

The Role of Lean Management in Enhancing Job Performance – An Applied Study on the Ministry of Health in the Kingdom of Saudi Arabia

Ms. Muneera Musallat Fahad Al-Otaibi

Department of Business Administration | College of Business | King Khalid University | Kingdom of Saudi Arabia

Received:

21/05/2023

Revised:

03/06/2023

Accepted:

26/06/2023

Published:

30/04/2024

* Corresponding author:

vip.20m@hotmail.com

Citation: Al-Otaibi, M. M.

(2024). The Role of Lean

Management in Enhancing

Job Performance – An

Applied Study on the

Ministry of Health in the

Kingdom of Saudi Arabia.

Journal of Economic,

Administrative and Legal

Sciences, 8(5), 98 – 119.

[https://doi.org/10.26389/](https://doi.org/10.26389/AJSRP.N210523)

[AJSRP.N210523](https://doi.org/10.26389/AJSRP.N210523)

2024 © AISRP • Arab

Institute of Sciences &

Research Publishing

(AISRP), Palestine, all

rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: The study aimed to identify the role of lean management in raising job performance in the Ministry of Health in the Kingdom of Saudi Arabia. Where a simple random sample of (514) individuals was studied, and the results of the research concluded a set of main results, including: The level of lean management practice and the level of job performance in the Ministry of Health in the Kingdom of Saudi Arabia came with a high degree, And that lean management with its dimensions (continuous improvement, work organization, standard work, six-way deviation) has a positive impact on raising job performance, as the effect rate reached 79.6%, except for the dimension (multifunctional employees) that has no effect on raising job performance in the Ministry of Health in Kingdom of Saudi Arabia, The study recommended the need to pay attention to lean management tools and expand their application. Because of its impact on finding radical solutions that reduce waste in the organization, it also recommended work to reduce pressure on employees, encourage innovation and generate successful ideas for work development.

keywords: lean management, job performance, continuous improvement, work organization, standard work, hexagonal diffraction and multifunctional employee.

دور الإدارة الرشيقة في رفع الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية)

أ. منيرة مسلط فيحان العتيبي

قسم ادارة الأعمال | كلية الأعمال | جامعة الملك خالد | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في رفع الأداء الوظيفي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، واتبعت الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية. حيث تم دراسة عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (514) فرد، وقد خلصت نتائج البحث إلى مجموعة من النتائج الرئيسية منها: أن مستوى ممارسة الإدارة الرشيقة ومستوى الأداء الوظيفي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، وأن الإدارة الرشيقة بأبعادها (التحسين المستمر، تنظيم العمل، العمل القياسي، الحيود السداسي) تؤثر تأثيراً إيجابياً في رفع الأداء الوظيفي إذ بلغت نسبة التأثير 79.6%. ماعداً بُعد (الموظفين متعددي الوظائف) لا يوجد له تأثير في رفع الأداء الوظيفي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأدوات الإدارة الرشيقة والتوسع في تطبيقها؛ لما لها من أثر في إيجاد الحلول الجذرية التي تقلل نسبة الهدر في المنظمة، كما أوصت بالعمل على تقليل الضغط على الموظفين والتشجيع على الابتكار وتوليد الأفكار الناجحة لتطوير العمل.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقة، الأداء الوظيفي، التحسين المستمر، تنظيم العمل، العمل القياسي، الحيود السداسي، الموظفين متعددي الوظائف.

المقدمة:

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تحولات متسارعة وبزوغ ما يعرف بظاهرة العولمة، وما جرى على إثرها من تغييرات جذرية في جميع مجالات الحياة، وهي ما جعل المنظمات في تحدي كبير للمحافظة على استمراريتها وتفوقها على منافسيها، والعمل على بناء استراتيجيات جديدة لإعادة هيكليتها وإحداث تغيير في أنظمتها الإدارية، وتحسين مستويات أدائها والارتقاء بطاقتها البشرية بما يحقق نقلة نوعية لتواكب هذه المتغيرات العالمية.

ولقد أصبح التركيز على إنشاء بيئة محيطة بإنتاج الخدمة لإخراجها بجودة وكفاءة أفضل وبأقل هدر ممكن، وخصوصاً في القطاع الخدمي الحكومي والذي يسعى دائماً للتطوير والتقدم من خلال البحث عن أساليب إدارية وتطويرية حديثة تتلاءم والتغيرات التي يمر بها العالم، ومن هذه الأساليب جاء أسلوب الإدارة الرشيقة Lean management.

استُخدم مصطلح "lean" لأول مرة في عام 1988 من قبل Krafcik في إطار برنامج international motor vehicul programme، وطُوّر هذا البرنامج في الولايات المتحدة بهدف تحديد الأسباب التي أدت إلى تحسين أداء الصناعة اليابانية من حيث الجودة بمقارنتها بالقطاع الصناعي الغربي، واستُخدم مصطلح lean مرة أخرى ونشره Womack وآخرون؛ لوصف نظام الإنتاج الذي وضعته شركة تويوتا لصناعة السيارات والمعروف باسم Toyota Production System (Curatolo et al.2014).

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

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

ترى الباحثة أن وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية تأتي في مقدمة المؤسسات الحكومية الخدمية التي ينبغي الاهتمام فيها وتحسين جودة الخدمات الصحية وتحقيق السلامة في المجتمع، وتطوير مهارات الكوادر البشرية ورفع قدراتها الفنية، وتعزيز الأداء؛ لما للعنصر البشري من دور مهم في تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف، ويتوقف نجاح أي منظمة على كفاءة أداء أفرادها وقدرتهم على الإنجاز مع توفير بيئة عمل مناسبة لهم. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتقيس مستوى تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة بأدواتها (التحسين المستمر، تنظيم العمل، الموظفين متعددي الوظائف، العمل القياسي، الحيود السداسي) في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، وللتعرف على دوره في رفع الأداء الوظيفي.

مشكلة الدراسة:

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

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وما قامت به من توصيات لرفع الأداء الوظيفي بمختلف الأساليب الإدارية الحديثة، أكدت دراسة منها (2020) على زيادة الوعي بمفهوم الإدارة الرشيقة والتوسع في استخدام أدوات الإدارة الرشيقة لما لها من دور واضح في تعزيز الأداء الوظيفي.

وعليه، تتمثل إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

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

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما مستوى ممارسة الإدارة الرشيقة في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية؟

2- ما مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية؟

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

أهداف الدراسة:

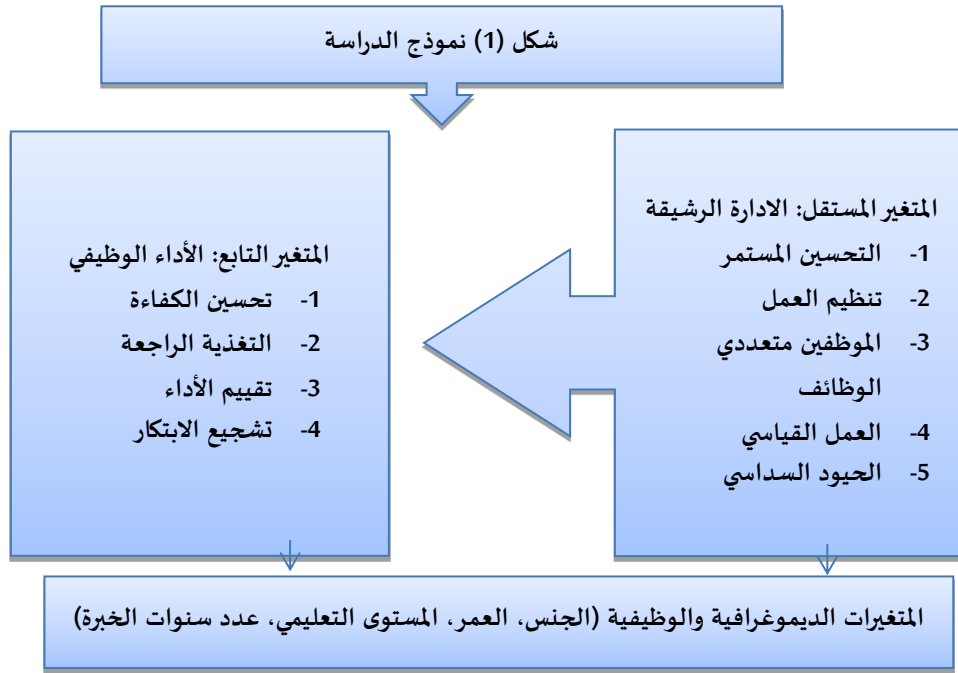
1. الوقوف على مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، ومعرفة الدور الذي تؤديه الإدارة الرشيقة في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
2. قياس مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.
3. تحديد درجة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر،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

أهمية الدراسة:

- أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):
 1. تعد هذه الدراسة الأولى – على حد علم الباحثة- التي تم تطبيقها على موظفي وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية والتي تناولت دور الإدارة الرشيقة في رفع الأداء الوظيفي، وتأمل الباحثة في أن تسهم الدراسة في زيادة التراكم المعرفي، وأن تقدم إطاراً نظرياً لمساعدة الباحثين.
 2. نظراً لقلّة البحوث والدراسات العربية في جانب الإدارة الرشيقة، تأمل الباحثة في إثراء المكتبة العربية والسعودية على وجه الخصوص.
 3. تظهر أهمية البحث في إظهار واقع أدوات الإدارة الرشيقة في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية ودورها في رفع الأداء الوظيفي.
- ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):
 1. مجال تطبيق الإدارة الرشيقة في القطاع الحكومي، والذي يسعى بشكل دائم لتطوير أعماله وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
 2. يمكن الاستفادة من نتائج البحث للمنظمات المهتمة برفع الأداء لموظفيها باستخدام أدوات الإدارة الرشيقة.
 3. يسهم هذا البحث في تعزيز تطبيق الإدارة الرشيقة في قطاع الخدمات، حيث إن غالبية الدراسات والبحوث أجريت على القطاع الإنتاجي الصناعي؛ ولعل السبب في ذلك يعود لنشأة مفهوم الإدارة الرشيقة في قطاع صناعي وهو شركة تويوتا.

فرضيات الدراسة:

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



حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: تم اجراء هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1443هـ/2022م.
- الحدود المكانية: تم اجراء هذا البحث في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: تم اجراء هذا البحث على موظفي وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.

مصطلحات البحث:

1- الادارة الرشيقة

هي استثمار وقت العمل للتطوير وإجراء التحسينات المستدامة، والحصول على الجودة الشاملة في زمن قياسي من خلال تلافي الأخطاء، ومشاركة جميع العاملين في المنظمة (ركاج والعبادلة، 2017).

التعريف الإجرائي للإدارة الرشيقة:

هي نظام متكامل يعمل على التخلص من الهدر في (الموارد، الوقت، الجهد)، بهدف تحسين ورفع كفاءة أداء موظفي وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية لتقديم الخدمات بأفضل صورة ممكنة.

2- الأداء الوظيفي

قدرة العاملين على القيام بمهام وواجبات ومسئوليات الوظيفة الواضحة العناصر والمعالم، بأقل وقت وأقل تكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل، مع توافر التعليمات في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات المحيطة (توام وكلاخي، 2021، ص.650).

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

هي النتائج التي يحققها موظفو وزارة الصحة في المملكة العربية من خلال القيام بواجبات ومسؤولياتهم الوظيفية على أكمل وجه.

الإطار النظري:

مفهوم الإدارة الرشيقة:

نشأت فكرة الإدارة الرشيقة من شركة تويوتا في اليابان، والتي تأسست على يد (ساكيشي تويوتا) عندما كانت والدته تعمل في صناعة النسيج اليدوي، وكان ذلك يجهدا كثيراً، الأمر الذي دفع ابنها ساكيشي إلى اختراع ماكينة صناعة النسيج الآلية. فتأسست

شركة تويوتا التي تحولت فيما بعد من صناعة النسيج إلى شركة تويوتا لصناعة السيارات، وفي عام 1945م قام المهندسون وعلى رأسهم (Taiichi Ohno) بدراسة نجاحات الشركات الأمريكية في صناعة السيارات (الضبياني، 2020).

أدى ذلك لابتكار نظام إنتاج جديد عُرف بنظام تويوتا للإنتاج (TPS)، وتحول هذا النظام فيما بعد إلى نظام الإنتاج الرشيق، ونظراً لاهتمام شركة تويوتا بالجودة والتحسين المستمر خصوصاً عند صناعة المنتجات المعقدة ذات الإجراءات العديدة والتي تؤدي لظهور عيوب في المنتجات بنسبة كبيرة، ظهرت أهمية الإدارة الرشيقة (lean management) خاصة في ظل نقص الموارد الطبيعية في اليابان، ولتطبيق الإدارة الرشيقة في المنظمات لا بد من تغيير ثقافة المنظمة وطرق الإنتاج وخدمة العملاء (Arnheit & Maleyeff, 2005). وتعرف الباحثة الإدارة الرشيقة بأنها عبارة عن ثورة إدارية وفكر حديث يقوم على استثمار الوقت بإجراء التحسينات المستدامة، والقضاء على الهدر والاستخدام الأمثل للموارد، من خلال مشاركة جميع العاملين في المنظمة، لتحقيق الجودة والكفاءة في الأداء ككل، ولحسب رضا العملاء وتحقيق أقصى قيمة لهم.

أدوات الإدارة الرشيقة:

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

1. التحسين المستمر:

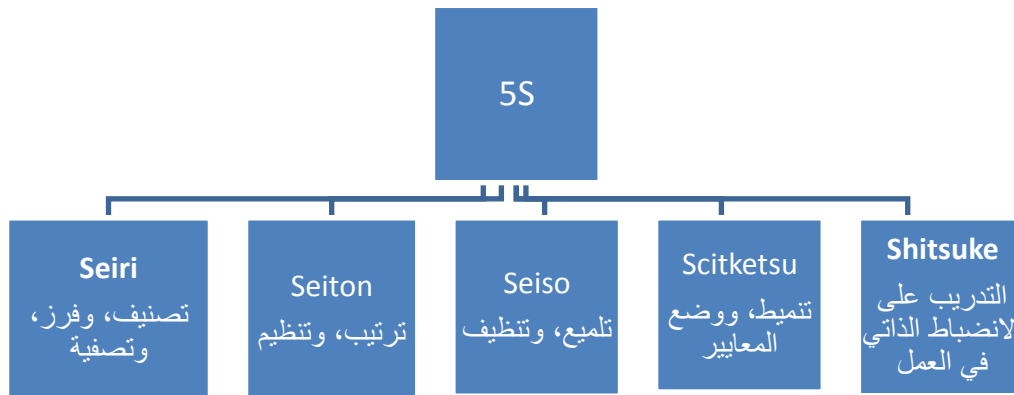
هو أسلوب ياباني يهدف لإدخال التحسينات الصغيرة والمستمرة على المنتجات والخدمات (الزبيدي وجاسم، 2016)، لتقليل الفاقد ورفع الكفاءة والفعالية في جميع العمليات الإنتاجية سواء كانت هذه العمليات متعلقة بالإنتاج أو بالأنشطة الأخرى (الدليبي، 2020).

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

- **خطط Plan:** في هذه المرحلة توضع خطة عمل لإدخال تعديلات على المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- **افعل Do:** بعد الموافقة على خطة العمل تأتي مرحلة تنفيذ التحسينات، ومراقبة التقدم.
- **افحص Check:** في هذه المرحلة يتم مراقبة النتائج ومقارنتها بما خطط له، وقياس مدى ملائمة الخطة للمجال المراد تحسينه، بحيث يتسنى للمنظمة إيجاد خطط بديلة أو إجراء التعديلات.
- **نفذ Act:** يقوم فريق البحث بمراجعة النتائج المحققة ومدى تحقيق الأهداف، وإجراء التعديلات اللازمة وإقرار التحسينات (Ghafourian, 2014, p.4).

2. تنظيم العمل:

أي إدخال تحسينات لمكان العمل، والتخلص من الفوضى، وهو ما يعرف بمبدأ السينات الخمس 5S، وهي عبارة عن خمس كلمات يابانية:



شكل 2 مبدأ 5S

المصدر: من إعداد الباحثة، مع الاستعانة بدراسة علي (2021).

3. الموظفين متعددي الوظائف:

هو أسلوب لتدريب الموظفين للتعامل مع مختلف المهام في المنظمة (الجنابي، 2021)، وقد عرفها الزبيدي وجاسم (2016) بأنهم العاملون الذين يقومون بأعمال متعددة في بيئة العمل.

تظهر أهمية التركيز على العنصر البشري خصوصاً في الإدارة الرشيقة بالمؤسسة، كلما كان الموظف متعدد المواهب والمهارات المتعلمة والمتخصصة والمتدربة القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي لكل نشاط وقادرة على حل المشكلات ، وتطوير العمل للأفضل، حيث يستطيع الموظف القيام بأكثر من وظيفة في نفس الوقت، وهنا تزيد الوفرة في الموارد والتوفير للتكاليف الأخرى، لذلك لابد من تدريبهم وتطوير مهاراتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والأهداف، عن طريق التركيز على استخدام المعرفة في البراعة والتميز لديهم، وتطوير المهارات الاجتماعية والأخلاقية والتفهم والذكاء الوجداني والاستبصار الذاتي (البابا، 2020، ص.30).

4. العمل القياسي:

هو حجر الزاوية للجهود الموجهة نحو التحسين المستمر، وهو عنصر أساس في تحقيق النجاح، ووسيلة للوصول إلى الأهداف، وخلق بيئة عمل أكثر استقراراً (Mironiuk, 2012).

وترى الباحثة أن العمل القياسي يشير -أيضاً- إلى توحيد الإجراءات التنفيذية في العمل، لكسب رضا العملاء وتحقيق أفضل النتائج والكفاءة والسرعة في الإنجاز.

5. الجيود السداسي:

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

مصطلحات الإدارة الرشيقة:

لكل علم من العلوم مصطلحاته الخاصة به، لذا فنهج الإدارة الرشيقة يندرج تحته العديد من المصطلحات الشائعة، ومنها:

جدول(1) مصطلحات شائعة حول الإدارة الرشيقة

المصطلح	المصطلح بالعربي	التعريف
5 whys	لماذا 5 مرات؟	هو طرح السؤال خمس مرات عن أسباب الفشل للتوصل إلى السبب الجذري للمشكلة، وقد يكون هناك عدة أسباب لحدوث المشكلة، ويمكن التعرف عليها من خلال هذه الطريقة.
7 wastes	7 أنواع للهدر أو الفاقد.	هي جميع الأنشطة غير المربحة للمنظمة ولا تضيف قيمة للعملية. وهي سبعة أنواع: (الإنتاج الزائد، الانتظار، النقل، العملية، المخزون، الحركة، المنتجات المعيبة).
DMAIC	اختصار لمراحل تحسين العمليات.	هي تحسين العمليات تدريجياً باستخدام منهجية الجيود السداسي للجودة، وهي اختصار لست مراحل مترابطة، وهي: (تعريف، Define، قياس، Measure، تحليل، Analyze، تحسين، Improve، تنفيذ، Implement، ومراقبة، Control).
Just in Time (JIT)	الإنتاج في الوقت المحدد.	هو نظام تخطيط لعمليات التصنيع والقيام بالإنتاج عند الطلب وهي تعتمد نظام السحب بدلاً من الإنتاج الضخم التقليدي والذي يسمى بنظام الدفع.
Jidoka	الأعمته الذاتية الذكية	تعني التوقف الذاتي للألات أي أن الآلات يجب أن تتوقف عن العمل بمفردها عند وقوع الخطأ، ويقوم هذا المصطلح على مبدأ الجودة في جميع مراحل التصنيع لاكتشاف الأخطاء مبكراً والعمل على إصلاحها.
Kanban	لوح المهام كانبان	مصطلح ياباني يعني (لوحة) وهو عبارة عن لوحة تحتوي على مهام العمل أو معلومات محددة، مثل الاسم والوصف والكمية وغيرها، وهو نظام إدارة عمل يحافظ على تدفق منظم وفعال للمواد في جميع مراحل التصنيع، ويعتمد نظام السحب بحيث لا يتم الإنتاج ما لم يكن هناك طلب عليه، على عكس نظام الدفع حيث الإنتاج مستمر.
Kaizen	التحسين المستمر	كايزن هو مصطلح ياباني يعني التحسين المستمر، مأخوذ من عبارة (كاي) وتعني الاستمرار (زن) والتي تعني التحسين، بينما يترجمها البعض إلى أن (كاي) تعني

المصطلح	المصطلح بالعربي	التعريف
		التغيير و(زين) تعني جيد أو الأفضل.
Poka Yoke	تجنب الأخطاء المهمة	هو أسلوب تصنيع لمنع الأخطاء من خلال تصميم عملية الإنتاج والأدوات والمعدات بحيث لا يتم التصنيع بشكل غير صحيح، وغالباً ما يشار إليه بـ (تدقيق الأخطاء) وهو الذي يمنع الأجزاء الخاطئة من إنتاجها أو تجميعها، أو يحدد الأخطاء بسهولة، أو يدقق الأخطاء.
Fishbone Chart	مخطط هيكل السمكة	هي أداة تستخدم لحل مشكلات الجودة من خلال ربط الأسباب مع المؤثرات وتنظيمها منطقياً في رسم بياني يشبه الهيكل العظمي للسمكة، ويسمى أيضاً- بمخطط إيشيكاوا أو مخطط السبب والتأثير.
SMED	استبدال القالب في دقائق أحادية	هي الحروف الأولى لكلمات الجملة (Single Minute Exchange of Die) وتعني استبدال القالب في دقائق أحادية (عمليات التهيئة والإعداد الأحادية). ولها عدة إجراءات لتنفيذها بالشكل الصحيح، وتعرف بأنها طريقة لتقليل وقت الماكينة، وتخفيض وقت التهيئة وعمليات التجهيز والإعداد للعملية الإنتاجية، وخفض التكاليف مما يسمح بإنتاج كميات صغيرة.
TPM	إجمالي الصيانة الإنتاجية	هو اختصار Total Productive Maintenance وهي فلسفة يابانية تستخدم لمراقبة وإدارة المعدات للتأكد من توقفها.

المصدر: من إعداد الباحثة، مع الاستعانة بكتاب الضبياني (2020)، وكتاب (Earley 2016).

مفهوم الأداء الوظيفي:

تهتم الكثير من المنظمات بالأداء الوظيفي لموظفيها؛ لأنه لا يعكس جهود الموظفين وقدراتهم فحسب، بل يوضح جوانب المنظمة وكفاءتها وقدرتها على النجاح والتفوق على منافسيها، لذلك تبذل المنظمات جهودها لرفع أداء موظفيها وخلق بيئة تدعم قدراتهم. وتعرف الباحثة الأداء الوظيفي بأنه السلوك الذي ينتج عنه مخرجات تعكس قدرات وجهود الموظفين وما يمتلكونه من خبرات، وتعكس -أيضاً- الأداء العام للمنظمة وما تحققه من نجاحات وإنجازات نتيجة لتلك الجهود، وذلك في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بالسرعة والدقة، وتعمل ضمن إطار محدد تضعه الإدارة.

أهمية الأداء الوظيفي:

تسعى المنظمات لتحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها، ولتصل لتلك الأهداف وتحقق النتائج التي ترغب الوصول إليها لا بد من توفير الموارد اللازمة لذلك، وفي مقدمتها الموارد البشرية لقدرتها على التحكم في الموارد الأخرى في المنظمة وتفعيلها إما إيجاباً أو سلباً، لذا يصبح هم الإدارة هو التحكم في أداء هذه الموارد والتأكد من مستويات الجودة فيها وتناسقها مع باقي الموارد المستخدمة (الكسر، 2019).

وتتلخص أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

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

2 أبعاد الأداء الوظيفي:

اختلفت الدراسات السابقة حول أبعاد الأداء الوظيفي، ومن خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بأبعاد الأداء الوظيفي، يتبين أن الأبعاد الأربعة التي تناولتها دراسة مهنا (2020) هي الأنسب لملائمتها لموضوع الإدارة الرشيقة ولمجتمع الدراسة، وهم

موظفو وزارة الصحة، وأيضاً لقلّة الدراسات التي تناولت هذه الأبعاد في قطاع خدّمي حكومي -على حدّ علم الباحثة- ولأهمية التركيز عليها. ويمكن تناول هذه الأبعاد بمزيد من التوضيح والشرح على النحو التالي:

1. تحسين الكفاءة:
عرفت الكفاءة أنها "استخدام المدخلات بصورة صحيحة للحصول على المخرجات المخططة، ويتم قياسها بنسبة المخرجات (النتائج) إلى المدخلات" (نافع، 2021، ص.43).
2. التغذية الراجعة:
هي عملية تزويد الفرد بمعلومات عن أدائه بشكل مستمر، لمساعدته في تثبيت ذلك الأداء إذا كان صحيحاً، أو تعديله إذا كان يحتاج إلى التعديل (السفاسفه، 2000).
3. تقييم الأداء
يعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه "عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في المنظمة، ويترتب عليه قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم أو تأديهم وغيرها من القرارات" (حسن، 2020، ص.70).
4. تشجيع الابتكار:
عرف الباحث Damanpour الابتكار: على أنه كل ما هو جديد من منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا أو نظم إدارية أو خطط وبرامج تتعلق بأعضاء المنظمة (صباح، 2018).

آليات تحفيز الابتكار في القطاع الحكومي:

- الهيكل التنظيمي: التحرر من القواعد الجامدة والمشاركة والاتصال والتقليل من الهرمية.
- الثقافة: تشجيع العاملين على التعلم واكتساب مهارات متخصصة والخروج عن المألوف.
- توفير الموارد: سواء المالية، الأدوات، التسهيلات، المعلومات، المعرفة.
- تصميم فرق العمل: للتأكيد على التعاون بين العاملين بدلاً من المنافسة فيما بينهم.
- الدعم الاجتماعي: دعم الأفكار الابتكارية من قبل الإدارة والموظفين والمشرفين والتأكيد على أن الفشل هو مرادف للفرص والتعلم (عفيفي وآخرون، 2017، ص.7).

الدراسات السابقة:

الدراسات ذات العلاقة بموضوع الإدارة الرشيقة:

1. دراسة (Klein et al., 2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة الرشيقة على الموظفين العموميين في مؤسسة التعليم العالي في البرازيل وتأثيرها على الأداء التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من (748) موظفاً، وتوصلت الدراسة أن بعض أدوات الإدارة الرشيقة (دعم القيادة ومشاركة الموظفين، والتركيز على العملاء الداخليين، والتفكير طويل المدى، وقيمة الخدمات المجتمعية، والقضاء على الهدر، والتحسين المستمر) لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. وتعمل هذه النتائج على توسيع نطاق التطبيق وتعزز بدء تطبيق الإدارة الرشيقة في سيناريو الخدمة العامة ومؤسسات التعليم.
2. دراسة (العدوان، الخليفات، 2021): هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر مبادئ الإدارة الرشيقة على فاعلية تطبيقها في شركة توزيع الكهرباء، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة ذات فعالية وذات أثر واضح، وتوصلت إلى إمكانية نقل نموذج الرشاقة الإدارية إلى المنظمات ذات الطابع الخدمي بما فيها الحكومية، وأن القطاع الخدمي قادرٌ على تطبيق الرشاقة الإدارية بمستويات عالية كما هو الحال في القطاع الصناعي.
3. دراسة (عضوم، 2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تؤديه الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري، ومعرفة مدى ملاءمته في المنظمات غير الحكومية، وتكونت العينة من العاملين والإداريين والمتطوعين في منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية والبالغ عددهم (175) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد علاقة قوية إيجابية بين أدوات الإدارة الرشيقة وتحقيق الإبداع الإداري، ولا يوجد فروق حول تطبيق الإدارة الرشيقة والإبداع الإداري تعزى للجنس أو المستوى التعليمي أو سنوات الخبرة، بينما كانت الفئات العمرية من (36-49 عام) هي الأكثر دعماً لتطبيق الإدارة الرشيقة والإبداع الإداري. أيضاً توصلت إلى أن الإدارة تستخدم معايير موحدة لتقييم أداء العاملين، وهذا يدل على اهتمامها بتعزيز العمل القياسي.

4. دراسة (عكاشة، براهيمي، 2021): هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة، إذ تكونت عينة الدراسة من (40) عاملاً في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين وظائف الموارد البشرية (التدريب، والتحفيز، والتقييم، والتأجير)، وتبني أدوات الإدارة الرشيقة، إلا أن التقييم والتأجير أقل علاقة، ولذلك أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بأدوات الإدارة الرشيقة والاهتمام بوظيفتي التقييم والتأجير لما لها دور في زيادة المردودية للمديرية، وأيضاً تحقيق أهداف المنظمة.
5. دراسة (مبروك، حفيظة، 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلاقتها بالإدارة الرشيقة لدى مصنع الإسمنت بسيدي موسي بأدرار، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي قوي بين أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبين متطلبات الإدارة الرشيقة، وعدم وجود فروق في مستوى متطلبات الإدارة الرشيقة تعزى إلى المتغيرات (المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات العمل).
6. دراسة (الرفوع، 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الرشيقة على صناعة البناء الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمبادئ الإدارة الرشيقة في تقليل الهدر في صناعة البناء الأردنية، وأوصى الباحث بالاهتمام بفلسفة الإدارة الرشيقة وتطبيقها كنهج جديد من خلال تدريب الموظفين.

الدراسات ذات العلاقة بموضوع الأداء الوظيفي:

1. دراسة (إبراهيم، 2021): هدفت الدراسة إلى قياس أثر الدوافع على أداء العاملين بالمنظمات، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة تيبوك الدوائية بولاية الخرطوم والبالغ عددهم 300 فرد، وتوصلت الدراسة
2. أن المعاملة الحسنة من طرف المدير تُسهم في تطوير أداء العاملين، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بدوافع الإنجاز وتقديم المكافآت على الأداء المميز؛ لما لها من دور في رفع كفاءة الأداء الوظيفي.
3. دراسة (الزهراني، 2021): تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين في المنظمات الحكومية والخاصة في مدينة جدة، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين، أي أنه كلما اهتمت المنظمة بالتدريب زادت إنتاجية العاملين ومن ثم ترتفع كفاءة أداء العاملين.
4. دراسة (القحطاني، 2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي من خلال الانغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية، ولقد تمثل مجتمع الدراسة من موظفي وزارة المالية القطرية والبالغ عددهم (420) موظفاً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين مقاساً بأداء المهام والأداء السياقي، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للانغماس الوظيفي على الأداء الوظيفي للموظفين.
5. دراسة (Ogwuche et al., 2019): هدفت الدراسة إلى قياس أثر العدالة والثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الخاصة في مدينة ماكوردي، وتكونت العينة من 188 موظفاً في المؤسسات الخاصة في مدينة ماكوردي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية والعدالة تأثيراً قوياً على أداء الموظف، وأوصت الدراسة الشركات أن يكون لديها ثقافة تنظيمية من شأنها تحسين أداء الموظفين.
6. دراسة (خزاعلة، 2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، واشتملت عينة الدراسة على 203 موظفين من موظفي وزارة السياحة والآثار الأردنية والذين يشغلون وظائف الإدارة الدنيا والوسطى والعليا، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الحكومة الإلكترونية بأبعادها (الشفافية، سرعة الاستجابة، سهولة الاستخدام، جودة النظام) في تحسين الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة وزارة السياحة الأردنية بتقديم الخدمات عبر تطبيق الحكومة الإلكترونية؛ مما يخفف أعداد المراجعين للوزارة ويوفر جهود الموظفين.
7. دراسة (حميس، موسي، 2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي جامعة سبها، واشتملت عينة الدراسة على 60 موظفاً وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى موظفي جامعة سبها في مستوى الأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي).

الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي معاً:

1. دراسة (عبدالله، 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة بجامعة الوادي الجديد، وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي، إذ اشتملت العينة على (127) عضواً من هيئة التدريس بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة

نتائج، وهي: أن درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة ممارسة القيادات الجامعية لفاعلية الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، وأوصت الدراسة إلى ضرورة تطوير آليات وتطبيقات الإدارة الرشيقة من حيث (تقليل الهدر، وخفض التكاليف، وتعزيز العمل القياسي، وتطبيق مبادئ الحيويد السداسي).

2. دراسة (مهنا، 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة بأبعاده (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي المواهب) في تعزيز أداء العاملين بأبعاده (تحسين الكفاءة، والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، وتشجيع الابتكار)، من خلال دراسة ميدانية على شركات التأمين العاملة في قطاع غزة، إذ اشتملت العينة على (105) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذي دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيقة وتعزيز أداء العاملين، وإلى عدم وجود فروق في متوسطات الاستجابات، كما أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإدارة الرشيقة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، بينما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإدارة الرشيقة تعزى لمكان العمل. وأوصت الدراسة بزيادة الوعي في مفهوم الإدارة الرشيقة، والتوسع في استخدام الأدوات الرشيقة، ونشر ثقافة تقليل الهدر والتحسين المستمر، من خلال أدوات الإدارة الرشيقة لتعزيز القيمة المقدمة للعملاء، كما أوصت الدراسة بخلق روح التعاون بين المديرين والعاملين في مجال تطبيق الإدارة الرشيقة لضمان التطبيق الناجح، أيضاً أوصت الدراسة بالتقييم الدوري للأداء وأن تكون الأساس للترقيات والحوافز.

التعليق على الدراسات السابقة:

ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في:

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

الفجوة البحثية:

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

ولعل ما يميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

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

منهجية البحث

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

مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع الدراسة جميع موظفي وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة وتتكون من (514) موظف .

عينة البحث:

سوف يتم اختيار عينة البحث من خلال استخدام العينة العشوائية وهي بواقع (514) مفردة استجابات من إجمالي عدد مجتمع الدراسة والتي تم تحديدها بناء على معادلة (Moore, 2003) حيث تم احتساب حجم العينة من المعادلة الآتية:

$$n = \left(\frac{z}{2m} \right)^2$$

حيث قيمة Z تمثل الدرجة المعيارية عند فترة ثقة 95% ، z = 1.96 وقيمة m تمثل نسبة الخطأ، m=0.05 حيث n تمثل حجم العينة .

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \simeq 384$$

ويتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n \text{ المعدل} = \frac{nN}{N + n - 1}$$

حيث N تمثل حجم المجتمع ، حيث أن مجتمع الدراسة N=509، فإن حجم العينة المعدل باستخدام المعادلة يساوي:

$$n \text{ المعدل} = \frac{384 \times 203586}{203586 + 384 - 1} \simeq 384$$

وبذلك فإن حجم العينة n = 384 على الأقل ، وتم توزيعاً على عينة الدراسة وكانت عدد الاستجابات (514) من مجتمع الدراسة .

توزيع عينة الدراسة:

حُدِد عدد من المتغيرات الرئيسة لوصف عينة الدراسة، وتشمل: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)، والتي لها دلالات على نتائج الدراسة، وتفصيل ذلك فيما يلي:

جدول (2) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	أنثى	196	38.1
	ذكر	318	61.9
العمر	أقل من 25 سنة	80	15.6
	أكبر من 45 سنة	62	12.1
	من 25 إلى 35 سنة	236	45.9
	من 35 إلى 45 سنة	136	26.5
المستوى التعليمي	بكالوريوس	308	59.9
	ثانوي	80	15.6
	فوق الجامعي (دراسات عليا)	126	24.5
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	232	45.1
	من 10 إلى 20 سنة	22	4.3
	من 20 إلى 30 سنة	204	39.7
	أكثر من 30 سنة	56	10.9
المجموع		514	100.0

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد الاستبانة بما يتلاءم مع متطلبات الدراسة. وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام، هي:

القسم الأول: عبارة عن مقدمة تعريفية بهدف الدراسة، ونوع البيانات المراد جمعها من أفراد الدراسة، وتقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، وعدم استخدامها لغير أغراض البحث العلمي.

القسم الثاني: وهو عبارة عن المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

القسم الثالث: وهو عبارة عن محورين كل محور يضم مجموعة من الأبعاد والعبارات و الجدول (3) يوضح ذلك بالتفصيل:

جدول (3) محاور الاستبانة وعباراتها

عدد العبارات	البعد	المحور
5	التحسين المستمر	الإدارة الرشيقة
5	تنظيم العمل	
4	الموظفين متعددي الوظائف	
5	العمل القياسي	
5	الحيود السداسي	
5	تحسين الكفاءة	الأداء الوظيفي
5	التغذية الراجعة	
6	تقييم الأداء	
4	تشجيع الابتكار	
44 عبارة	الاستبانة	

صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وتم التأكد من صدق الاستبانة وذلك من خلال:

1. صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتهي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد نفسه، وتبين أن جميع معاملات الارتباط في فقرات المحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ ، وكانت محصورة بين (0.824-0.829) وكانت جميع معاملات الارتباط في فقرات المحور الثاني دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ ، وكانت محصورة بين (0.750 – 0.916) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

2. الصدق البنائي:

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبيّن مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وتبين أن معاملات الارتباط في أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ ، وكانت محصورة بين (0.866-0.939) وبذلك تعد جميع أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة:

تم تقدير ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات، ويتضح من النتائج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت عالية لكل بعد من أبعاد الاستبانة، حيث كانت أكبر من (0.70)، وكانت محصورة معاملات الثبات بين (0.869-0.963)، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.982)، وهذا يعني أن هناك ثباتاً لفقرات وأبعاد الاستبانة

المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد حُدّد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4-1=5)، ومن قُسِّم على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4÷5=0.80)، وبعد ذلك أُضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح "1").

جدول (4) المحك المعتمد في الدراسة

الوزن	درجة التوافق (الموافقة)	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية (معياري الدرجة)
1	غير موافق بشدة	من 20% - 36%	من 1.00 - 1.80
2	غير موافق	أكبر من 36% - 52%	من 1.81 - 2.60
3	موافق بدرجة متوسطة	أكبر من 52% - 68%	من 2.61 - 3.40
4	موافق	أكبر من 68% - 84%	من 3.41 - 4.20
5	موافق بشدة	أكبر من 84% - 100%	من 4.21 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال.

اختبار التوزيع الطبيعي:

يعد شرط التوزيع الطبيعي للبيانات من الشروط المهمة لاستخدام الاختبارات المعملية، ولتحقق من هذا الشرط لمتغيرات الدراسة استُخدم اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (5) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	قيمة الاختبار (Z)	القيمة الاحتمالية
الدرجة الكلية لأبعاد الإدارة الرشيقة	0.073	0.056
الدرجة الكلية لأبعاد الأداء الوظيفي	0.053	0.074
الدرجة الكلية	0.041	0.200

وأشارت النتائج أن بيانات جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث إن مستوى دلالة الاختبار أكبر من 0.05، ومن ثم فإن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك نستخدم الاختبارات المعملية المناسبة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

حُلَّت البيانات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences، والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS).

وباستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب، وذلك لمعرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد في وصف عينة الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من التوزيع الطبيعي.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لقياس صدق الاستبانة الداخلية.
- اختبار فرضيات الفروق (Independent Sample T test)، (One way Anova).
- اختبار (Tukey test) للاختبارات البعدية للتعرف إلى الفروق بين الفئات.

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:

التساؤل الرئيس: ما دور الإدارة الرشيقة في رفع الأداء الوظيفي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية؟
وينبثق من التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية:

التساؤل الأول: ما مستوى ممارسة الإدارة الرشيقة في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية؟
للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المحور الأول كما في الجدول (6)

جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور الأول

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
73.60	1.17	3.68	1 تعمل الإدارة على تدريب الموظفين وتطوير قدراتهم باستمرار وفق استراتيجية مسطرة.
73.60	1.10	3.68	2 توفر الإدارة الإمكانيات للموظفين وتعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية.
70.80	1.19	3.54	3 تقوم الإدارة بالتشجيع المادي والمعنوي للإبداع والابتكار لدى الموظفين
72.00	1.14	3.60	4 تسعى الإدارة إلى خلق روح التعاون بينها وبين الموظفين.
72.80	1.13	3.64	5 تعمل الإدارة على إدارة مشكلات الموظفين وتوفير حلولاً لها.
72.62	1.00	3.63	الدرجة الكلية للبعد الأول: التحسين المستمر
78.20	1.06	3.91	1 توفير المكان الملائم للموظفين والاهتمام بنظافته
75.60	1.07	3.78	2 ترتيب مكاتب الموظفين بناءً على سُرِّ المعاملات فيها.
76.20	1.03	3.81	3 تنظيم ملفات الموظفين وإعادة ترتيبها.
72.60	1.20	3.63	4 تشجيع الانضباط الذاتي وتقديم الحوافز والمكافآت.
77.60	1.02	3.88	5 تتم صيانة الأجهزة بشكل دوري.
76.05	0.91	3.80	الدرجة الكلية للبعد الثاني: تنظيم العمل
76.80	1.15	3.84	1 تقوم الإدارة بتحفيز الموظفين على اكتساب مهارات جديدة في وظائف أخرى.
72.80	1.11	3.64	2 تقوم الإدارة بنقل الموظف إلى مكان يُناسب تخصصه وقدراته.
75.00	1.09	3.75	3 تحرص الإدارة على التدوير الوظيفي لموظفيها.
74.60	1.12	3.73	4 تقوم الإدارة باستقطاب موظفين بكفاءات عالية وتدريبهم على جميع الوظائف.
74.84	0.97	3.74	الدرجة الكلية للبعد الثالث: الموظفين متعددي الوظائف
78.20	1.02	3.91	1 يتم توضيح الإجراءات التنفيذية لمهام العمل.
74.00	1.06	3.70	2 تهتم الإدارة بخفض الهدر في الوقت والجهد.
76.60	1.01	3.83	3 يقوم الموظفون بإنجاز المهام في الوقت المحدد لذلك بدون تأخير أو تسويف.
77.60	0.99	3.88	4 تقوم الإدارة بتقييم الموظفين وفقاً لمعايير محدّدة تضعها مسبقاً.
79.00	0.99	3.95	5 تقوم الإدارة بمتابعة عمل الموظفين.
77.11	0.86	3.86	الدرجة الكلية للبعد الرابع: العمل القياسي.
78.60	1.10	3.93	1 تقوم الإدارة بالتحسين المستمر وتطوير الخدمات
74.00	1.03	3.70	2 تعمل الإدارة على قياس الأداء الفعلي مع الأداء المخطّط لتحديد الانحرافات.
76.20	1.03	3.81	3 تقوم الإدارة بالرقابة على تنفيذ المهام وعمل الموظفين.
75.60	1.05	3.78	4 تعالج الإدارة المشكلات فور حدوثها وتعمل على تفادي تكرارها لاحقاً.
76.00	1.07	3.80	5 تُحدّد المشكلة بدقة ووضوح
76.03	0.89	3.80	الدرجة الكلية للبعد الخامس: الحيويد السداسي
75.33	0.85	3.77	الدرجة الكلية للمحور الأول

وتبيّن من خلال النتائج أن مستوى ممارسة الإدارة الرشيقة في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية جاء بمتوسط حسابي (3.77) ووزن نسبي قدره (75.33%)، وهي درجة موافقة في الاستجابة على فقرات هذا المحور.

- وتبين أن البعد الرابع "العمل القياسي" حصل على المرتبة الأولى حسب المتوسط الحسابي قدره (3.86)، ووزن نسبي قدره (77.11%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام وزارة الصحة بالموظفين ومتابعة عملهم وتوضيح الإجراءات التنفيذية لمهام العمل، كما تهتم بتقييم الأداء وفقاً لمعايير تضعها مسبقاً، كما تسعى لتقليل الهدر في الوقت والجهد.
- وأن البعد الأول "التحسين المستمر" حصل على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.63) ووزن نسبي قدره (72.6%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى سعي وزارة الصحة لتوفير الإمكانيات للموظفين بما يزيد الكفاءة والفاعلية من خلال تدريبهم وتطوير قدراتهم والعمل على حل المشكلات وتوفير الحلول لها،
- وكما يتضح من نتائج البعد الأول أن الفقرة التي نصها "توفّر الإدارة الإمكانيات للموظفين وتعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.68)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن وزارة الصحة توفر الإمكانيات التي يحتاجها الموظفون بصورة دائمة؛ ، وأن الفقرة التي نصها "تقوم الإدارة بالتشجيع المادي والمعنوي للإبداع والابتكار لدى الموظفين" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.54)، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف عنصر التشجيع والتعزيز في وزارة الصحة للإبداع والابتكار لدى الموظفين؛ وقد يعود السبب في ذلك إلى قيام الإدارة بالتشجيع المعنوي أكثر من التشجيع المادي لتحفيز الإبداع والابتكار لدى الموظفين.
- وكما يتضح من نتائج البعد الثاني أن الفقرة التي نصها "توفير المكان الملائم للموظفين والاهتمام بنظافته" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.91)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن توفير المكان المناسب يعمل على تهيئة نفسية الموظفين نحو تقديم أفضل ما لديهم من إمكانيات، حيث إن الاستقرار النفسي للموظفين هو الأساس لضمان استقرارهم الوظيفي، وأن الفقرة التي نصها "تشجيع الانضباط الذاتي وتقديم الحوافز والمكافآت" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.63)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن وزارة الصحة تعتبر أن الانضباط الذاتي هو نابع من داخل الموظفين ولن تستطيع التأكد من وجوده أم لا، حيث إنها تتعامل مع موظفيها بثقة تامة
- وكما يتضح من نتائج البعد الثالث أن الفقرة التي نصها "تقوم الإدارة بتحفيز الموظفين على اكتساب مهارات جديدة في وظائف أخرى" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.84)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تحفيز الموظفين لاكتساب مهارات جديدة يعمل على زيادة مستوى كفاءة وفعالية الوزارة لتقديم أفضل الخدمات وبجودة عالية، وأن الفقرة التي نصها "تقوم الإدارة بنقل الموظف إلى مكان يُناسب تخصصه وقدراته" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.64)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن وزارة الصحة تقوم بنقل الموظفين من مكان إلى مكان آخر بشكل مؤقت .
- وكما يتضح من نتائج البعد الرابع أن الفقرة التي نصها "تقوم الإدارة بمتابعة عمل الموظفين"، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.95)، وتعزو الباحثة ذلك إلى اتباع وزارة الصحة لمبدأ تقييم الأداء بصورة دورية، فهو كفيل بتحقيق متابعة الإدارة لعمل الموظفين بصورة دورية، وأن الفقرة التي نصها "تهتم الإدارة بخفض الهدر في الوقت والجهد"، حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.70)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن وزارة الصحة لديها التزام إلى حد ما بوضع الأنشطة والإجراءات التي تُسهم في خفض الهدر في الوقت والجهد؛ لأن ذلك من أساسيات الإدارة الرشيقة وإن حصلت كفقرة على المرتبة الأخيرة ولكنها بمتوسط جيد.
- وكما يتضح من نتائج البعد الخامس أن الفقرة التي نصها "تقوم الإدارة بالتحسين المستمر وتطوير الخدمات"، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.93)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة الرشيدة تتمثل في تحسين الأداء بصورة مستمرة وتطوير الخدمات لنيل رضا العملاء، وزيادة مستوى أداء العاملين لديها، وأن الفقرة التي نصها "تعمل الإدارة على قياس الأداء الفعلي مع الأداء المخطّط لتحديد الانحرافات"، حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.70)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن وزارة الصحة لا تقوم دائماً بقياس الأداء الفعلي مع الأداء المخطّط، ولكنها تعمل على قياس الأداء الفعلي من خلال نموذج تقييم أداء لكل موظف.
- وتتفق نتائج الدراسة في هذا المجال مع دراسة عبدالله (2020) في أن أداة تنظيم العمل تعد من أهم الأدوات التي حظيت باهتمام كبير من قبل جامعة الوادي الجديد، أيضاً تتفق مع نتيجة دراسة العدوان والخليفات (2021) في إمكانية نقل الرشاقة الإدارية من بيئة القطاعات الصناعية إلى القطاعات الخدمانية.

التساؤل الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المحور الثاني كما في

الجدول (6)

جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور الثاني

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
79.80	1.06	3.99	يحرص الموظفون على استخدام الموارد بشكل أمثل.	1
73.00	1.07	3.65	يستطيع الموظفون العمل تحت الضغط وإعطاء أفضل النتائج.	2
75.00	1.09	3.75	يوجد تنسيق عالٍ بين الإدارات والأقسام.	3
73.60	1.11	3.68	تساعد الإدارة الموظفين على توليد الأفكار الجديدة بما يُحقِّق التميُّز والإبداع.	4
78.40	1.01	3.92	تحرص الإدارة على التحقُّق من رضا العملاء عن الخدمات المقدَّمة لهم، والإجابة عن أيِّ استفسارات متعلقة بالخدمات.	5
75.98	0.86	3.80	الدرجة الكلية للبعد الأول: تحسين الكفاءة	
77.60	1.07	3.88	توفِّر الإدارة معلومات عن مدى صحة إجراءات العمل أولاً بأول.	1
75.40	1.03	3.77	تهدف الإدارة إلى الحصول على التغذية الراجعة لتحسين الأداء وتقديم معلومات عن مدى التقدُّم في الأداء.	2
76.40	0.96	3.82	يُبيدي الموظفون تجاوبًا للمعلومات المرتدَّة عن الأداء.	3
75.80	1.09	3.79	تُعقد اجتماعات تطويرية للوقوف على نتائج تقييم الأداء وتقديم التوصيات والمقترحات.	4
77.60	1.04	3.88	يتلقَّى الموظفون من مُشرفهم المباشر تعليماتٍ فورية عن أدائهم	5
76.53	0.90	3.83	الدرجة الكلية للبعد الثاني: التغذية الراجعة	
78.60	1.06	3.93	تقوم الإدارة بعمل تقييم للأداء بشكل دوري وتعطي أهمية بالغة لتقارير التقييم	1
76.00	1.01	3.80	تعتمد الإدارة على معايير موضوعية وشاملة لجميع نواحي الأداء	2
76.00	1.07	3.80	تُعتبر تقارير الأداء الأساس في الترقيات والحوافز	3
75.80	1.10	3.79	تتوافق نتائج التقييم مع التقييم الشخصي للموظفين	4
79.60	0.96	3.98	يتم إطلاع الموظفين على نتائج التقييم قبل اعتمادها بشكل نهائي لإعطاء مجال للمراجعة	5
77.80	1.07	3.89	تُحدِّد نتائج التقييم نقاط القوة والضعف ويكون الهدف منها تصحيحاً وتقويماً وليس العقاب وتصيُّد الأخطاء.	6
77.30	0.87	3.87	الدرجة الكلية للبعد الثالث: تقييم الأداء.	
69.60	1.35	3.48	تُشجِّع الإدارة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم أفكار جديدة.	1
64.60	1.38	3.23	يتم إعطاء حوافز مادية ومعنوية للأفكار الناجحة.	2
70.60	1.25	3.53	أُسهم بتطوير العمل من خلال إسهاماتي الخاصة بتوليد الحلول والمقترحات.	3
68.20	1.35	3.41	تحترم الإدارة الأفكار التي أطرَّحها وتُعطيها أهمية.	4
68.27	1.20	3.41	الدرجة الكلية للبعد الرابع: تشجيع الابتكار.	
75.33	0.85	3.77	الدرجة الكلية للمحور الثاني.	

و تبين من خلال النتائج في الجدول (6) أن مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية جاءت بمتوسط حسابي (3.77)، ووزن نسبي قدره (75.33%) وهي درجة موافقة في الاستجابة على فقرات هذا المحور.

- وتبين أن البعد الثالث "تقييم الأداء" حصل على المرتبة الأولى حسب المتوسط الحسابي قدره (3.87) ووزن نسبي قدره (77.3%)، وتعزو الباحثة ذلك أن تقييم الأداء يعد الخطوة الأساسية والأولى لمعرفة المستوى الحقيقي للموظفين ومن ثم التعرف على الإيجابيات وتعزيزها، ومعرفة السلبيات والعمل على تقويمها لتحقيق مستوى الأداء المطلوب.
- وأن البعد الرابع "تشجيع الابتكار" حصل على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.41) ووزن نسبي قدره (68.2%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تشجيع الابتكار يأتي كآخر خطوة من خطوات الأداء الوظيفي، حيث إنه وبعد تحقيق مستوى أداء عالٍ للموظفين يبدأ الموظفون بالابتكار من أجل تحقيق أهداف الوزارة بكفاءة عالية.
- وكما يتضح من نتائج البعد الأول أن الفقرة التي نصها "يحرص الموظفون على استخدام الموارد بشكل أمثل"، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.99)، وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص وزارة الصحة على تقليل الهدر وتحسين الكفاءة وتوجيه الإرشادات والتعليمات للموظفين بكيفية إجراءات العمل، وأن الفقرة التي نصها "يستطيع الموظفون العمل تحت الضغط وإعطاء أفضل النتائج"، حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.56)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الضغط في العمل يقلل من إنتاجية الموظف ويضعف من همته وقدراته، ومن ثم ينعكس سلباً على كفاءة أدائه ورضاه.
- وكما يتضح من نتائج البعد الثاني أن الفقرة التي نصها "يتلقى الموظفون من مشرفهم المباشر تعليمات فورية عن أدائهم"، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.88)، وتعزو الباحثة ذلك أن وزارة الصحة تهتم كثيراً بتقييم أداء الموظفين للتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم، ولتحقيق مستوى أداء عالٍ تقوم الوزارة بإصدار تعليمات فورية لمعالجة نقاط الضعف لدى موظفيها، وأن الفقرة التي نصها "تهدف الإدارة إلى الحصول على التغذية الراجعة لتحسين الأداء وتقديم معلومات عن مدى التقدم في الأداء"، حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.77)، وتعزو الباحثة ذلك أن وزارة لا تتابع عملية تحسين الأداء من خلال التغذية الراجعة من قبل الموظفين، ولكنها تكتفي بإصدار التعليمات لتوجيه مسار الموظفين فقط.
- وكما يتضح من نتائج البعد الثالث أن الفقرة التي نصها "تقوم الإدارة بعمل تقييم للأداء بشكل دوري وتعطي أهمية بالغة لتقارير التقييم"، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.93)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن النتيجة تتناسب طردياً مع النتائج السابقة؛ حيث إنها تؤكد اهتمام الوزارة بتقييم الأداء للموظفين، وأن الفقرة التي نصها "تتوافق نتائج التقييم مع التقييم الشخصي للموظفين"، حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.79)، وتعزو الباحثة ذلك إلى حدوث مشكلة التحيز في تقييم الأداء، إذ لا يتم قبول نتائج التقييم من جميع الموظفين، وهذا السبب الأساس لعدم توافق نتائج التقييم مع نتائج التقييم الشخصي للموظفين.
- وكما يتضح من نتائج البعد الرابع أن الفقرة التي نصها "أسهم بتطوير العمل من خلال إسهاماتي الخاصة بتوليد الحلول والمقترحات"، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.53)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الحفاظ على مستوى أداء عالٍ للموظفين وتنمية قدراتهم بصورة مستمرة، وأن الفقرة التي نصها "يتم إعطاء حوافز مادية ومعنوية للأفكار الناجحة"، حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.23)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الوزارة تقدم حوافز معنوية بصورة أكبر من تقديمها للحوافز المادية؛ حيث إنها تختار سنوياً عدداً محدداً من الموظفين للحوافز المادية، كما تعزو ذلك إلى ضعف روح التعاون بين الإدارة والموظفين.
- وتتفق نتائج الدراسة في هذا المجال مع الدراسات السابقة في مستوى الأداء الوظيفي والذي جاء بدرجات من متوسطة إلى مرتفعة، كما اتفقت مع نتائج دراسة إبراهيم (2021) التي توصلت إلى أن تقديم المكافآت والحوافز ومشاركة المشكلات التي تواجه العاملين لها دور في رفع كفاءة الأداء، كما اتفقت مع نتيجة دراسة (الزهراني، 2021؛ الفحطاني، 2021) في أن تدريب وتشجيع الموظفين وتطوير قدراتهم يحسن الأداء الوظيفي، كما اتفقت مع نتيجة دراسة موسي وخميس (2018) في إعطاء حصة أكبر للموظفين في المشاركة في اتخاذ القرارات.

اختبار فرضيات البحث:

في هذا الجزء سيتم مناقشة نتائج فرضيات البحث على النحو التالي:

نتائج الفرض الأول:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الرشيقة بأبعادها (التحسين المستمر، تنظيم العمل، الموظفين متعددي الوظائف، العمل القياسي، الحيود السداسي) في رفع الأداء الوظيفي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.

تنص الفرضية على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الرشيقة بأبعادها (التحسين المستمر، تنظيم العمل، الموظفين متعددي الوظائف، العمل القياسي، الحيود السداسي) في رفع الأداء الوظيفي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.

وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط. وقد ظهرت النتائج كما هي في

الجدول (7):

جدول (7) نتائج تحليل انحدار أبعاد الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي

المتغير	معاملات الانحدار β	قيمة دالة اختبار (t)	Sig	VIF
الثابت	0.257	3.145	0.002	
التحسين المستمر (x_1)	0.155	4.617	<0.001	3.777
تنظيم العمل (x_2)	0.200	4.683	<0.001	5.048
الموظفين متعددي الوظائف (x_3)	-0.046-	-1.422-	0.156	3.233
العمل القياسي (x_4)	0.346	8.125	<0.001	4.547
الحيود السداسي (x_5)	0.258	5.995	<0.001	4.907
معامل التحديد R^2	0.796	Durbin-Watson	1.82	
قيمة "F"	396.321	Sig(F)	<0.001	

مما سبق يمكن القول إن الإدارة الرشيقة بأبعادها (التحسين المستمر، تنظيم العمل، العمل القياسي، الحيود السداسي) تؤثر إيجابياً في رفع الأداء الوظيفي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية ماعدا بعد (الموظفين متعددي الوظائف) لا يوجد له تأثير ذو دلالة إحصائية.

وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى أن تطبيق الإدارة الرشيقة يعمل على رفع أداء الموظفين، حيث إن التفكير الرشيق وفقاً للإدارة الرشيقة يغير أساساً طريقة عمل المنظمات، وإن مبادئ الإدارة الرشيقة خاصة بالتحسين المستمر، واحترام الناس، والتركيز المستمر على تحقيق قيمة العملاء هي ما تجعل المنظمات تعيد التفكير في الممارسات التي ربما كانت قد تتبعها سابقاً.

نتائج الفرض الثاني:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول الإدارة الرشيقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

باستخدام اختبار Independent sample t test تم اختبار الفرضية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالات إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول الإدارة الرشيقة تعزى لمتغير (الجنس) والجدول يوضح ذلك:

جدول (8) معامل Independent sample t test لإيجاد فروق في آراء العينة حول الإدارة الرشيقة وفقاً لمتغير الجنس

الفئات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
أنثى	196	3.8264	0.88593	1.262	0.207	غير دالة إحصائياً
ذكر	318	3.7296	0.81903			

أظهرت النتائج الواردة في الجدول عدم وجود فروقات ذات دلالات إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول الإدارة الرشيقة تعزى لمتغير (الجنس)، حيث قيمة الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وباستخدام اختبار One Way Anova تم اختبار الفرضية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالات إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول الإدارة الرشيقة تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)، والجدول يوضح ذلك:

جدول (9) معامل One Way ANOVA لإيجاد فروق في آراء العينة حول الإدارة الرشيقة تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)

المتغيرات	مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	0.859	3	0.286	0.399	0.754	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	365.977	510	0.718			
	المجموع	366.836	513				
المستوى التعليمي	بين المجموعات	4.579	2	2.290	2.230	0.060	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	362.257	511	0.709			
	المجموع	366.836	513				
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	4.019	3	1.340	1.883	0.131	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	362.818	510	0.711			
	المجموع	366.836	513				

أظهرت النتائج الواردة في الجدول أن قيمة ف المحسوبة أقل من ف الجدولية، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالات إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول الإدارة الرشيقة تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)، حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المرأة والرجل أصبحا من الركائز المهمة في العمل داخل وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، حيث إنهم يقومون بأعمال تكاملية تعمل على زيادة الأداء الوظيفي من خلال تطبيق الإدارة الرشيقة، وكذلك أصبح للمرأة مراكز عليا داخل وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، إذ إنها أثبتت قدرتها على تحمل المسؤولية والإبداع الوظيفي كما الرجل، وقد أصبحت الوزارة تتبع نهج الأكفأ للوظيفة الأنسب سواء أكان رجلاً أم امرأة دون تمييز، المهم أن يكون قادراً على تقديم الأعمال بمستوى أداء عالٍ ينال رضا العملاء والمراجعين.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة مبروكة وحفيظة (2020) في عدم وجود فروق حول الإدارة الرشيقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

نتائج الفرض الثالث:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

باستخدام اختبار Independent sample t test تم اختبار الفرضية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالات إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس) والجدول يوضح ذلك:

جدول (10) معامل Independent sample t test لإيجاد فروق في آراء العينة حول الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير الجنس

الفئات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
أنثى	196	3.8714	0.87644	3.025	0.003	دالة إحصائياً
ذكر	318	3.6365	0.84238			

أظهرت النتائج الواردة في الجدول أنه توجد فروقات ذات دلالات إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس)، وكانت الفروق لصالح الإناث وذلك حسب قيمة المتوسط الحسابي.

وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى أن مستوى الانضباط في العمل وتقديم أفضل العمليات والخدمات للوزارة تبرز لدى الإناث أكثر من الذكور؛ وهذا يعود إلى الطبيعة الشخصية لكلا الطرفين، حيث إن المرأة منظمة في كل أدوارها التي تقوم بها سواء على صعيد العمل أو على صعيد الأسرة، فكثرة الأدوار التي تقوم بها تجعلها قادرة على تنظيم جميع المهمات المنوطة بها، والتميز في مجال عملها وإثبات جدارتها، أما عن الرجل فهو يعتبر بأن العمل هو المجال الأكثر فعالية لديه، ومن المؤكد أنه يرغب في تقديم أفضل ما لديه، ولكن ليس بمستوى أداء الإناث داخل الوزارة.

واتفقت في ذلك دراسة مهنا (2020)، إذ توجد فروق حول الأداء الوظيفي تعزى للجنس، وأن الإناث لديهم مستوى أداء عالٍ، ولديهم ميل للالتزام باللوائح والأنظمة أكثر من الذكور، كما اختلفت مع دراسة موسى وخميس (2018) حيث لا توجد فروق لمتغير الجنس حول مستوى الأداء الوظيفي.

وباستخدام اختبار One Way Anova تم اختبار الفرضية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالات إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)، والجدول يوضح ذلك:

جدول (11) معامل One Way ANOVA لإيجاد فروق في آراء العينة حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

المتغيرات	مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	3.060	3	1.020	1.375	0.250	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	378.366	510	0.742			
	المجموع	381.426	513				
المستوى التعليمي	بين المجموعات	4.891	2	2.445	3.319	0.037	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	376.536	511	0.737			
	المجموع	381.426	513				
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	5.321	3	1.774	2.405	0.067	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	376.106	510	0.737			
	المجموع	381.426	513				

أظهرت النتائج الواردة في الجدول أنه لا توجد فروقات ذات دلالات إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات التالية (العمر، عدد سنوات الخبرة).

وتعزو هذه النتيجة إلى عدم تأثير العمر وسنوات الخبرة على أداء الموظف، بل التأثير الأكبر يكون لطبيعة الموظف ومستوى المهارات التي يملكها، فمن الممكن أن يظهر مستوى أداء لموظف صغير في العمل أكثر من الكبير، وكذلك من الممكن أن يكون لدى الموظفين الجدد مستوى خبرات فعلية أكثر من عدد السنوات لبعض الموظفين الآخرين، حيث إن ما يميز أي موظف مستوى الخبرات والمهارات والكاريزما التي يمتلكها منذ الصغر وتنامت معه إلى أن أصبح يشغل وظيفة يحتاج من خلالها إلى إثبات جدارته وتوظيف خبراته ومهاراته.

وتبين أنه توجد فروقات ذات دلالات إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وللتعرف إلى اتجاه الفروق حسب (المستوى التعليمي)، استخدمت الباحثة اختبار Tukey البعدي وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين فئة الثانوي والبيكالوريوس وتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الثانوي وفئة الدراسات العليا، وكانت الفروق لصالح فئة الثانوي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة البيكالوريوس وفئة الدراسات العليا، وكانت الفروق لصالح فئة البيكالوريوس حسب المتوسط الحسابي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مستوى الأداء لدى الموظفين ذوي المستوى التعليمي الأقل يظهر بصورة عملية أكثر من أصحاب التخصصات العليا الذين يهتمون بالتخطيط الاستراتيجي لصالح الوزارة، فمن الطبيعي أن تظهر النتيجة لصالح فئة البيكالوريوس؛ لأنهم الفئة الأكثر فعالية حيث إن الموظف على درجة البيكالوريوس يحتاج إلى إثبات جدارته وتقديم أفضل ما لديه لكي يستطيع أن يتولى مناصب عليا في الوزارة، والوصول إلى مستوى أصحاب القرار، لتحقيق طموحاته.

اختلفت مع دراسة موسى وخميس (2018) حيث لا توجد فروق لمتغير المستوى التعليمي حول مستوى الأداء الوظيفي؛ وقد أرجعت الدراسة السبب لاستفادة الموظف من رصيد ما اكتسبه من خبرات لتحقيق الإبداع في أداء عمله.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها فإن الباحثة تأمل من أصحاب القرار في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية الأخذ بالتوصيات التالية، والتي هي نابعة من نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، وهي على النحو التالي:

1. زيادة الاهتمام بأدوات الإدارة الرشيقة، والتوسع في تطبيقها؛ لما لها من أثر في إيجاد الحلول الجذرية في الوزارة.

2. تبني الدورات والبرامج التدريبية للموظفين من أجل نشر ثقافة الإدارة الرشيقة والتعريف بأهميتها في رفع الأداء الوظيفي وتحقيق رضا المراجعين والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
3. الاهتمام بأداة التحسين المستمر؛ إذ يعد من الأدوات المهمة التي يقوم عليها أسلوب الإدارة الرشيقة.
4. من أجل تحقيق التحسين المستمر في أي منظمة لا بد من الاهتمام بجانب الابتكار والابداع وتشجيع الموظفين على توليد الأفكار الناجحة التي تسهم في تطوير العمل، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لذلك.
5. العمل على تحسين كفاءة الأداء من خلال تقليل ضغط العمل على الموظفين وتوزيع مهام العمل بما يتناسب وقدرات كل موظف.
6. ضرورة خلق روح التعاون بين الإدارة والموظفين وإعطاؤهم حرية أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات، لضمان نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة.
7. ضرورة التركيز على رضا الموظفين والعمل على حل المشكلات أولاً بأول لرفع الأداء الوظيفي ويكون الموظف أكثر عطاء وتفانياً في عمله.
8. الاهتمام بقياس الأداء الفعلي والنتائج المتحققة ومقارنتها بالأداء المخطط؛ لتحديد الانحرافات وتصحيحها ومنع تكرار حدوثها.

الدراسات المستقبلية:

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

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، دفع الله إبراهيم محمد. (2021). أثر الدوافع على أداء العاملين بالمنظمات: دراسة حالة شركة تبوك الدوائية المحدودة السودان [رسالة دكتوراه، جامعة النيلين]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- البابا، هناء محمد فريد محمد. (2020). مدى تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة ودورها بجودة الخدمات المقدمة لشركة الاتصالات الخلوية جوال بغزة [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة]. المكتبة المركزية بالجامعة الإسلامية بغزة.
- توام، زاهية، وكلاخي، لطيفة. (2021). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغازتيارت [دراسة ماجستير، جامعة الجزائر]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- الجنابي، سامي ذياب محل. (2021). تحقيق المزايا التنافسية لشركة نفط الشمال من خلال أدوات الإدارة الرشيقة. مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية. 3(1)، 79-98.
- جوادة، سمر خليل. (2011). مدى توافر إمكانيات تطبيق ستة سيجما في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.
- حسن، عبد العزيز عبد الرحمن. (2020). قياس وتقييم الأداء الوظيفي. مكتبة الرشد ناشرون.
- خزاعلة، عبد الله سليمان طلب. (2021). أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة السياحة والآثار الأردنية [رسالة ماجستير، جامعة آل البيت]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- خميس، حمادي، وموسى، أحمد. (2018). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة سها [رسالة ماجستير، جامعة سها]. مستودع جامعة سها الرقمي.
- الدليمي، محمد كامل كريم. (2020) استراتيجيات التحسين المستمر وأثرها على تحقيق تميز الأداء: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية [رسالة ماجستير، جامعة الإسراء]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- الرفوع، أسماء عدنان فارس. (2020). أثر الإدارة اللينة على صناعة البناء الأردنية [رسالة ماجستير، جامعة مؤتة]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- ركاج، يحيى محمد، والعبادلة، سمر مشرف. (2017، ديسمبر 6-7). مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة [بحث]. المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني، غزة، فلسطين.
- الزبيدي، غنى دحام تناي، وجاسم، رغد جمال. (2016). انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية [رسالة ماجستير، جامعة بغداد]. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 22(94)، 1-26.

- الزهراني، صالح سعيد. (2021). أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 5(16)، 42-64. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- السفاسفة، محمد إبراهيم. (2000). التغذية الراجعة والإدارة الصفية feedback. مجلة رسالة المعلم: وزارة التربية والتعليم-إدارة التخطيط والبحث التربوي، 40(1،2)، 90-100.
- صباح، ترغيني. (2018). دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية [رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة]. مستودع الرسائل الجامعية بجامعة بسكرة. <http://thesis.univ-biskra.dz/id/eprint/4191>.
- الضيبياني، خالد. (2020). الإدارة الرشيقة لين: المنهجية الحديثة لقيادة المنظمات في المستقبل. دار الحضارة للنشر والتوزيع.
- عبد الله، أسماء ابوبكر صديق. (2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي. المجلة التربوية، 80(80)، 635-748.
- العدوان، ياسر، والخليفات، أسامة خالد أحمد. (2021). أثر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على فاعلية شركة توزيع الكهرباء الأردنية المساهمة العامة. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 21(1)، 61-73.
- عضوم، حسام صبيحي. (2021). أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية: دراسة ميدانية على منظمة قري الأطفال العالمية في سورية [رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية]. المستودع الرقمي للجامعة الافتراضية السورية.
- عفيفي، ربهام، متولي، سالمه، والشريبي، هديل. (2017، ديسمبر 26). الابتكار في القطاع الحكومي [تقرير الحلقة الثالثة]. مؤتمر سيمينار شباب الباحثين، نصر، مصر.
- عكاشة، العرابي، وبراهيمي، أسيه. (2021). دور إدارة الموارد البشرية في تبني أدوات الإدارة الرشيقة: دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت. مجلة أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، 2(4)، 47-71.
- علي، هشام فوزي عباس. (2021). دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(2)، 45-102.
- القحطاني، مناحي مسلم سالم. (2021). أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للانغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية [رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- الكسر، شريفة عوض. (2019). أساليب قياس وتقييم الأداء الوظيفي. مكتبة الرشد ناشرون.
- مبروكة، بخبو، وحفيظة، قبال. (2020). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق متطلبات الإدارة الرشيقة [رسالة ماجستير، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- مهنا، مسلم عبد الكريم. (2020). دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في قطاع غزة [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- نافع، عبد الله أحمد. (2021). دور القيادة الإبداعية في رفع كفاءة أداء العاملين بالتطبيق على شركة النيل للبتترول [رسالة ماجستير، جامعة النيلين]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abu Salim, S., Msallam, A., Al hila, A., Abu Naser, s., & Al Shobaki, M. (2018). The Dimensions of the Lean Management of Jawwal between Theory and Practice. International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR), 2(10), 52-65.
- Curatolo, N., Lamouri, S., Huet, J.-C., & Rieutord, A. (2014). A critical analysis of Lean approach structuring in hospitals. Business Process Management Journal, 20(3), 433–454.
- Earley, J.. (2016). The lean book of lean. A Concise Guide to Lean: Management for Life and Business. Wiley's ebook EULA.
- Ghafourian. K. (2014). Quality enhancement for construction industry using deming theory. Indian Journal of Scientific Research, 4(5), 359-365.
- Klein, Leander Luiz, Kelmara Mendes Vieira, Diego Russowsky Marçal, و Jeferson Roberto Lima Pereira. "Lean management practices perception and their influence on organizational performance in a public Higher Education Institution". The TQM Journal 35, 97–673: (2023). عدد 3 (1 يناير، 2023). <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2021-0311>.
- Mironiuk. K. (2012). Lean Office Concept: Implementation in R-Pro Consulting (Unpublished Bachelor's Thesis). Mikkeli University of Applied Sciences.
- Ogwuche. C., Urama. D., & Nyam. J. (2019). Influence of organizational culture and justice on employee job performance among private organizations in makurdi metropolis. Ife Centre for Psychological Studies Services Nigeria, 27 (1), 36-44.