	3,46	تعمل إدارة جامعتنا على غرس ثقافة المحافظة على الموارد وتجنب هدرها وتبذيرها بين الموظفين	5
3	متوسط	0,895	3,39	تعمل إدارة جامعتنا على غرس ثقافة	6

				التحسين المستمر لدى الموظفين	
	متوسط	0,723	3,22	التغيير في ثقافة المؤسسة	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss22

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات **متطلب التغيير في ثقافة المؤسسة** حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي **3,22** وانحراف معياري **0,723**، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

- حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (5) بمتوسط حسابي قدره (3,46) وانحراف معياري (0,958) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك **درجة موافقة مرتفعة** من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن ادارة الجامعة تعمل على غرس ثقافة المحافظة على الموارد وتجنب هدرها وتبذيرها بين الموظفين.
- أدنى الفقرات في هذا المجال كانت، الفقرة (2) بمتوسط حسابي قدره (2,81) وانحراف معياري (1,054) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين **درجة موافقة متوسطة** من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن ادارة الجامعة نوعا ما تعين مسؤولين بأفكار قيادية وثقافات جديدة.

#### المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية للدراسة ألا وهي: "تتوافر متطلبات الإدارة الرشيقة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة بنسبة مرتفعة". لايد من اختبار الفرضيات الفرعية كمايلي:

#### الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

#### أولا/ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

"تدعم الإدارة العليا تطبيق الإدارة الرشيقة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة بنسبة مرتفعة"

الجدول رقم (20): اختبار T ومستوى المعنوية لقياس مستوى دعم الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الرشيقة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	قيمة T	مستوى المعنوية
الفرضية الأولى	3,31	0,797	%66,2	3,488	0,001

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss22

يوضح الجدول أعلاه مستوى دعم الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الرشيقة، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 3,31 والانحراف المعياري 0,797، كما يبين الجدول أن قيمة T المحسوبة 3,488 بمستوى معنوية 0,001 وهي أقل من 0,05، ومنه نرفض الفرضية ونقبل البديلة التي تنص على أنه: تدعم الإدارة العليا تطبيق الإدارة الرشيقة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة بنسبة متوسطة.

ثانيا/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تعاون بين إدارة الجامعة والموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أوت 1955 سكيكدة بنسبة مرتفعة.

الجدول رقم (21): اختبار T ومستوى المعنوية لقياس مستوى التعاون بين ادارة الجامعة والموظفين

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	قيمة T	مستوى المعنوية
الفرضية الثانية	3,45	0,612	%69	6,445	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss22

يوضح الجدول مستوى التعاون بين ادارة الجامعة والموظفين، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 3,45 وهو بتقدير مرتفع والانحراف المعياري 0,612، كما يبين الجدول أن قيمة T المحسوبة 6,445 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05، ومنه نقبل الفرضية التي تنص على أنه: يوجد تعاون بين ادارة الجامعة والموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة بنسبة مرتفعة.

ثالثا/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تهتم ادارة الجامعة بتكوين وتدريب الموظفين نوعا وكما بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة بنسبة مرتفعة.

الجدول رقم (22): اختبار T ومستوى المعنوية لقياس مستوى اهتمام ادارة الجامعة بتكوين وتدريب الموظفين كما ونوعا

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	قيمة T	مستوى المعنوية
الفرضية الثالثة	2,60	0,790	%52	4,322	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss22

يوضح الجدول درجة اهتمام ادارة الجامعة بتكوين وتدريب الموظفين كما ونوعا، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 2,60 والانحراف المعياري 0,790، كما يبين الجدول أن قيمة T المحسوبة 4,322 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05، ومنه نرفض الفرضية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: تهتم ادارة الجامعة بتكوين وتدريب الموظفين نوعا وكما بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة بنسبة متوسطة.

#### رابعا/ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تعمل ادارة الجامعة على تغيير الثقافة السائدة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة بنسبة مرتفعة.

الجدول رقم (23): اختبار T ومستوى المعنوية لقياس مستوى عمل ادارة الجامعة على تغيير الثقافة السائدة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	قيمة T	مستوى المعنوية
الفرضية الرابعة	3,22	0,723	%64,4	2,694	0,009

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss22

يوضح الجدول مستوى عمل ادارة الجامعة على تغيير الثقافة السائدة، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 3,22 والانحراف المعياري 0,723، كما يبين الجدول أن قيمة T المحسوبة 2,694 بمستوى معنوية 0,009 وهي أقل من 0,05، ومنه نرفض الفرضية ونقبل البديلة التي تنص على أنه: تعمل ادارة الجامعة على تغيير الثقافة السائدة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة بنسبة متوسطة.

#### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

"تتوافر متطلبات الإدارة الرشيقة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة بنسبة مرتفعة".

الجدول رقم (24): اختبار T ومستوى المعنوية لقياس مستوى توافر متطلبات الإدارة الرشيقة بكلية العلوم

الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التوافر	قيمة T	مستوى المعنوية
الفرضية الرابعة	3,15	0,494	%63	2,661	0,010

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss22

يوضح الجدول درجة توافر متطلبات الإدارة الرشيدة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 3,15 والانحراف المعياري 0,494، كما يبين الجدول أن قيمة T المحسوبة 2,661 بمستوى معنوية 0,010 وهي أقل من 0,05، ومنه نرفض الفرضية ونقبل البديلة التي تنص على أنه: تتوافر متطلبات الإدارة الرشيدة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 بنسبة متوسطة.

خلاصة الفصل:

لقد تم من خلال هذا الفصل التطبيقي اختبار فرضيات الدراسة بالإعتماد على الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع استبيان ورقي على موظفي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة والأساتذة الإداريين، البالغ عددهم 76، ثم تم معالجة البيانات المتحصل عليها إحصائياً عن طريق برنامج spss22. توصلت نتائج تحليل الإستبيان إلى أنه توجد متطلبات الإدارة الرشيقة بجامعة 20 أوت 1955 بنسبة متوسطة.

الأختام

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بأسلوب الإدارة الرشيقة كتوجه ونهج إداري حديث، والمبادئ التي يقوم عليها، وتقديم الأدوات والمتطلبات المنهجية المتبعة في تطبيق هذا النظام؛ وبالنظر إلى أن استخدام الإدارة الرشيقة في مختلف مستويات ومجالات الأنشطة والمهام الإدارية سوف يسهم في إيجاد نتائج متميزة للعمل الإداري. لقد حاولنا أيضا من خلال هذه الدراسة الوقوف على مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة - بدراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

إن الإدارة الرشيقة تسمح في مجملها بإيجاد حل لمشكلات الهدر المالي، بالإضافة إلى توفير عامل الوقت، تحسين الخدمة، الإستجابة لمتطلبات العملاء، وهذا كله يتطلب من إدارة المؤسسة أن تعمل على تحسين بيئة العمل ومناخ العمل النفسي، وتطبيق نظم العمل الجماعي، وتشجيع الإبداع والإبتكار، وتعزيز قيم الشفافية والوضوح، ومحاربة الروتين الذي يجبر إلزام جميع الأطراف ذات العلاقة بالعملية الإدارية؛ بالإضافة إلى العمل على تغيير ثقافة المؤسسة في نشر الرشاقة في العمليات الإدارية مما يسهم في نجاح هذا الأسلوب من الإدارة.

كما أن الإدارة الرشيقة عبارة عن أسلوب يقوم على فلسفة الإقتصاد في الموارد سواء المادية أو البشرية كمرتكز رئيسي للعمليات الإدارية والإنتاجية، أيضا على بذل المؤسسة لجهود متنوعة في مستويات عدة في آن واحد، سواء كان ذلك في تحقيق التنفيذ الناجح للعناصر الإستراتيجية الرئيسية للإدارة الرشيقة أم من خلال التحسينات المستدامة على المدى الطويل.

لقد مكنتنا هذه الدراسة من التوصل لمجموعة من النتائج، بناءا عليها قدمنا جملة من المقترحات كمايلي:

#### أولا/ نتائج الدراسة:

##### 1. نتائج الجانب النظري: من خلال التعرض لمفهوم الإدارة الرشيقة توصلنا إلى مايلي:

- تبيان مدى قدرة الجامعة الجزائرية على توفير المتطلبات الأساسية لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة.
- التركيز على أداة التحسين المستمر، حيث ينخرط جميع العاملين في المنظمة في عملية التحسين وعلى جميع المستويات الإدارية بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية من الإدارة العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا.
- إن أسلوب الإدارة الرشيقة ومن خلال مجموعة من الآليات والأدوات يعطي للمؤسسة حولا جذرية تمكنها من التقليل إلى حد كبير في مختلف أشكال الهدر السابق ذكرها.
- إن تبني هذه الفلسفة في أي مؤسسة بصفة عامة وفي الدول النامية بصفة خاصة تقتضي عملية تكيف لظروف البيئة الداخلية للمؤسسة بالشكل الذي يتلائم ومتطلبات تطبيق هذا الأسلوب.
- التعرف على مصطلح العاملين متعددي الوظائف والذي يعد من مخرجات الإدارة الرشيقة، والذي يشير إلى ذوي الخبرات والمهارات المتعددة والمتدربة والمتعلمة والمتخصصة، القادرة على فهم دراسة الواقع الحالي في كل إجراء ونشاط وحل مشكلاته، بل وتحسينه نحو الأفضل.

2. نتائج الجانب التطبيقي: من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من الأساتذة الإداريين والموظفين المتواجدين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -، للوقوف على مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة، توصلنا إلى مايلي:
- تدعم الإدارة العليا تطبيق الإدارة الرشيقة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة بنسبة متوسطة.
  - يوجد تعاون بين ادارة الجامعة والموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة بنسبة مرتفعة.
  - تهتم ادارة الجامعة بتكوين وتدريب الموظفين نوعا وكما بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة بنسبة متوسطة.
  - تعمل ادارة الجامعة على تغيير الثقافة السائدة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة بنسبة متوسطة.
  - تتوافر متطلبات الإدارة الرشيقة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة بنسبة متوسطة.

**ثانيا/ الإقتراحات:** من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الإقتراحات التالية:

- تنظيم العمل الإداري وتطبيق الإدارة الرشيقة بالجامعة لأنها تدعم نجاحها.
- تعزيز ثقافة استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة للموظفين على إختلاف وظائفهم.
- تضمين الإدارة الرشيقة في مناهج العلوم الإدارية ليتم تدريسها للطلاب والطالبات.
- تكريس مبدأ المغامرة في التسيير وعدم الإكتفاء بالأساليب التقليدية المعتمدة.
- تشجيع إقامة الندوات وورش العمل والمؤتمرات لتعريف القائمين على أمر جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة بمزايا الإدارة الرشيقة مع الإستعانة بتجارب الدول النامية التي سبقت في تطبيقها.

**ثالثا/ آفاق الدراسة:** من خلال هذه الدراسة يمكن إقتراح بعض المواضيع التي تشكل امتدادا لها كما يلي:

- دراسة مدى تحسين أداء العمل الإداري في الجامعات الجزائرية من خلال تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة.
- قياس درجة رضا أساتذة الجامعات حول مدى تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة.
- دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في الجامعة الجزائرية.
- واقع الإدارة الرشيقة في مؤسسات التعليم العالي.

المراجع

## أولا/ المراجع باللغة العربية:

## I. الرسائل والمذكرات:

1. رزق رزقي، أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الإستشفائية العمومية -دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال -بسكرة-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019. على الرابط: [http://archives.univ-biskra.dz/bitstream/123456789/13145/1/rezgui\\_rezk.pdf](http://archives.univ-biskra.dz/bitstream/123456789/13145/1/rezgui_rezk.pdf)

2. عضوم حسام صبحي، أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية -دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية-، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020/2021.

## II. المجلات والدوريات:

1. المطيري مطيرة ضيف الله، دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 29، 2019.

2. علام محمد أبو طالب صفا، نماذج عالمية في تصنيف الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 21، 2020.

3. كرتات رقية محمد أحمد، متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، Global Journal of Economics and Business, vol 6, n 01, 2019, p23. <https://paperity.org/p/236358866/mtlbt-wm-wqt-ttbyq-ldr-lrshyq-bjm-.lmlk-khld/>

4. محل سامي ذياب، تحقيق المزايا التنافسية لشركة نفط الشمال من خلال أدوات الإدارة الرشيقة دراسة تحليلية، مجلة آراء للدراسات الإقتصادية والإدارية، المركز الجامعي أفلو، أفلو، الجزائر، المجلد 3، العدد 1، 2021. على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/647/3/1/157156>

5. مقيح صبري، الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الإقتصادية-دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة (الجزائر)-، مجلة بحوث الإدارة والإقتصاد، مجلد 2، عدد 5، 2020. على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/615/2/5/137256>

## III. المؤتمرات والملتقيات العلمية:

- رجاج يحي محمد، سمر مشرف العبادلة، مدى توافر الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني: الإستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني (كلية فلسطين التقنية)، يومي 7/6 ديسمبر 2017، كلية فلسطين التقنية- فلسطين.

## ثانيا/ المراجع الأجنبية:

1. Mahdi Omar ,Hachemi Tayeb, **lean management concepts and practices lessons learned, from the Japanese Toyota experience**, journal of economic growth and entrepreneurship spatial and entrepreneurial development studies laboratory, vol 01, N 02, 2019, p25. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticlepdf/612/2/2/122726>.
2. Jan Juricek, **Agile Project Management Principles; Lecture Notes on Software Engineering**, University of Economics in Prague, Czech Republic, Vol 02, No2, May 2014 . <http://www.Inse.org>
3. Wathiq Mohammed Abo Obaid ,**Towards Enhancement of Lean practices in the West Bank Construction Industry**, This is submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Engineering Management, faculty of graduate Studies ;An-Najah National University , Nablus- Palestine, 2016.

## ثالثا/ مراجع الأنترنت:

1. م.بييس السوداني، مقارنة بين إدارة المشاريع التقليدية والرشيقة، 8 أوت 2021، مقالة منشورة على الرابط التالي: <https://bayhaspm.com/agile-v-spredictive>. تاريخ الزيارة: 19ماي 2022.
2. جامعة سكيكدة، موقع الجامعة القديم، الرئيسية-عرض الجامعة، على الرابط: <http://ancien.univ-skikda.dz/index.php/ar/2012-12-19-12-56-51/2013-03-20-09-25-21> تاريخ الزيارة: 2022/06/15، على الساعة 10:15.
3. موقع كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وكلية علوم التسيير، الرئيسية-تقديم، على الرابط: <http://fsecg.univ-skikda.dz/index.php/ar/2020-02-25-10-01-00/2020-02-25-10-01-1>، تاريخ الزيارة: 2022/06/15، الساعة: 10:30.
4. موقع كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الرئيسية-الهيكل التنظيمي، على الرابط: <http://fsecg.univ-skikda.dz/index.php/ar/2020-02-25-10-01-00/2020-03-05-10-28-42>، تاريخ الزيارة: 2022/06/16، الساعة: 12:39.
5. موقع كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، نائب العميد المكلف بالدراسات والوسائل المرتبطة بالطلبة، على الرابط: <http://fsecg.univ-skikda.dz/index.php/ar/2020-02-25-10-01-00/2020-03-05-10-26-26>، تاريخ الزيارة: 2022/06/15، الساعة: 16:04.
6. موقع كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية، على الرابط: <http://fsecg.univ-skikda.dz/index.php/ar/2020-02-25-10-01-00/2020-03-05-10-27-13>، تاريخ الزيارة: 2022/06/16، الساعة: 16:17.
7. موقع كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الأمين العام، على الرابط: <http://fsecg.univ-skikda.dz/index.php/ar/2020-02-25-10-01-00/2021-12-23-07-17-23> تاريخ الزيارة: 2022/06/16، الساعة: 18:33.

8. موقع كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الهيكل التنظيمي - قسم القاعدة المشتركة، على الرابط: <http://fsecg.univ-skikda.dz/images/images/scole%20commun.png>، تاريخ الزيارة 2022/06/18، على الساعة: 22:37.
9. موقع كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الهيكل التنظيمي - قسم العلوم الإقتصادية، على الرابط: <http://fsecg.univ-skikda.dz/images/imagef/OrgECo.png>، تاريخ الزيارة: 2022/06/18، على الساعة 00:03.
10. موقع كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الهيكل التنظيمي - قسم العلوم التجارية، <http://fsecg.univ-skikda.dz/images/imagef/orgCom.png>، تاريخ الزيارة: 2022/06/22، على الساعة 22:22.
11. موقع كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الهيكل التنظيمي - قسم علوم التسيير، على الرابط: <http://fsecg.univ-skikda.dz/images/imagef/OrgGest.png>، تاريخ الزيارة: 2022/06/20، على الساعة: 17:06.
12. موقع كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الهيكل التنظيمي - قسم العلوم المالية والمحاسبة، على الرابط: <http://fsecg.univ-skikda.dz/index.php/ar/2020-02-25-10-01-00/2020-03-05-10-28-42>، تاريخ الزيارة: 2022/06/25، على الساعة 22:38.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة العلمية	الإسم واللقب
أستاذ محاضر أ	د. كريمة سلطان
أستاذ محاضر أ	د. شيلي إلهام
أستاذ محاضر أ	د. مسيخ أيوب
أستاذ محاضر ب	د. ايمان بن محمد

الملحق رقم (02): الإستبيان

جامعة 20 أوت 1995 سكيكدة  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
التخصص إدارة أعمال

استبيان حول موضوع:

"مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الرشيفة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة 20  
أوت 1955-سكيكدة"

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، أما بعد:

يسعدنا في اطار التحضير لإعداد مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي تخصص  
إدارة أعمال، والتي تحمل العنوان المذكور أعلاه، أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان لمعرفة آرائكم وجمع البيانات  
واستقراء المعلومات اللازمة فيما يتعلق بموضوع بحثنا وتحليلها للوصول للنتائج المطلوبة.

وعليه نلتمس منكم التفضل بمأ هذا الإستبيان وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة، مع العلم أن  
البيانات والمعلومات المتحصل عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

في الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والإمتنان على تفاعلكم البناء لخدمة البحث العلمي.

تحت إشراف:

د. عرقوب خديجة

من إعداد الطلبة:

✓ جبابلة كنزة ابتهاج

✓ لزغد عائشة

السنة الجامعية: 2021 / 2022

### مصطلحات الدراسة:

✓ **الإدارة الرشيقة:** هي أسلوب إداري يركز على إختصار الوقت لإنجاز المهام وزيادة الكفاءة والفاعلية من خلال التخلص من النشاطات التي لا تحمل قيمة مضافة للإنتاج أو الخدمة، كذلك التقليل من فرص الضياع والهدر في الموارد المالية والبشرية؛ والسعي نحو الكمال من خلال عمل الفريق عن طريق تحفيز العاملين.

✓ **متطلبات الإدارة الرشيقة:** تتمثل في العناصر التالية:

- **دعم الإدارة العليا:** نجاح الأسلوب يتوقف على مدى دعم الإدارة العليا ورغبتها في توفير الإمكانيات والشروط اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة؛
- **التعاون بين الإدارة والموظف:** من خلال التحسين المستمر لعملياتها وذلك بإتخاذ طرق مختلفة، من بينها خلق جو إيجابي، يساعد الموظفين على إنجاز مهامهم اليومية ويرفع في مستوى جودة الحياة الوظيفية ويقوي أيضا الروابط الإجتماعية مع الإدارة، فيكون للموظفين الحافز الكافي لإظهار التفاني المهني في إنجاز المهام الموكلة إليهم، والرفع من إنتاجيتهم.
- **الإهتمام بالتكوين والتدريب نوعا وكما:** أي التغيير من المنهج التقليدي في التدريب الى المنهج الحديث، الذي يتسم بالمرونة من خلال تدريب الموظفين على مهارات متعددة بحيث تعطي للموظف مرونة أكبر ومعرفة أوسع ومهارات متنوعة تمكنه من التكيف بشكل أكبر والإستجابة بمرونة أفضل مع متطلبات العمل المتغيرة والمتقلبة، لأن تدريب الموظفين جيدا يقلل من فرص الضياع والهدر بوصفه شكل من أشكال الإستثمار للمؤسسة؛
- **التغيير في ثقافة المؤسسة:** ثقافة المؤسسة تركز على سلوكيات وعقليات وأنماط إجتماعية غير معلنة، كون أن الثقافة والقيادة ترتبط إرتباطا وثيقا حيث يضع المؤسسون القادة المؤثرون بثقافات جديدة تستمر لعقود، وأفضلهم من هم على دراية تامة بالثقافات المتعددة والتي يندمجون فيها وتمكنهم من التغيير عند الحاجة، وتساعدهم على بناء المؤسسات التي تزدهر في الأوقات الأكثر صعوبة.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين

- الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
- السن: أقل من 30 سنة ( ) من 30 إلى 40 سنة ( ) أكثر من 50 سنة ( )
- المنصب الإداري: عميد ( ) نائب العميد ( ) رئيس قسم ( )  
نائب رئيس القسم ( ) موظف ( )
- قسم الإنتماء: العمادة ( ) قسم العلوم الإقتصادية ( ) قسم العلوم التجارية ( )  
قسم علوم التسيير ( ) قسم العلوم المالية والمحاسبة ( ) قسم الجذع المشترك ( )
- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى 10 سنوات ( )  
من 11 إلى 15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة ( )

المحور الثاني: متطلبات الإدارة الرشيدة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولا/ دعم الإدارة العليا</b>						
01	تشجع إدارة جامعتنا التخلي عن الأساليب الكلاسيكية في الإدارة والتوجه نحو الأساليب الحديثة كالإدارة الرشيدة.					
02	تعمل إدارة جامعتنا على توفير كل الإمكانيات (المادية والبشرية والمالية) لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة.					
03	تخصص إدارة جامعتنا الوقت الكافي لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة					

					تشجع إدارة جامعتنا التخلي عن نظام الإدارة البيروقراطي والتحول نحو نظام ديمقراطي لا مركزي يعطي الحرية للمبادرة والإبداع	04
<b>ثانيا/ التعاون بين الإدارة والموظفين</b>						
					تسعى إدارة جامعتنا للتحسين المستمر لمختلف عملياتها	05
					تسهر إدارة جامعتنا على خلق بيئة عمل تحفيزية للموظفين من أجل تحسين عملهم للأفضل ورفع إنتاجيتهم	06
					تشجع إدارة جامعتنا العاملين على ابداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم.	07
					تطبق إدارة جامعتنا التسيير التشاركي وذلك باستشارة كل الموظفين ومناقشة المشاكل معهم والخروج بحل جماعي لها (قرار تشاركي)	08
					تحرص إدارة جامعتنا على احترام العاملين وتشجيعهم على الإبداع والإبتكار	09
<b>ثالثا/ الإهتمام بالتكوين والتدريب نوعا وكما</b>						
					تعتمد إدارة جامعتنا على المنهج الحديث المرن في تدريب الموظفين عكس المنهج التقليدي	10
					تعتبر إدارة جامعتنا تدريب الموظفين شكلا من أشكال الإستثمار	11
					تدرب إدارة جامعتنا الموظفين على مهارات متعددة تمكنهم من التكيف بشكل أكبر والإستجابة بمرونة أفضل مع متطلبات العمل المتغيرة	12
					تُخضع إدارة جامعتنا جميع الموظفين دون استثناء للتدريب	13
					تفضل إدارة جامعتنا توظيف العاملين متعددي الوظائف والمدربين للتقليل قدر الإمكان من فرص الضياع والهدر للموارد	14

رابعاً/ التغيير في ثقافة المؤسسة

					15	تعمل إدارة جامعتنا على تغيير الثقافة التقليدية السائدة في العمل داخل الجامعة
					16	تعين إدارة جامعتنا مسؤولين بأفكار قيادية وثقافات جديدة
					17	تعمل إدارة جامعتنا على غرس ثقافة الإبداع والإبتكار وروح المبادرة لدى الموظفين
					18	تعمل إدارة جامعتنا على غرس ثقافة العمل الجماعي بين الموظفين
					19	تعمل إدارة جامعتنا على غرس ثقافة المحافظة على الموارد وتجنب هدرها وتبذيرها بين الموظفين
					20	تعمل إدارة جامعتنا على غرس ثقافة التحسين المستمر لدى الموظفين

الملحق رقم (03): مخرجات الـ SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,757	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,813	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,833	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,806	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,848	20

Corrélations

		q1	q2	q3	q4	ch11
q1	Corrélation de Pearson	1	,557**	,473**	,344**	,735**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,002	,000
	N	76	76	76	76	76
q2	Corrélation de Pearson	,557**	1	,724**	,522**	,877**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76
q3	Corrélation de Pearson	,473**	,724**	1	,495**	,846**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	76	76	76	76	76
q4	Corrélation de Pearson	,344**	,522**	,495**	1	,741**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000		,000
	N	76	76	76	76	76

	Corrélation de Pearson	,735**	,877**	,846**	,741**	1
ch11	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	76	76	76	76	76

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		q5	q6	q7	q8	q9	ch222
q5	Corrélation de Pearson	1	,269*	,421**	,412**	,335**	,639**
	Sig. (bilatérale)		,019	,000	,000	,003	,000
	N	76	76	76	76	76	76
q6	Corrélation de Pearson	,269*	1	,514**	,559**	,336**	,758**
	Sig. (bilatérale)	,019		,000	,000	,003	,000
	N	76	76	76	76	76	76
q7	Corrélation de Pearson	,421**	,514**	1	,275*	,303**	,696**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,016	,008	,000
	N	76	76	76	76	76	76
q8	Corrélation de Pearson	,412**	,559**	,275*	1	,496**	,760**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,016		,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76
q9	Corrélation de Pearson	,335**	,336**	,303**	,496**	1	,723**
	Sig. (bilatérale)	,003	,003	,008	,000		,000
	N	76	76	76	76	76	76
ch222	Corrélation de Pearson	,639**	,758**	,696**	,760**	,723**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	76	76	76	76	76	76

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		q10	q11	q12	q13	q14	ch3
q10	Corrélation de Pearson	1	,576**	,706**	,495**	,562**	,853**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76
q11	Corrélation de Pearson	,576**	1	,471**	,443**	,179	,692**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,122	,000
	N	76	76	76	76	76	76
q12	Corrélation de Pearson	,706**	,471**	1	,601**	,591**	,859**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76
q13	Corrélation de Pearson	,495**	,443**	,601**	1	,433**	,784**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76

	Corrélation de Pearson	,562**	,179	,591**	,433**	1	,697**
q14	Sig. (bilatérale)	,000	,122	,000	,000		,000
	N	76	76	76	76	76	76
	Corrélation de Pearson	,853**	,692**	,859**	,784**	,697**	1
ch3	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	76	76	76	76	76	76

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		q15	q16	q17	q18	q19	q20	ch444
	Corrélation de Pearson	1	,503**	,268*	,247*	,250*	,296**	,602**
q15	Sig. (bilatérale)		,000	,019	,032	,029	,009	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76
	Corrélation de Pearson	,503**	1	,425**	,318**	,230*	,374**	,675**
q16	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,005	,045	,001	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76
	Corrélation de Pearson	,268*	,425**	1	,758**	,510**	,538**	,828**
q17	Sig. (bilatérale)	,019	,000		,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76
	Corrélation de Pearson	,247*	,318**	,758**	1	,459**	,463**	,764**
q18	Sig. (bilatérale)	,032	,005	,000		,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76
	Corrélation de Pearson	,250*	,230*	,510**	,459**	1	,500**	,679**
q19	Sig. (bilatérale)	,029	,045	,000	,000		,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76
	Corrélation de Pearson	,296**	,374**	,538**	,463**	,500**	1	,726**
q20	Sig. (bilatérale)	,009	,001	,000	,000	,000		,000
	N	76	76	76	76	76	76	76
	Corrélation de Pearson	,602**	,675**	,828**	,764**	,679**	,726**	1
ch444	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	76	76	76	76	76	76	76

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**Sex**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
mascu	29	38,2	38,2	38,2
Valide féminin	47	61,8	61,8	100,0
Total	76	100,0	100,0	

## Age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 30	1	1,3	1,3	1,3
de 30 a 40	44	57,9	57,9	59,2
Valide de 41 a 50	27	35,5	35,5	94,7
plus de 50	4	5,3	5,3	100,0
Total	76	100,0	100,0	

## Fon

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
doiy	1	1,3	1,3	1,3
naib	1	1,3	1,3	2,6
Validé chef dépa	6	7,9	7,9	10,5
naib doiy	3	3,9	3,9	14,5
employ	65	85,5	85,5	100,0
Total	76	100,0	100,0	

## Class

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
amad	25	32,9	32,9	32,9
econom	10	13,2	13,2	46,1
commerce	7	9,2	9,2	55,3
Validé gestion	16	21,1	21,1	76,3
fén	10	13,2	13,2	89,5
comm	8	10,5	10,5	100,0
Total	76	100,0	100,0	

## Exp

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 5 ans	5	6,6	6,6	6,6
de 5 a 10	24	31,6	31,6	38,2
Validé de 11 a 15	32	42,1	42,1	80,3
plus de 15	15	19,7	19,7	100,0
Total	76	100,0	100,0	

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q1	76	3,5526	,95770	,10986
q2	76	3,2632	,99824	,11451
q3	76	3,1711	1,02487	,11756
q4	76	3,2895	1,00420	,11519
ch11	76	3,3191	,79749	,09148

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q5	76	3,7237	,68505	,07858
q6	76	3,3158	,91229	,10465
q7	76	3,7237	,84220	,09661
q8	76	3,2763	,79328	,09100
q9	76	3,2237	1,02760	,11787
ch222	76	3,4526	,61220	,07022

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q10	76	2,6316	1,00455	,11523
q11	76	2,5526	1,02495	,11757
q12	76	2,8289	,94358	,10824
q13	76	2,5263	1,17159	,13439
q14	76	2,5000	,94516	,10842
ch3	76	2,6079	,79091	,09072

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q15	76	2,9868	1,02623	,11772
q16	76	2,8158	1,05465	,12098
q17	76	3,2763	1,12663	,12923
q18	76	3,4079	1,02212	,11725
q19	76	3,4605	,95834	,10993
q20	76	3,3947	,89560	,10273
ch444	76	3,2237	,72396	,08304

