مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية دراسة حالة – اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة
اسم الكاتب: جلال إسماعيل عوض شبات
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1753
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 00:57 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية دراسة حالة ـ اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة

The Role of Agile Leadership in Motivating Employees in Health Institutions

A Case Study - Union of Health Work Committees in Gaza Strip

Jalal Ismail Awad Shabat
Associated Prof./ Al - Quds Open University
Jshbat@qou.edu

جلال إسماعيل عوض شبات
أستاذ مشارك/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

Received: 3/ 12/ 2019, **Accepted:** 18/ 5/ 2020.
DOI: 10.33977/1760-005-013-012
https: //journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

تاريخ الاستلام: 3/ 12/ 2019م، **تاريخ القبول:** 18/ 5/ 2020م.
E-ISSN: 2410-3349
P-ISSN: 2313-7592

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على «دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية دراسة حالة – اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة»، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالوظائف الطبية في اتحاد لجان العمل الصحي (أطباء52، تمريض 72، وفنيو مختبر16)، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة باختلاف مسمياتهم الوظيفية وتخصصاتهم، حيث تم توزيع 140 استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد 136 استبانة بنسبة استرداد بلغت 97.1%، إذ تم اختيار عينة استطلاعية من 30 مفردة لحساب صدق وثبات الاستبانة، وتم استبعادها من التحليل، وتم التحليل على 106 استبانات كعينة فعلية للدراسة.وخلصت الدراسة بعدة نتائج أهمها: تتوفر أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الهدوء والثقة) بصورة مرتفعة لدى القيادة في اتحاد لجان العمل الصحي، وذلك بوزن نسبي 82.5% ومتوسط حسابي 8.25، كما أن جميع استجابات المبحوثين تتقارب حول ممارسات القيادة في اتحاد لجان العمل الصحي ذات العلاقة بأبعاد القيادة الرشيقة والتي تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (8.70 – 8.01)، كما تبين أن القيادة تقوم في اتحاد لجان العمل الصحي بممارسة نظم تحفيز بدرجة مرتفعة وذلك بوزن نسبي 80.9% ومتوسط حسابي 8.09. وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: على القيادة في اتحاد لجان العمل الصحي المحافظة على ما تمتلكه من أبعاد القيادة الرشيقة، والعمل على تعزيزها بما يخدم تحفيز الموظفين في الاتحاد وضمان دعم الثقافة التنظيمية السائدة في الاتحاد القائمة على التواصل المفتوح والعلاقات الاجتماعية، وضرورة التركيز على تقديم التحفيز المعنوي بصورة أكبر للموظفين داخل عملهم وتشجيعهم أمام زملائهم لرفع الروح المعنوية لدى الموظف الناجح، وتحفيز زملائه.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرشيقة، التحفيز، اتحاد لجان العمل الصحي.

Abstract:

The study aims at identifying the role of agile leadership in motivating health workers. The study included a case study on the Union of Health Work Committees in Gaza Strip. The researcher adopted the descriptive and analytical approach. The study population included all medical staff in the Union of Health Work Committees (52 doctors and 16 laboratory technicians). A comprehensive survey was used, where 140 questionnaires were distributed to the study population and 136 questionnaires were retrieved with a retrieval rate of 97.1%. A pilot sample of 30 items was chosen for the questionnaire's validity and reliability. The pilot sample was excluded from the analysis.

The analysis of 106 questionnaires as an actual sample of the study was carried out. The study came up with the several results, the most important of which are; the dimensions of agile leadership (modesty, wisdom, patience, objectivity, calmness and confidence) are highly present in the leadership of the Union of Health Work Committees at 82.5% , with an arithmetic average of 8.25; and all responses are mostly similar in terms of leadership practices at the Union of Health Work Committees related to the dimensions of agile leadership, with an arithmetic average of 8.70 - 8.01. It was also shown that leadership in the Union of Health Work Committees highly promotes motivation at 80.9% with an arithmetic average of 8.09. The study concluded several recommendations, the most important of which are; leadership in the Union of Health Work Committees has to maintain its dimensions of agile leadership and strengthen them to motivate employees; promotion of an organizational culture based on open communication and social relations; as well as focusing on providing moral support and motivation for the employees within their work and braising them in front of their colleagues, to enhance the morale of the successful employee and motivate his/ her colleagues.

***Keywords**: Agile Leadership, Motivation, Union of Health Work Committees.*

مقدمة:

تعتبر القيادة لبنة الأساس في نجاح واستمرار أي منظمة تسعى للوصول إلى أفضل مستويات تحقيق الأرباح وكسب المنافسة، ولا تتحقق القيادة السليمة إلا إذا كانت هي المحفز للأفراد العاملين وتشجعيهم على إعطاء كل ما بوسعهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد تعددت وتنوعت الأنماط القيادية واختلفت بطريقة تقديمها، منها التقليدية (الثقيلة) أو ما يطلق عليها القيادة المترهلة التي وصلت جذورها البيروقراطية السلبية وانتشرت في مفاصلها حتى أصبحت جزءاً من خصوصيتها وشخصيتها وقيمها وتقاليدها، ولم تعد تملك القدرة على محاربتها أو التخلص منها، وهي القيادة المنغلقة على نفسها المتمسكة بأساليب وطرق ووسائل تقليدية لم يعد في عالم التقنية والمعلومات والعولمة مكانا لها، والتي كان يُعاب عليها التفرد والهدر والإسراف، وغياب مفهوم الفاقد، والقيمة المضافة، وقيادتها بطيئة التجاوب مع التحديات والفرص.(الغالبي وإدريس، 2010)

ومن أجل تحقيق التميز والاستدامة أفرزت التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة القيادة الحديثة مصطلحات تحث المنظمات على الاستجابة لما هو جديد ومميز، وكان من بين تلك المصطلحات القيادة الرشيقة اللينة النشيطة التي يحقق تواجدها في الميدان نسبة كبيرة جداً وتعطي حافزاً نفسياً ومعنوياً للعاملين في المنظمة. (الضلاغين، 2010)

وتعكس القيادة الرشيقة ما يملكه القائد من خصائص وسمات تميزه عن غيره وتعطيه عنصر التفوق والسبق؛ لكي يكون مثلا للعاملين في فريقه ويكون محفزاً قوياً لهم على أداء الأعمال، كما وتعبر القيادة الرشيقة عمّا يجول في داخل القائد من تصرفات يحقق للآخرين الاحترام، وخلق المناخ الملائم للعمل، والسعي الجاد للقضاء أو الحد من الآثار المترتبة على الأخطاء، وبما يحقق أفضل مستوى لتحقيق الأهداف والغايات، والتي من أهمها خلق بيئة مشجعة على العمل ومحفزة للأفراد العاملين مما ينعكس على النتيجة التي تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها من خلالها. (الفتلاوي، 2017)

وجاءت الدراسة للتعرف على مدى توفر القيادة الرشيقة في المؤسسات الصحية ودور تلك القيادة في تحفيز العاملين فيها، وقد تم اختيار اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة لما له باع كبيرة في تقديم الخدمات الصحية واعتماد العديد من المرضى عليه، وتفرعه في كافة محافظات قطاع غزة.

مشكلة الدراسة:

يشهد قطاع غزة حصاراً مشدداً على كل مناحي الحياة منذ أكثر من 12عاماً، لا سيما القطاع الصحي والمؤسسات الصحية في القطاع العام والخاص والأهلي، وبالتالي تسعى إدارات تلك المؤسسات إلى تقديم الخدمات المنوطة بها للجمهور بما تمتلكه من إمكانات مادية وبشرية في ظل الحصار المفروض، ولتعزيز مشكلة الدراسة تم مقابلة المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الصحي الذي أشار إلى أنهم يحاولون مجابهة الظروف التي تمر بها مدينة غزة وذلك بتعزيز وتطوير انتماء العنصر البشري في المؤسسة الذي يعتبر أحد المقومات الرئيسة لها وأكثر عناصرها تأثيراً في ديمومتها واستمرارها (شاهين، 2019)، وفي إحدى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تحفيز العاملين كدراسة (يوسف، 2017) التي أكدت على أن التحفيز ضرورة في العمل لابد من توفيره للعاملين؛ لتحقيق رضا العاملين لأن شعورهم بالرضا يزيد من انتمائهم وعطائهم، وتأسيساً على ما تقدم اتجهت هذه الدراسة للبحث في امكانية تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية للعمل بأقصى طاقتهم لخدمة المواطن من منظور أبعاد القيادة الرشيقة والذي يمكن صياغتها في السؤال الرئيس: **ما دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة؟**

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى توافر أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الهدوء والثقة) في سلوك المسؤولين مع العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة؟
- ما مستوى ممارسة نظم التحفيز (المادي والمعنوي) مع العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة؟
- هل توجد علاقة بين دور القيادة الرشيقة وتحفيز العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة؟
- هل توجد فروق في آراء المبحوثين حول دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة تعزى لمتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) ؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف إلى دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، **وتتمثل في:**

- إبراز مدى توافر أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الهدوء والثقة) في سلوك المسؤولين مع العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.
- بيان مستوى ممارسة نظم التحفيز (المادي والمعنوي) مع العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.
- التأكد من وجود علاقة بين دور القيادة الرشيقة وتحفيز العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.
- توضيح الفروق في آراء المبحوثين حول دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة تعزى لمتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية الدراسة من عنوانها – القيادة الرشيقة، والذي يعتبر من العناوين الحديثة نسبياً في مجال ممارسة العمل الإداري في المنظمات التي تحاط ببيئة متحركة وتطورات تقنية متسارعة والتي باتت تشكل محكاً عملياً للمنظمات في السوق بصرف النظر عن القطاع الذي تنتمي له.
- كذلك تكمن أهمية الدراسة في استهداف آراء العاملين في المنظمات الصحية حول مستوى ممارستهم لمبادئ القيادة الرشيقة في مهام عملهم اليومي.
- وتكمن أهمية الدراسة في سعيها لتقديم التوصيات العملية التي تفيد العاملين في المنظمات الصحية للاستفادة منها في مواجهة تحديات البيئة المحيطة على قاعدة تعزيز العنصر البشري.
- أهمية الدراسة التطبيقية لهذه الدراسة تنبع من دور المنظمات الصحية المتوقع في تقديم خدمات صحية تليق بأفراد المجتمع في ظل الظروف القاسية التي تحيط بهم.

الدراسات السابقة:

دراسة (Adjei, 2019) بعنوان: «دور القيادة الرشيقة في إدارة المشاريع اللينة والتقليدية في الشركات الاستشارية»

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الرشيقة في إدارة المشاريع التقليدية والمرنة في الشركات الاستشارية، وتم استخدام المنهج التحليلي المقارن الذي يقارن بين إدارة المشاريع اللينة وإدارة المشاريع التقليدية، وتم صياغة أسئلة مقابلة، وتم إجراء المقابلات الشخصية مع (20) موظفاً من موظفي برايس ووترهاوس كوبرز – غانا.وتوصلت الدراسة إلى أن TPM يتم تطبيقه في الشركات الاستشارية بشكل أساسي للمشاريع المهيكلة، في حين يتم تطبيق أساليب APM أيضًا على بعض المشاريع المهيكلة ولكن بشكل كبير على المشاريع غير المهيكلة و "التنفيذية".تتعامل APM

أيضًا مع بعض التحديات التي تواجه TPM ولكن تلك التي تتعلق بالمنظمة لا يتم حلها عن طريق تطبيق أساليب APM. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق إدارة المشاريع اللينة لتحقيقها النتائج الأفضل دائماً، وعمل دورات وورشات عمل توضح طبيعة التعامل مع المشاريع من خلال إدارة المشاريع اللينة.

دراسة (حياة، ووسيلة، 2018) بعنوان: «المحاسبة الرشيقة وخلق قيمة الزبون»

إن تبني المؤسسات للتفكير الرشيق رافقه تغيير في النظم المحاسبية ما أدى إلى ظهور المحاسبة الرشيقة كنظام محاسبي جديد موجه أساسا للمحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف، هذا النظام المحاسبي الجديد يسعى للقضاء على الضياع والتحسين في الأداء المحاسبي من أجل خلق قيمة للزبون الذي يعد الهدف الأساسي للتفكير الرشيق، وهذا من خلال استخدام العديد من الأدوات أهمها سلسلة القيمة، والتكلفة المستهدفة، والتحسين المستمر.

دراسة (الفتلاوي، 2017) بعنوان: «العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات»

يهدف هذا البحث إلى تقييم العلاقة بين القيادة الرشيقة والسمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في الشركة العامة لصناعة السيارات، وتمثلت عينة الدراسة بالموظفين العاملين في الشركة، وقد بلغت العينة (354) فردا من مستويات وظيفية مختلفة، وتم تصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن التغير الذي يحصل في مستوى توافر القيادة الرشيقة ينعكس في إحداث المزيد من التغيير في مستويات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، كما أن هذا التأثير ينسحب أيضاً إلى إحداث تغيير في مستويات السمعة التنظيمية، و أنّ التأثير الوسيط للالتزام التنظيمي كان جزئياً وليس تاما إذ بلغت نسبته (29%) بين المتغير المستقل (القيادة الرشيقة) والمتغير المعتمد (السمعة التنظيمية) وهذا يشير إلى جزئية توسط الالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الرشيقة والسمعة التنظيمية للشركة المبحوثة.

دراسة (يوسف، 2017) بعنوان: «التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة».

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، ولمعرفة مدى رضا العاملين في هذا القطاع عن بيئة العمل الوظيفية، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي ومن ثم تم تصميم استبانة غطت أنواع الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي، وتم توزيع الاستبانة على العاملين في القطاع الصناعي في مختلف المهن للحصول على البيانات وشملت عينة الدراسة 134 من العاملين بالمدينة الصناعية بمدينة مكلة المكرمة.

وتوصلت الدراسة لنتائج هامة وجدت أن الحوافز المادية تقدم للعاملين بالقطاع الصناعي أحياناً أما الحوافز المادية فتقدم لهم بدرجة قليلة، ووجدت أن أفراد العينة راضون عن بيئة العمل إلى حد ما وأن هناك علاقة طردية بين تطبيق الحوافز وبين الرضا عن بيئة العمل.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها ضرورة الاهتمام المتوازن بالحوافز المادية والمعنوية بصورة عامة، وضرورة الاهتمام بصفة خاصة بتلك الأنواع من الحوافز التي حصلت على رتب متدنية.

دراسة (عبد العزيز، 2016) بعنوان: «مقومات تطبيق الستة سيجما الرشيقة (LSS) كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية»

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدخل الستة سيجما الرشيقة (LSS) من خلال أهم مداخلها مبادئ استخدامها، ومعايير تطبيقها، ودراسة التقنيات المستخدمة داخل كل مرحلة من مراحل تطبيق مدخل الستة سيجما الرشيقة، وتحليل الهيكل التنظيمي المتوقع لفريق الستة سيجما الرشيقة داخل الجامعات المصرية، وتم استخدام المنهج الوصفي، ووظفت الاستبانة لتحديد أهم المقومات اللازمة للتطبيق من خلال آراء الخبراء، وتمثلت عينة الدراسة من 100 عضو هيئة تدريس بجامعة عين شمس في العديد من التخصصات، وكانت أهم النتائج أن هناك العديد من المقومات اللازم توفرها لتطبيق الستة سيجما الرشيقة منها: المقومات البشرية، والمالية، والإدارية، والتقنية.

دراسة (وارث وجابة، 2016) بعنوان: «دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة – دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية».

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على أحد أهم الأساليب الحديثة لتسيير الإنتاج وهو أسلوب الإدارة الرشيقة، ويستعرض مختلف أشكال الهدر التي قد تواجه المؤسسة خلال العملية الإنتاجية، ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمدت عليه الدراسة فقد تم في الجانب النظري تبيان الدور الفعال الذي يؤديه أسلوب الإدارة الرشيقة في القضاء على الهدر والفاقد في المؤسسة وذلك من خلال مجموعة من الآليات والأدوات التي ترتكز عليها هذه الفلسفة مع ضرورة توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية الضرورية للتطبيق الصحيح للأسلوب.

ومن خلال الدراسة التطبيقية على عينة من المؤسسات الصيدلانية الجزائرية وباستعمال أداة الاستبانة فقد تم قياس مدى إمكانية تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة فيها، وقد تم التوصل إلى أن هذه المؤسسات ممثلة في الإدارة العليا فيها تلتزم وبشكل كبير بتوفير كل الإمكانيات الضرورية من أجل تطبيق هذا الأسلوب، كما أن السياسة التدريبية المنتهجة فيها تتماشى إلى حد ما والمتطلبات الأساسية له، إلا أن الثقافة السائدة في هذه المؤسسات وخاصة غياب روح التعاون بين الإدارة والعمال تبقى العائق الكبير أمام تطبيق هذه الفلسفة الإدارية.

دراسة (فاضل، 2016) بعنوان: «أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وتكييفها في منظمات الأعمال – بحث ميداني تحليلي في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة».

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بالاستناد إلى أبعاد تتفاعل فيما بينهما لتشكل الإطار الفكري للرشاقة الاستراتيجية، وهذه الأبعاد هي: (وضوح

الرؤية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، المسئولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات، التمكين، الهيكل العضوي، التخطيط الاستراتيجي، التعلم التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، إدارة الموارد البشرية، التنظيم).

توصلت النتائج إلى أن شركة آسياسيل لم تؤل لأن يطلق عليها منظمة رشيقة بما تتميز به من كفاءة أو استجابة أو سرعة أو مرونة وما إلى ذلك من سمات المنظمات الرشيقة فضلاً عن اهتمام شركة آسيا سيل بطبيعة رؤية ورسالة الشركة من ناحية معرفتها بهدفها من التواجد كشركة خاصة، وهذا الأمر ينطبق من ناحية أخذ الحيطة والحذر وسرية الاتصالات وبما يوفر خصوصية للفرد المستخدم، والذي يعزز من رؤيتها بهذا المضمار هو وجود الجهة الرقابية الرصينة لها ولكل شركات الاتصال وهي هيئة الإعلام والاتصالات.

دراسة (جاسم، 2016) بعنوان: «انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية – بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين – اسياسيل).

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في اثنتين من أهم شركات الاتصال العاملة في العراق هما زين واسياسيل، وتحدد مدى تبني منهج الإدارة الرشيقة في الشركتين وبما يحسن من ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وقد استعملت الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات فضلاً عن المشاهدات من خلال الزيارات الميدانية لموقع الشركتين، إذ وزعت على عينة عشوائية قصدية مكونة من (90) فرداً من العاملين في قسمي الموارد البشرية وخدمة الزبائن في الشركتين، وتم استعمال برنامج SPSS لتحليل البيانات بالاعتماد على مجموعة من الأساليب.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل أهمها أن النتائج الإحصائية لجميع علاقات الارتباط والتأثير بين أدوات الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة الموارد البشرية كانت موجبة وذات دلالة معنوية ولا توجد فروق معنوية بين الشركتين في مجال تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة وممارسات الموارد البشرية، أما أهم التوصيات فنصت على ضرورة زيادة الوعي والاهتمام بمفهوم الإدارة الرشيقة كأحد الوسائل التي تحسن الموارد البشرية في حال التزام الشركتين بها.

دراسة (Sparrow & Qtaye, 2014) بعنوان «القيادة الرشيقة والقدرة على وظيفة الموارد البشرية: دور هندسة الموارد البشرية وموقع رأس المال الفكري».

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التفكير الرشيق ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة الرشيقة والتي قد تؤدي إلى تغييرات في رأس المال الفكري المحيطة بالتفكير الرشيق والخبرات الأساسية الجديدة.ولغرض تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

واستندت الدراسة إلى 18 مقابلة مع كبار المديرين المسئولين عن نشاط الإدارة الرشيقة واستراتيجية الموارد البشرية في 12 منظمة بالاعتماد على أسلوب دراسة الحالة للوصول إلى النتائج.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة هندسة الموارد البشرية للمنظمة لنجاح وتنفيذ الإدارة الرشيقة من خلال إجراء تغييرات في مهارات وسلوكيات وكفاءات الموارد البشرية وكذلك تغييرات في ممارسات الموارد البشرية.

وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في استخدام التفكير الرشيق في التطوير والابداع والابتكار مما يؤدي إلى النهوض بالمنظمة.

دراسة (Damrath, 2012) بعنوان «زيادة القدرة التنافسية لشركات الخدمات: تطوير نماذج مفاهيمية لتطبيق الإدارة الرشيقة في شركات الخدمات»

هدفت الدراسة إلى وضع إطار عام من الممكن استعماله كدليل مفاهيمي لتنفيذ مفهوم الإدارة الرشيقة في قطاع الخدمات، وكانت منهجية الدراسة وصفية أجريت لوصف مبادرات الإدارة الرشيقة مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع معلومات الدراسة وزعت على 123 عاملاً في 35 شركة خدمية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: إمكانية تطبيق الإدارة الرشيقة في قطاع الخدمات بالاعتماد على عدد من الأدوات الرشيقة.

وأوصت الدراسة بضرورة استخدام الإدارة الرشيقة في كافة القطاعات لأنها تعطي مميزات كبيرة للشركات داخل كل قطاع.

دراسة (Yllén, 2012) بعنوان «إدارة المشاريع الرشيقة في صناعة البناء والتشييد – التحقيق في الفرص المتاحة في مشاريع البناء».

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة المشاريع الرشيقة في صناعة البناء والتشييد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما واستخدمت الدراسة الاستبانة لغرض جمع المعلومات إذ تكون مجتمع الدراسة من منسقي مشاريع البناء والتشييد والبالغ عددهم 125 منسقاً تم استخدام أسلوب المسح الشامل لهم، وتم توزيع الاستبانة، وتم استرجاع 100 استبانة.وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها أن هناك تطور في نهج إدارة مشروع Agile من صناعة البرمجيات حيث نمت وتطورت من خلال التقدم العملي.إنها مناسبة للمشاريع المعقدة الكبيرة حيث يصعب تحديد المنتج مسبقًا.وأوصت الدراسة بضرورة بيان مميزات منهج الإدارة الرشيقة في المشاريع، وذلك يساعد على زيادة مشاركة العميل للمنسقين، وتقليل درجة المخاطرة وعدم اليقين، وذلك يساعد في ضبط الوقت.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت دراسة الفتلاوي (2017)، ودراسة فاضل (2016) في هدف الدراسة وهو دراسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية أو القيادة الرشيقة، واتفقت دراسة فاضل (2016)، ودراسة جاسم (2016) في دراسة على شركات الاتصالات، واتفقت دراسة الفتلاوي (2017) ودراسة عبد العزيز (2016)، ودراسة وارث وجابة (2016)، ودراسة جاسم (2016) في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي، واتفقت جميع الدراسات السابقة في اعتبار الإدارة الرشيقة متغيرا مستقلا، وبينت جميع الدراسات

أهمية الإدارة الرشيقة في التأثير على المتغيرات التنظيمية الأخرى.

وركزت دراسة الفتلاوي (2017) على الشركات الربحية، ودراسة عبد العزيز (2016) على الجامعات، بينما دراسة وارث وجابة (2016) ركزت على المؤسسات الصحية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. إثراء الإطار النظري.
2. بناء أداة الدراسة.
3. اختيار المنهج المناسب للدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
4. تحديد الأساليب الإحصائية اللازمة.
5. ربط نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة.
6. توفير الوقت والجهد في تحديد المراجع المستخدمة.

ما يميز الدراسة الحالية:

ما يمز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تعتبر من الدراسات الأولى على المستوى المحلي حسب علم الباحث، التي تناولت واحدة من المنظمات غير الربحية.

وتميزت الدراسة في اختيارها لمجتمع الدراسة حيث تعتبر المؤسسة الوحيدة على مستوى المحافظات الجنوبية الفلسطينية، والتي تقدم خدمات متنوعة، وهذا ما يجبر المؤسسة على ضرورة اتّباع القيادة الرشيقة بهدف تحقيق قدرات عالية وفائقة في تقديم الخدمات، حيث ركزت هذه الدراسة على التعرف إلى مدى ممارسة اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية للقيادة الرشيقة وأثر ذلك للتعرف على تطبيق القيادة الرشيقة ودورها في مستوى ممارسة نظم التحفيز للعاملين في اتحاد لجان العمل الصحي.

وتميزت الدراسة بأنها تم تطبيقها على القطاع الصحي ويعتبر قطاعاً حيوياً مهماً ولا يستغني عنه أحد من المواطنين باختلاف الفئات والأعمار.

وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة لعرضها لدور تطبيق القيادة الرشيقة على مستوى ممارسة تحفيز العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي ولكن بطريقة مبتكرة وذلك من خلال دراستها من وجهة نظر جميع العاملين، وهذا يعطي إمكانية للتأكد من صدق النتائج وعدم الاعتماد على الإدارة العليا فقط في التقييم.

كما وتميزت هذه الدراسة في معرفة مستوى القيادة الرشيقة من وجهة نظر العاملين في المهن الصحية باختلاف مسمياتها.

منهج البحث:

مجتمع الدراسة:

يتمثل في جميع العاملين بالوظائف الطبية في اتحاد لجان العمل الصحي (أطباء52، تمريض 72وفنيو مختبر16).

عينة الدراسة:

تمثلت في مجتمع الدراسة ككل حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة باختلاف مسمياتهم الوظيفية وتخصصاتهم حيث تم توزيع 140 استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد 136 استبانة بنسبة استرداد بلغت 97.1%، حيث تم اختيار عينة استطلاعية من 30 مفردة لحساب صدق وثبات الاستبانة وتم استبعادها من التحليل وتم التحليل على ما 106 استبانة كعينة فعلية للدراسة.يجب نقل الفقرة إلى عينة الدراسة

المنهج والأداة:

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول الإجابة على السؤال الأساسي، وماهية وطبيعة الظاهرة

موضوع البحث، ويشمل ذلك تحليل الظاهرة، وبيئتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، ومعنى ذلك أن الوصف يتم أساساً بالوحدات أو الشروط أو العلاقات أو الفئات أو التصنيفات والأصناف التي توجد بالفعل، وقد يشمل ذلك الآراء حولها والاتجاهات إزاءها، وكذلك العمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها والمتجهات التي بزغ عنها، ومعنى ذلك أن المنهج الوصفي يمتد إلى تناول كيف تعمل الظاهرة وذلك:

للوصول إلى نتائج وتوصيات علمية من خلال تحليل البيانات التي تم التوصل إليها بواسطة أداة الدراسة التي صممت كنموذج من قبل الباحث على شكل استبانة تتضمن قسمين – القسم الأول المعلومات الشخصية من (3) متغيرات، والقسم الثاني يحتوي على (28) فقرة مقسمة إلى مجالين: مجال يقيس " مدى توافر أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الهدوء والثقة) ويتكون من (18) فقرة، والمجال الثاني يفيد بـ "قياس مستوى التحفيز للعاملين"، وتكون من (10) فقرات، وذلك على أساس مقياس مكون من 10 درجات تمثل الدرجة الأدنى (1) كأقل موافقة، والدرجة الأعلى (10) أعلى موافقة.

المعلومات الشخصية لعينة الدراسة:

فيما يلي يوضح الجدول المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

جدول (1) :

يوضح المعلومات الشخصية لأفراد العينة (ن=106)

المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة %
النوع		
ذكر	56	52.8
أنثى	50	47.2
سنوات الخدمة		
من 1 - 5 سنوات	46	43.4
من 6 - 10 سنوات	17	16.0
من 11 - 15 سنة	19	17.9
أكثر من 15 سنة	24	22.6
المسمى الوظيفي		
طبيب/ ة	31	29.2

المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة %
ممرض/ ة	45	42.5
فني مختبر	30	28.3
المجموع	106	100

ويتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- بالنسبة للنوع: تبين من خلال النتائج أن (56) من أفراد العينة من الذكور وبنسبة 52.8%، في حين أن (50) من الإناث وبنسبة 47.2%.

- سنوات الخدمة: تبين من خلال النتائج أن (46) من أفراد العينة سنوات الخدمة (1 – 5 سنوات) وبنسبة 43.4%، وكان عدد (17) لديهم خبرة من (6 – 10) سنوات وبنسبة 16.0%، في حين كان (19) فردامن العينة مدة خدمتهم (11 – 15) سنة بنسبة 17.9%، بينما (24) فردا سنوات الخدمة لديهم أكثر من 15 سنة وبنسبة 22.6%.

- بالنسبة للمسمى الوظيفي: تبين بأن (31) من أفراد العينة أطباء بنسبة 29.2%، و ممرضون (45) وبنسبة 42.5%، و وفنيو المختبرات عددهم (30) بنسبة 28.3%.

وصف المقياس:

يتكون مقياس «دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية، دراسة حالة – اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة» من جزأين هما:

1. المعلومات الشخصية: ويشمل بيانات عن المستجيبين: (النوع، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
2. بيانات الدراسة وتنقسم إلى مجالين:

- المجال الأول: "مدى توافر أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الهدوء والثقة) ويتكون من (18) فقرة.

- المجال الثاني يفيد بـ «قياس مستوى ممارسة نظم التحفيز للعاملين»، وتكون من (10) فقرات،

تصحيح المقياس:

قام الباحث بتصحيح مقياس «دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية، دراسة حالة – اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة» حسب مقياس أدنى درجة (1)، وأعلى درجة (10).

♦ **أولاً: صدق المقياس:**

للتحقق من صدق المقياس قام الباحث بحساب الصدق باستخدام الطرق التالية:

1. صدق المحكمين:

قام الباحث بتصميم مقياس دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية، دراسة حالة – اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، ومن خلال خبرة الباحث العملية كعضو هيئة تدريس ومشرف ومناقش للعديد من رسائل الماجستير في نفس المجال نفسه، وكذلك من خلال مناقشة الباحث لزملاء العمل في مجال إدارة الأفراد، استطاع الباحث من خلال كل ما ذكر تكوين فقرات المقياس.

وقد تم عرض المقياس في صورته الأولية على عدد من الأساتذة المحكمين والمتخصصين في هذا المجال وعلى ضوء آرائهم تم الاحتفاظ بالفقرات التي وصلت نسبة الاتفاق عليها (85%) فما فوق.

2. صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي للمقياس:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، وعليه تم حساب معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس، وذلك لمعرفة مدى ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس.ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (2) :

معاملات الارتباط بين فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	أولاً: مدى توافر أبعادالقيادة الرشيقة (التواضع، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الهدوء والثقة)		
	تستطيع مقابلة المسؤول بدون تردد أوتحفظ وقت ما شئت.	.472	.000**
	يراعي المسؤول الزمان والمكان في توصيل توجيهاته لك.	.697	.000**
	يشاركك مسؤولك مناسباتك الاجتماعية بصورة متواصلة ومرضية لك.	.597	.000**
	يعالج المسؤول مشاكل العمل بطريقة متزنة وعقلانية.	.797	.000**
	يُخفي مسؤولك ردات الفعل السلبية في معالجة المشاكل.	.788	.000**
	يخفي مسؤولك الحساسية الشخصية في علاقته بالموظفين.	.843	.000**
	يعتبر مسؤولك مستمعا جيدا للأخرين.	.771	.000**
	يعطي المسؤول فرصا عديدة للموظف كي يتجاوز خطأه.	.811	.000**

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	يمنح المسؤول الوقت الكافي للموظف للتعبير عن نفسه.	.780	.000**
	يفصل المدير القضايا الشخصية عن قضايا العمل بشكل واضح.	.761	.000**
	يسهم المسؤول في تعزيز الموظف المجتهد في عمله بين زملائه.	.793	.000**
	يفرق المسؤول بين الموظف المجتهد وغير المجتهد لحظة التقييم النهائي.	.802	.000**
	يحاسب المسؤول المرؤوسين بمقدار الصلاحيات الممنوحة لهم.	.753	.000**
	يتسم أسلوب المسؤول في مخاطبته للموظفين بالهدوء والوضوح.	.834	.000**
	يتميز خطاب المسؤول بالحجة القوية في معاملاته مع الموظفين.	.855	.000**
	يقف المسؤول عل مسافة واحدة في علاقته الرسمية وغير الرسمية مع المرؤوسين.	.721	.000**
	يشكل لك المسؤول قدوة حسنة في سلوكه المتميز مع المرؤوسين.	.837	.000**
	كفاءة مسؤولك تأهله لاتخاذ قرارات حكيمة في العمل.	.805	.000**
	ثانياً: قياس مستوى ممارسة نظم التحفيز للعاملين		
	أشعر بالاطمئنان من حجم المديح والثناء الذي أتلقاه من المسؤول.	.624	.000**
	حجم العمل المكلف به منطقي ويوازي حجم الصلاحيات الممنوحة لي.	.755	.000**
	نظام الأجور المعمول به عادل ويقابل الجهد المبذول.	.727	.000**
	أشعر برضًى كبير من مستوى الرعاية الطبية للموظف في الاتحاد.	.742	.000**
	لدي ثقة كبيرة في نظام تقييم الأداء من قبل المسؤولين.	.762	.000**
	إذا طلب مني عمل ساعات عمل إضافية بدون أجر أوافق بدون تردد.	.740	.000**
	يتميز الاتحاد بعلاقات إنسانية عالية بين الموظفين.	.716	.000**
	أشعر بالفخر من عملي كموظف في الاتحاد الصحي.	.560	.000**
	أشعر بالرضا من نظام العلاوات والمكافآت التشجيعية المعمول به في الاتحاد.	.773	.000**
	أشارك زملائي في مناسباتهم الاجتماعية بصورة دائمة.	.602	.000**

** دالة إحصائياعند 01.

* دالة إحصائيا عند 05.

\\ غير دالة إحصائيا

تبين من خلال الجدول السابق بأن فقرات مقياس دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية، دراسة حالة – اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 01.، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (4720.– 855.)، وهذا يدل على أن المقياس وفقراته يتمتع بمعامل صدق عال.

♦ **ثانياً: ثبات المقياس:**

تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وبطريقة التجزئة النصفية على العينة الاستطلاعية، وذلك بهدف التحقق من مدى ثبات المقياس بمجاليه، فقد بلغ معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للمجال الأول 958.، وبلغ للمجال الثاني 882.، في حين بلغ معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للمجال الأول 914.، ومعامل الثبات للمجال الثاني بطريقة التجزئة النصفية 812.، وهذا يدل على أن القيادة الرشيقة تزيد من تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة يتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

الأساليب الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاختبار من خلال برنامج للتحليل الإحصائي (Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 22.0، **وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:**

1. إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، و يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي بهدف معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف متغيرات الدراسة.

2. المتوسط الحسابي النسبي (الوزن النسبي) : ويفيد في معرفة مقدار النسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المقياس.

3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) : لمعرفة ثبات فقرات الاختبار.

4. معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split half methods) : ويستعمل للتأكد من أن الاستبانة لديها درجات ثبات مرتفعة.

5. معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coef-ficient) : للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاختبار والدرجة الكلية للاستبانة ولقياس درجة الارتباط.يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات، وكذلك توضيح العلاقة بين المتغيرات.

6. اختبار تـــ (T - Test) : للإجابة عن التساؤل الأول الدراسة

7. اختبار تـــ (Independent sample) : للإجابة عن التساؤل الثاني للدراسة.

8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anove) : للإجابة عن التساؤل الثاني للدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

تساؤلات الدراسة:

◄ السؤال الأول: **ما مدى توافر أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الهدوء والثقة) في سلوك المسؤولين مع العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة؟**

ولمعرفة استجابات الموظفين لمقياس مدى توفر أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الهدوء والثقة) في سلوك المسؤولين مع العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة»، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المقياس، ونتائج التساؤل موضحة في الجدول التالي:

جدول (3)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي للمجال الأول: مدى توافر أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الهدوء والثقة) وفقراته (ن=106)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الترتيب
	تستطيع مقابلة المسؤول بدون تردد أو تحفظ وقت ما شئت.	8.70	87.0	1.36	65.6	.000**	1
	يراعي المسؤول الزمان والمكان في توصيل توجيهاته لك.	8.56	85.6	1.44	6.9	.000**	2
	يشاركك مسؤولك مناسباتك الاجتماعية بصورة متواصلة ومرضية لك.	8.22	82.2	1.86	45.4	.000**	8
	يعالج المسؤول مشاكل العمل بطريقة متزنة وعقلانية.	8.36	83.6	1.61	53.4	.000**	4
	يُخفي مسؤولك ردات الفعل السلبية في معالجة المشاكل.	8.08	8.8	1.81	45.8	.000**	17
	يخفي مسؤولك الحساسية الشخصية في علاقته بالموظفين.	8.16	81.6	1.78	47.2	.000**	13
	يعتبر مسؤولك مستمعا جيدا للأخرين.	8.41	84.1	1.57	54.8	.000**	3
	يعطي المسؤول فرص عديدة للموظف كي يتجاوز خطأه.	8.27	82.7	1.60	53.2	.000**	7
	يمنح المسؤول الوقت الكافي للموظف للتعبير عن نفسه.	8.27	82.7	1.53	55.5	.000**	6
	يفصل المدير القضايا الشخصية عن قضايا العمل بشكل واضح.	8.19	81.9	1.67	5.3	.000**	11
	يسهم المسؤول في تعزيز الموظف المجتهد في عمله بين زملائه.	8.01	8.1	1.92	42.8	.000**	18
	يفرق المسؤول بين الموظف المجتهد وغير المجتهد لحظة التقييم النهائي.	8.15	81.5	1.64	51.0	.000**	14
	يحاسب المسؤول المرؤوسين بمقدار الصلاحيات الممنوحة لهم.	8.22	82.2	1.45	58.1	.000**	9
	يتسم أسلوب المسؤول في مخاطبته للموظفين بالهدوء والوضوح.	8.20	82.0	1.74	48.2	.000**	10
	يتميز خطاب المسؤول بالحجة القوية في معاملاته مع الموظفين.	8.09	8.9	1.70	48.8	.000**	15
	يقف المسؤول عل مسافة واحدة في علاقته الرسمية وغير الرسمية مع المرؤوسين.	8.08	8.8	1.46	56.7	.000**	16
	يشكل لك المسؤول قدوة حسنة في سلوكه المتميز مع المرؤوسين.	8.17	81.7	1.84	45.7	.000**	12
	كفاءة مسؤولك تأهله لاتخاذ قرارات حكيمة في العمل.	8.29	82.9	1.75	48.6	.000**	5
	توافر أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الهدوء والثقة)	8.25	82.5	1.26	66.9	.000**	

تبين من خلال الجدول السابق ما يلي:

جاءت الفقرة (1) التي تناولت تستطيع مقابلة المسؤول بدون تردد او تحفظ وقت ما شئت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (87%)، ومتوسط حسابي (8.70).وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (2) التي تناولت يراعي المسؤول الزمان والمكان في توصيل توجيهاته لك بوزن نسبي (85.6)، ومتوسط حسابي (8.56).تليها الفقرة رقم (7) التي أشارت إلى يعتبر مسؤولك مستمعا جيدا للأخرين بوزن نسبي (84.1%)، وبمتوسط حسابي (8.41)، وهذا يشير إلى أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات، وبصورة عامة فإن هناك تقارب في استجابة أفراد العينة لجميع الفقرات ما عدا الفقرة رقم (11) التي تناولت يسهم المسؤول في تعزيز الموظف المجتهد في عمله بين زملائه حيث جاءت في المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي (80.1%)، وبمتوسط حسابي (8.01).

وبشكل عام يتضح أن مدى توافر أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الهدوء والثقة)، حيث تظهر البيانات في الجدول بأن هناك توافر في أبعاد القيادة الرشيقة بدرجة مرتفعة في اتحاد لجان العمل الصحي، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمقياس8.25 والوزن نسبي 82.5%.وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Adjei, 2019) ودراسة (فتلاوي، 2017)، ودراسة (Sparrow & Qtaye, 2014).

ويعزو الباحث ارتفاع مستوى توفر أبعاد القيادة الرشيقة في اتحاد لجان العمل الصحي لما يمتلكه الموظفون في الاتحاد من خبرات كبيرة ولاسيما الموظفون في المراكز القيادية داخل المؤسسة، وذلك بالإضافة إلى طبيعة بيئة العمل التي يسودها الاحترام ما بين الرؤساء والمرؤوسين؛ وذلك يتضح من خلال ارتفاع المتوسطات الحسابية بشكل إيجابي لممارسات الرؤساء داخل الاتحاد من وجهة نظر الموظفين من خلال خلقهم لبيئة مريحة وقنوات اتصال مفتوحة بين جميع الموظفين في الاتحاد.

◄ السؤال الثاني: **ما مستوى ممارسة نظم التحفيز (المادي والمعنوي) مع العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة؟**

ولمعرفة استجابات الموظفين لمقياس تحفيز العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة فقد تم حساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال، ونتائج التساؤل موضحة في الجدول التالي:

جدول (4)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي للمجال الثاني: قياس مستوى ممارسة نظم تحفيز العاملين (ن=106)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الترتيب
1	أشعربالاطمئنان من حجم المديح والثناء الذي أتلقاه من المسؤول.	8.12	81.2	1.73	48.09	.000**	6
2	حجم العمل المكلف به منطقي ويوازي حجم الصلاحيات الممنوحة لي.	7.96	79.6	1.73	47.11	.000**	7
3	نظام الأجور المعمول به عادل ويقابل الجهد المبذول.	6.85	68.5	2.46	28.6	.000**	10
4	أشعر برضًى كبير من مستوى الرعاية الطبية للموظف في الاتحاد.	7.87	78.7	1.98	4.7	.000**	8
5	لدي ثقة كبيرة في نظام تقييم الأداء من قبل المسؤولين.	8.22	82.2	1.78	47.4	.000**	5
6	إذا طلب مني عمل ساعات عمل إضافية بدون ا أجر أوافق بدون تردد.	8.28	82.8	2.04	41.7	.000**	4
7	يتميز الاتحاد بعلاقات إنسانية عالية بين الموظفين.	8.51	85.1	1.37	63.7	.000**	3
8	أشعر بالفخر من عملي كموظف في الاتحاد الصحي.	8.84	88.4	1.37	66.0	.000**	1
9	أشعر بالرضا من نظام العلاوات والمكافآت التشجيعية المعمول به في الاتحاد.	7.73	77.3	2.26	35.1	.000**	9
10	أشارك زملائي في مناسباتهم الاجتماعية بصورة دائمة.	8.52	85.2	1.50	58.2	.000**	2
	تحفيز العاملين	8.09	8.9	1.29	64.3	.000**	

** دالة إحصائيا عند 01.

* دالة إحصائيا عند 05.

\\ غير دالة إحصائيا

تبين من خلال الجدول السابق ما يلي:

يوضح جدول (4) مستوى ممارسة نظم تحفيز العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي، حيث تظهر البيانات في الجدول بأن مستوى ممارسة نظم التحفيز مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي للمقياس8.09 والوزن النسبي 80.9%، وقد جاءت الفقرة (8) التي نصت على « أشعر بالفخر من عملي كموظف في الاتحاد الصحي» في المرتبة الأولى بوزن نسبي (88.4%)، ومتوسط حسابي (8.84).وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (10) التي تناولت أشارك زملائي في مناسباتهم الاجتماعية بصورة دائمة بوزن نسبي (85.2)، ومتوسط حسابي (8.52).تليها الفقرة رقم (7) التي أشارت إلى: يتميز الاتحاد بعلاقات إنسانية عالية بين الموظفين بوزن نسبي (85.1%)، وبمتوسط حسابي (8.51)، وهذا

يشير إلى أنه هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات، وبصورة عامة فإن هناك تقارب في استجابة أفراد العينة لجميع الفقرات ما عدا الفقرة رقم (3) التي تناولت: نظام الأجور المعمول به عادل ويقابل الجهد المبذول، والتي جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (68.5%)، وبمتوسط حسابي (6.85).

ويعزو الباحث ارتفاع مستوى تحفيز العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي إلى طبيعة عمل الاتحاد كونه مؤسسة أهلية خدماتية، وهذا ما يغلب عليها طابع العمل التطوعي الذي يمثل حافزا خاصا بالنسبة للموظفين فيها، إضافة إلى امتلاك الاتحاد لنظام إداري متكامل على مستوى توزيع المهام وتقييم الأداء، كما أن طبيعة الثقافة التنظيمية والقيمة المؤسسية التي يحملها الاتحاد وقياداته.

◄ السؤال الثالث: **هل توجد علاقة بين دور القيادة الرشيقة وتحفيز العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة؟**

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة فرضية للتحقق من صدقها أو عدمه، ولاختبار الفرضية قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات.

جدول (5)

يوضح قيمة معامل الارتباط (r) وإجابة السؤال الثالث حول العلاقة بين المتغيرات

قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
0.854	0.000

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط مرتفعة حيث بلغت 854. وتمثل العلاقة الطردية القوية بين القيادة الرشيقة وتحفيز العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي، ونظراً لأن قيمة مستوى الدلالة 000. وهي أقل من 5% لذلك فإن هناك علاقة بين القيادة الرشيقة وبين تحفيز العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Adjei, 2019) ودراسة (فتلاوي، 2017)، ودراسة (Sparrow & Qtaye, 2014) التي أكدت على تأثير القيادة الرشيقة على عدة متغيرات أخرى.

◄ السؤال الرابع: **هل توجد فروق في آراء المبحوثين حول دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة تعزى لمتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)** ؟

ولمعرفة الفروق فقد تم استخدام اختبار (F) تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين أفراد العينة، ونتائج التساؤل موضحة في الجدول التالي:

جدول (6)

يوضح قيمة اختبار (ف) وإجابة السؤال الرابع حول الفروق تعزى للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	قيمة دالة الاختبار	مستوى الدلالة	النتيجة
النوع	2.19	.087	عدم وجود فروق
سنوات الخدمة	1.677	*.032	وجود فروق
المسمى الوظيفي	.828	.753	عدم وجود فروق

** دالة إحصائيا عند 01.

* دالة إحصائياعند 05.

تبين من خلال الجدول السابق ما يأتي:

- بالنسبة لمتغير النوع: أظهرت النتائج بأن مستوى الدلالة 087. وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري المفترض 05.، وبناء على ذلك لا يوجد فروق دالة إحصائياً بين آراء المبحوثين حول دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة تعزى لمتغير النوع ويعزو الباحث ذلك إلى المساواة في التعامل بين الجنسين، وعدم اختلاف الإجراءات الإدارية والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين باختلاف الجنسين، وأن القيادة تراعي الفروق الجنسية في التعامل مع الموظفين.وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Adjei, 2019).

- بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة: أظهرت النتائج بأن مستوى الدلالة 032. وهو أصغر من مستوى الدلالة النظري المفترض 05. وبناء على ذلك يوجد فروق دالة إحصائياً بين آراء المبحوثين حول دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة وبعد استخدام اختبار LSD تبين أن الفروق كانت لصالح فئة 15 سنة فأكثر، ويعزو الباحث ذلك إلى درجة الانتماء للمؤسسة والتي تزداد مع سنوات الخدمة، كما أنها تعطي الفرصة للموظفين للتعرف أكثر على طبيعة الرؤساء وطبيعة الثقافة التنظيمية للاتحاد وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Adjei, 2019).

- بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي: أظهرت النتائج بأن مستوى الدلالة 753. وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري المفترض 05.. وبناء على ذلك لا يوجد فروق دالة إحصائياً بين آراء المبحوثين حول دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة لمتغير المسمى الوظيفي، ويعزو الباحث ذلك إلى وحدة التعامل مع مختلف المسميات الوظيفية، ولتقدير قيادة الاتحاد لمهام وواجبات وحقوق كل مسمى من المسميات الوظيفية داخل الاتحاد، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (فتلاوي، 2017).

النتائج:

من خلال عملية تحليل البيانات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج؛ وفيما يلي تلخيص لها:

1. تتوفر أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الهدوء والثقة) بصورة مرتفعة لدى القيادة في اتحاد لجان العمل الصحي، وذلك بوزن نسبي 82.5% ومتوسط حسابي 8.25.

2. تتقارب جميع استجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة في اتحاد لجان العمل الصحي ذات العلاقة بأبعاد القيادة الرشيقة والتي تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (8.70 – 8.01) حيث جاءت بالمرتبة الأولى قدرة الموظفين على مقابلة المسؤول بدون تردد وقت ما يشاء بوزن نسبي 87% ومتوسط حسابي 8.70، تليها مراعاة المسؤول للمكان والزمان في توصيل توجيهاته للموظفين بوزن نسبي 85.6% ومتوسط حسابي 8.56، و أخيرا جاءت إسهام المسؤول في تعزيز الموظف المجتهد في عمله بين زملائه بوزن نسبي 80.1% ومتوسط حسابي 8.01.

3. تقوم القيادة في اتحاد لجان العمل الصحي بممارسة نظم

تحفيز بدرجة مرتفعة وذلك بوزن نسبي 80.9% ومتوسط حسابي 8.09.

4. وقد تقاربت استجابات معظم المبحوثين حول ممارسات نظم التحفيز المستخدمة في الاتحاد فقد جاءت في المرتبة الأولى شعور الموظفين في الاتحاد بالفخر في عملهم كموظفين في اتحاد لجان العمل الصحي بوزن نسبي 88.4% ومتوسط حسابي 8.84%، تليها مشاركة الموظفين لزملائهم في مناسباتهم الاجتماعية بصورة دائمة بوزن نسبي 85.2%، ومتوسط حسابي 8.52، و أخيرا جاءت مدى توفر نظام أجور عادل ويقابل الجهد المبذول بوزن نسبي 68.5 ومتوسط حسابي 6.85.

5. توجد علاقة بين دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.

6. لا يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 05. بين آراء المبحوثين حول دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة تعزى لكل من متغير النوع والمسمى الوظيفي.

7. يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 05. بين آراء المبحوثين حول دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة تعزى لكل من متغير سنوات الخدمة لصالح فئة 15 سنة فأكثر.

التوصيات:

بعد تفحص ومناقشة تحليل البيانات وعرضها على شكل نقاط كنتائج للدراسة كما تقدم، يمكن تقديم العديد من التوصيات في محاولة لتعزيز دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة **وذلك على النحو الآتي**:

1. على القيادة في اتحاد لجان العمل الصحي المحافظة على ما تمتلكه من أبعاد القيادة الرشيقة، والعمل على تعزيزها بما يخدم تحفيز الموظفين في الاتحاد وضمان دعم الثقافة التنظيمية السائدة في الاتحاد القائمة على التواصل المفتوح والعلاقات الاجتماعية.

2. ضرورة التركيز على تقديم التحفيز المادي وكذلك التحفيز المعنوي بصورة أكبر للموظفين داخل عملهم وتشجيعهم أمام زملائهم لرفع الروح المعنوية لدى الموظف الناجح، ليشكل منارة للأخرين في الأداء الوظيفي؛ وذلك يؤدي إلى إظهار الأساليب القيادية المستخدمة في الاتحاد.

3. ضرورة تحسين ممارسات تحفيز الموظفين في الاتحاد من خلال تعزيز الممارسات ذات العلاقة بزيادة ارتباط الموظفين بالمؤسسة، وكذلك تطوير أساليب التحفيز المختلفة وتعزيز الثقة لدى الموظف في مكان عمله و انتمائه له قلباً وقالباً.

4. ضرورة التركيز على الموظفين القدامى في الاتحاد لتحويلهم إلى رموز وقدوة للموظفين الجدد وتعميق روابط الاتصال فيما بينهم وتعزيز العلاقات الاجتماعية، وذلك لتعزيز درجة انتماء الموظف للمؤسسة

المراجع

المراجع العربية:

- بن وارث، عبد الرحمن وجابة، أحمد (2016) «دور المؤسسات الانتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة – دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية»، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد (2)، ص 142 – 157.
- جاسم، رغد (2016) «انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية – بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين– اسياسيل) »، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد 94، المجلد 22، ص 1 – 25.
- جمعة، محمود، ونوري، حيدر (2011) : تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالي. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالي، العراق، السنة الرابعة والثلاثون، العدد التسعون، ص 299 – 319.
- حياة، برقراري، ووسيلة، بن ساهل (2018) : "المحاسبة الرشيقة وخلق قيمة الزبون"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد13، الجزائر، ص 94 – 100.
- السعودي، موسى (2008) : أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد4، العدد3، ص 257 – 287.
- الضلاعين، علي (2010) : أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. دراسات العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد 37، العدد1، ص 64 – 92.
- عبد العزيز، أحمد (2016) : مقومات تطبيق الستة سيجما الرشيقة (LSS) كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد 90، مصر، ص 315 – 291.
- العزب، حسين، والعنزي، فرج (2013) : أثر وظائف الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية: مصلحة الجمارك السعودية. مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد الثامن والعشرون، العدد الرابع، ص117 – 176.
- عطا، إيمان (2009) : إدارة الإبداع في المؤسسات الإعلانية ودورها في تنمية مهارات التفكير الإبداعي للمحترفين. مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، مصر، العدد الخامس عشر، ص 271 – 290.
- علي، شاكر (2006) : أساليب ربانية في القيادة التربوية والتعليمية (اللين والغلظة في القرآن الكريم)، دراسات تربوية، العدد الرابع والثلاثون، مصر، ص 133 – 156.
- الغالبي، طاهر، وإدريس، السيد (2010) : سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات إدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة البصرة، العراق، المجلد 3، العدد6، ص 150 – 183.
- فاضل، علا (2016) "أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكييفها في منظمات الأعمال"، بحث ميداني تحليلي في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد 94،

المجلد 22، ص 112 – 134.

- الفتلاوي، ميثاق (2017) : «العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات»، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 4، العراق، ص 23 – 48.
- المبيضين، محمد (2013) : فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 9، العدد 4، ص 689 – 704.
- يوسف، محمد (2017) "التحفيز وأثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

Arabic References

المراجع العربية مترجمة

- *Bin Wareth, A. & Jaba, A. (2016). The Role of Productive Institutions in Applying the Agile Management Method - A Field Study on Algerian Pharmaceutical Institutions". Journal of Economic Sciences, Issue (2) , pp. 142 - 157.*
- *Jassim, R. (2016). Impact of the Agile Management Approach on Human Resources Management Practices - Field Research on Communication Companies in Iraq (Zain - Asiacell). Journal of Economic and Administrative Sciences, University of Baghdad, Iraq, No. 94, Volume 22, p. 1 - 25.*
- *Jumaa, M. , and Nuri, H. (2011). The Effect of Successful Administrative Leadership on Achieving Administrative Creativity: An Empirical Study of the Views of Senior Leadership at Diyala University. Journal of Administration and Economics, Diyala University, Iraq, thirty - fourth year, Issue 90, pp. 299 - 319.*
- *Hayat, B. & Wasila, B. (2018). Agile Accounting and Creating Customer Value. Journal of Performance of Algerian Enterprises, Issue 13, Algeria, pp. 94 - 100.*
- *Saudi, M. (2008). The effect of applying total quality management on organizational excellence in commercial banks operating in Jordan. The Jordanian Journal of Business Administration, Jordan, Volume 4, Issue 3, pp. 257 - 287.*
- *Al - Dala'in, A. (2010). The effect of administrative empowerment on organizational excellence: A field study on Jordan Telecom. Administrative Sciences Studies, Department of Business Administration, Mutah University, Jordan, Volume 37, Issue 1, pp. 64 - 92.*
- *Abdel Aziz, A. (2016). The principles of applying the Lean Six Sigma (LSS) as a strategic approach to support the sustainable competitiveness of Egyptian universities. Journal of the Faculty of Education in Zagazig, Issue 90, Egypt, pp. 315 - 291.*
- *Al - Azab, H. , and Al - Anizi, F. (2013). The Impact of Human Resources Jobs on Achieving Organizational Excellence - An Applied Study: The Saudi Customs Authority. Mutah for Research and Studies, Series of Humanities and Social Sciences, Mutah University, Jordan, Volume 28, Issue 4, pp. 117 - 176.*
- *Atta, I. (2009). Managing Creativity for Advertising Enterprises and its Role in Developing Creative Thinking Skills among Professionals. Journal of Specific Education Research, Mansoura University, Egypt, Issue 15th, pp. 271 - 290.*
- *Ali, Sh. (2006). Divine methods in educational leadership. Educational studies, Issue 34, Egypt, pp. 133 - 156.*
- *Al - Ghalbi, T. , and Idris, A. (2010). Transformational Leadership Behavior and its Impact on Organizational Creativity: An Empirical Study on the Jordanian Telecom Sector. Journal of Administrative Studies, Department of Business Administration, University of Basra, Iraq, Volume 3, Issue 6, pp. 150 - 183.*
- *Fadel, O. (2016). The Dimensions of Strategic Agile and its Adaptation in Business Organizations. An Analytical Field Research at Asiacell Mobile Communications Company, Journal of Economic and Administrative Sciences, University of Baghdad, Iraq, Issue 94, Volume 22, pp. 112 - 134.*
- *Al - Fatlawi, M. (2017). The relationship between agile leadership and building organizational reputation through organizational commitment: An analytical study of the opinions of a sample of workers at the General Company for Automobile Manufacturing. Al - Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 7, Issue 4, Iraq pp. 23 - 48.*
- *Al - Mobaideen, M. (2013). The Effectiveness of the Institutional Performance Evaluation System and its Impact on Organizational Excellence: An Empirical Study on the Public Institution for Social Security in Jordan. The Jordanian Journal of Business Administration, Jordan, Volume 9, Issue 4, pp. 689 - 704.*
- *Youssef, M. (2017). Motivation and its effect on achieving job satisfaction among workers in industrial sector facilities in the industrial city of Makkah Al - Mukarramah. Master Thesis, Middle East University.*

المراجع الأجنبية:

- *Aij. H. , Lohman, MBA. (2016). Publication Boca Raton. Florida: CRC Press, Physical description.*
- *Audran, A. (2011). Strategic agility: A winning phenotype in turbulent environments. Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering) , Polytechnic Di Milano, Scuola di Ingegneria dei Sistemi, p22.*
- *Dombrowski, U. & Mielke, T. (2013). Lean Leadership - Fundamental principles and their application. Procedia CIRP, Vol. 7.*
- *Jurado, M. & Fuentes, M. (2014). Lean managment and supply chianmanagemnet and sustainability: a literature review. Journal Cleaner Pro. , Vol. (85) , No. (2) , PP. (134 - 150).*
- *Ligungblom, M. (2012). A Comparative Study Between Developmental Leadership and Lean Leadership – Similarities and Differences. Management and Production Engineering Review, 3 (4).*
- *Damrath, F. (2012). Increasing competitiveness of service companies: developing conceptual models for implementing Lean Management in service companies. Thesis in Business Administration.*
- *Sparrow, P. & Otaye, L. (2014). Lean management and HR function capability: The role of HR architecture and the location of Intellectual capital. The International Journal of Human Resource Management, Vol. (25) , No. (21) , PP. (2892 - 2910).*
- *Adjei, D. (2015). The role of agile leadership in managing soft and traditional projects in consulting firms. Student Umeå School of Business Autumn semester 2015, Master thesis, one - year, 15 p.*
- *Yllén, M. (2012). Agile project management in the construction industry - An inquiry of the opportunities in construction projects. Architectural Design and Construction Project Management.*