

## دور الإدارة الرشيدة فى تحسين السمعة التنظيمية للمعاهد الإدارية العليا فى مصر

د. رضا حسين محمد قنديل \*

---

(\*). د. رضا حسين محمد قنديل : حاصلة على الدكتوراه فى الادارة العامة والمحلية من اكااديمية السادات للعلوم الادارية عام ٢٠١٨ ، تعمل مدرس بالمعهد العالى للحاسب الآلى والعلوم الادارية ، ومدير ادارة بالادارة العامة للعلاقات الدولية بمكتب وزير التربية والتعليم والتعليم الفنى ، لها اهتمامات بحثية متعددة فى مجالات : الادارة العامة والمحلية ، والادارة الالكترونية ، والتخطيط الاستراتيجى ، والادارة التربوية والتعليم التكنى .

Email : reda.kandel@gmail.com

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد الإدارة الرشيدة وانعكاسها على تحسين السمعة التنظيمية في المعاهد الإدارية العليا في مصر. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة مكونة من محورين: المحور الأول، للكشف عن درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيدة، وبلغ عدد فقراته (٣٥) فقرة موزعة على (٥) أبعاد، والمحور الثاني لتحديد مستوى السمعة التنظيمية بالمعاهد الإدارية، واشتمل على (٢١) فقرة موزعة على (٣) أبعاد. وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها (١٠٠) عضو هيئة تدريس من العاملين بالمعاهد عينة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة أثريت عدة تساؤلات وفرضيات تم اختبارها اعتماداً على البرنامج الإحصائي (SPSS)، واستخدمت الوسائل الإحصائية المتمثلة في الأهمية النسبية، معامل الارتباط لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، ومعامل الانحدار الخطى لقياس علاقات التأثير. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ارتفاع مستوى ممارسة القيادات الإدارية في المعاهد عينة الدراسة لأبعاد الإدارة الرشيدة، اهتمام المعاهد الإدارية عينة الدراسة بتحسين سمعتها أمام أصحاب المصالح، بالإضافة إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الرشيدة على تحسين السمعة التنظيمية للمعاهد الإدارية، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً بعد ستة سيجما يليه التحسين المستمر ثم تنظيم موقع العمل. ومن أبرز التوصيات التي أشارت إليها الدراسة تعزيز العمل القياسي من خلال تحديد معايير واضحة للخدمات المقدمة، وذلك للتخلص من أي أنشطة غير ضرورية بما يسمح بتحسين مستوى جودة الخدمات التعليمية بشكل ينعكس على السمعة التنظيمية.

## الكلمات الافتتاحية:

الإدارة الرشيدة، أبعاد الإدارة الرشيدة، السمعة التنظيمية، أبعاد السمعة التنظيمية، المعاهد الإدارية العليا، أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال.

**Abstract:**

The study aimed to identify the dimensions of lean management and its reflection on improving the organizational reputation in the higher administrative institutes in Egypt. The researcher used the descriptive analytical approach, and relied on a questionnaire which consist of two axes: the first axis, to reveal the degree of university leaders' practice of lean management, and the number of its paragraphs was (35) paragraphs distributed over (5) dimensions, and the second axis was to determine the level of organizational reputation in administrative institutes, and included on (21) paragraphs divided into (3) dimensions. A random sample of (100) faculty members (Professor) from the institutes working in the study sample was selected. To achieve the objectives of the study, several questions and hypotheses were raised that were tested based on the statistical program (SPSS). This study used the statistical means represented in the relative importance, the correlation coefficient to measure the strength and direction of the relationship between the variables, and the linear regression coefficient to measure the influence relationships. The study reached several results, the most important of which are: the high level of practice of administrative leaders in institutes of the study sample for the dimensions of lean management, the interest of the administrative institutes of the study sample, on improving their reputation in front of stakeholders, in addition to the presence of a statistically significant effect of the dimensions of lean management on improving the organizational reputation of administrative institutes. The most influential dimension are Six Sigma followed by continuous improvement and then the organization of the work site. The study reached several recommendations, the most important of which are: Enhancing the standard work by setting clear standards for the services provided, in order to get rid of any unnecessary activities in

order to improve the quality of educational services in a way that is reflected on the organizational reputation.

**Keywords:** Lean management, organizational reputation, higher administrative institutes.

### مقدمة الدراسة

دفعت العولمة وزيادة التنافسية المنظمات على اختلاف مجالاتها، إلى الاهتمام والبحث عن الأساليب الحديثة في الإدارة، وإعادة النظر في أعمالها وإستراتيجياتها، بما يضمن لها البقاء في ظل البيئة الاقتصادية التنافسية، الأمر الذي شكل حاجة لدى المنظمات لتبني إستراتيجيات وأساليب عمل حديثة ومن أهم الأساليب الحديثة جاء مفهوم الإدارة الرشيقة، والتي تجمع العديد من الإجراءات والممارسات والتوجهات التي تشكل في مجموعها ما يطلق عليه مبادئ الرشاقة الإدارية (العدوان، والخليفات، ٢٠٢١، ص ٦٣).

وتمثل الإدارة الرشيقة منهج من مناهج علوم الإدارة الحديثة تتبناه غالبية الدول المتقدمة، يستهدف تطوير الأعمال وإعادة بناء إجراءاتها، بالإضافة إلى تنمية المنظمات بما يضمن فاعليتها واستمراريتها في ظل البيئة الديناميكية المحيطة. فهي منهجية تستهدف تطوير الأعمال وإعادة بناء إجراءاتها إضافة إلى تطوير المنظمات بما يضمن فاعليتها واستمرارها في ظل البيئة المتغيرة. ومع تزايد انتشار فلسفة الإدارة الرشيقة وتطبيقاتها في القطاع الصناعي بدأت الإدارات البحث في إمكانية نقل التجربة إلى القطاع الخدمي والحكومي (العدوان، والخليفات، ٢٠٢١، ص ٦١).

وقد أصبحت المؤسسات بمختلف أنواعها الحكومية والخاصة في حاجة ماسة للعمل بأسلوب الإدارة الرشيقة وخاصة في ظل سعيها لتقليل التكاليف وتخفيض الهدر وتحسين الخدمة والاستجابة لمتطلبات العملاء وتعظيم ربحيتها وقدرتها التنافسية، وهذا ما يتطلب من تلك الجهات العمل على تحسين بيئة العمل ومناخ العمل النفسي وتطبيق نظم العمل الجماعي وتوظيف تقنيات الرقابة والاستثمار في المعرفة بالإضافة إلى مواكبة المتغيرات الجديدة الموجودة في عالمنا المعاصر (مقيم، ٢٠٢٠، ص ٤٠).

وتعد السمعة التنظيمية أحد أهم المقاييس لإعادة تقييم المؤسسات التعليمية بطريقة واقعية مختلفة تحقق التواصل والتوافق بين جميع الأطراف المعنية بالتعليم الجامعي لتطوير العملية التعليمية ومؤسساتها وتحقيق عوائد مرضية للجميع؛ حيث تساعد السمعة الجيدة على تحسين توقعات العملاء وبناء علاقات دائمة معهم ومن ثم تلبية احتياجاتهم. وتأتي الحاجة إلى إدارة السمعة التنظيمية؛ لقدرتها على التحسين المستمر في البيئة الداخلية، تحقيق الإبداع، القدرة على تسويق المخرجات التعليمية، تلبية توقعات العاملين والمستفيدين، وتحسين المناخ التنظيمي (الحري، ٢٠٢١، ص ١٦٦).

وتعد الإدارة الرشيقة أسلوباً هاماً لتحسين السمعة التنظيمية لمختلف المنظمات وهي فلسفة تعتمد على التحسين المستمر بما يتطلب الالتزام ومشاركة من قبل جميع العاملين. حيث تسعى الجامعات والمعاهد العليا في وقتنا الراهن إلى الحفاظ على سمعتها التنظيمية عبر التطبيق السليم لأبعاد الإدارة الرشيقة.

### ١/ الدراسات السابقة ذات الصلة

سوف يتم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين، **الأول** يتناول الدراسات السابقة المرتبطة بالإدارة الرشيقة، **والثاني** يتناول الدراسات السابقة المرتبطة بتحسين السمعة التنظيمية، وذلك على النحو الآتي:

#### ١/١ الدراسات السابقة ذات الصلة بالإدارة الرشيقة

استهدفت دراسة (Maciag, 2016) تحديد أهم الظروف الثقافية التي تحدد تطبيق ممارسات الإدارة الرشيقة في الجامعات البولندية. وقد أظهرت نتائج الدراسة التحليلية أن التطبيق الناجح للإدارة الرشيقة مرتبط بالتغلب على العديد من المعوقات الثقافية، مثل: الخوف من فقدان الهوية التقليدية للجامعة والتي تقوم على القيم الأكاديمية، ضعف الإحساس بالمسؤولية التنظيمية والمالية للأنشطة التي يقوم بها الموظفون والإدارة العليا. الميل إلى تجنب المشاكل. كما توصلت الدراسة إلى أهم العواقب التي تحد من تطبيق الإدارة الرشيقة وهي: الانعزالية، الموقف الدفاعي، الافتقار إلى الشفافية وتجزئة المعلومات، عدم قبول تغييرات جذرية في مفاهيم الإدارة من قبل الجزء المحافظ من موظفي الجامعة.

كما استهدفت دراسة (كرات، ٢٠١٩) تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الرشيدة بجامعة الملك خالد، وإيجاد الحلول المناسبة والعالج الناجع لمعوقات تطبيق الإدارة الرشيدة بجامعة الملك خالد. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الإدارة الرشيدة تهدف إلى الوصول بنسبة الفاقد إلى الصفر في كل المجالات مثل الأعطال وزمن التأخير وعدد المنتج المعيب والمخزون في كل مراحل التوريد وحوادث الأفراد وحوادث المعدات وجهد الأفراد. وأن من أهم متطلبات تطبيق الإدارة الرشيدة تجزئة المخرجات النهائية إلى وحدات أصغر، والعمل على تكامل مخرجات فرق العمل. وقد تمثلت أهم معوقات الإدارة الرشيدة في الإنتاج الزائد، وقت الانتظار والأخطاء غير الضرورية، ولعلاج هذه المعوقات لابد من تكثيف الاتصال مع الخبرات العاملة في مجال الإدارة الرشيدة وتبادل المعلومات والمعارف. وتناولت دراسة (ابراهيم، ٢٠٢٠) التعرف على أثر تعزيز ممارسات الإدارة الرشيدة على الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ضعف في مستوى تبنى المؤسسات الرياضية للإدارة الرشيدة، عدم توافر أدوات الإدارة الرشيدة بالمؤسسات الرياضية، ضعف مستوى الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، تبنى فكر الإدارة الرشيدة له القدرة على تحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، استخدام أدوات الإدارة الرشيدة له القدرة على تحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، التوصل إلى المتطلبات اللازمة لتحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية والتي تتمثل في (دعم الإدارة العليا، التعاون بين العاملين والإدارة، الإهتمام بالتدريب، والتغيير في ثقافة المؤسسة).

كما تناولت دراسة (مقيح، ٢٠٢٠) تحديد دور الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى أن تأثير الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الوظيفي ضعيف وقدر بنحو ١٧.٩%، وهذا يتطلب من الشركة زيادة الاهتمام بالإدارة الرشيدة لما لها من أهمية كبيرة ودورها الفعال في تحسين عناصر الإبداع الوظيفي.

واستهدفت دراسة (مهنا، ٢٠٢٠) التعرف دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين، وذلك من خلال دراسة ميدانية على شركات التأمين العاملة في قطاع غزة، حيث تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركات التأمين العاملة في قطاع غزة. وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة والمقابلة بالاعتماد على المنهج الوصفي. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركات التأمين العاملة في قطاع غزة تطبق الإدارة الرشيقة بدرجة مرتفعة بوزن نسبي ٧٥.٧%. وقد أوصت الدراسة بزيادة الوعي بمفهوم الإدارة الرشيقة، والتوسع في كيفية استخدام أدوات الإدارة الرشيقة بشكل مثالي.

وركزت دراسة (السحباني، ٢٠٢١) على دراسة تأثير التطوير الإداري في تعزيز ممارسة الإدارة الرشيقة لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، عبر استخدام الاستبانة والمقابلة كأداة للدراسة. وقد تبين وجود أثر للتطوير الإداري بأبعاده (التدريب، نظام الحوافز والمكافآت، الولاء التنظيمي، وتقييم الأداء) ذا دلالة إحصائية في تعزيز ممارسة الإدارة الرشيقة لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين حول (التطوير الإداري، والإدارة الرشيقة) تعزى للمتغيرات الديمغرافية. وقد أوصت الدراسة بتعزيز ممارسة وتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة من قبل الجميع، وعلى رأسهم الإدارة العليا في وزارة الداخلية الشق المدني.

وتناولت دراسة (الجنائني، ٢٠٢١) توضيح دور الإدارة الرشيقة في تحسين المزايا التنافسية لآراء عينة من موظفي شركة نفط الشمال، وذلك من خلال اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها إن أدوات الإدارة الرشيقة باتت تشكل ضرورة ملحة استراتيجية، وليس قرار من بين مجموعة من القرارات الاستراتيجية التي تواجه الشركة قيد البحث. وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر مفاهيم أدوات الإدارة الرشيقة بين العاملين في الشركة في جميع المستويات الإدارية عن طريق النشرات الدورية والندوات ولوحات الإعلانات لغرض ترسيخ هذه التوجيهات والمفاهيم.

استهدفت دراسة (العدوان، والخلفيات، ٢٠٢١) بيان أثر تطبيق مبادئ الرشاقة الإدارية، وذلك بالكشف عن تحقيق هذا التطبيق للفاعلية المطلوبة في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة. وتتناول الدراسة خمسة محاور أساسية لمفهوم الرشاقة، وتتضمن: التركيز على العملاء، توافر معايير العمل، التخلص من الفاقد في العمل، انسيابية العمل، والتحسين المستمر. وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: هناك أثر لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على مدى الفاعلية المتحققة، ووجدت علاقة موجبة طردية بين تطبيق مبادئ الرشاقة الإدارية والفاعلية في الشركة، بالإضافة إلى وجود ارتباط قوي بين محاور المفهوم موضوع الدراسة. وأكدت الدراسة إمكانية نقل نموذج الرشاقة الإدارية من بيئة المنظمات الصناعية إلى بيئة المنظمات الخدمية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من تجربة إدارات الفروع فيما يتعلق بتطبيق المبادئ التي حققت مستويات عالية من الفاعلية في تطبيقها، ونقلها إلى الفروع التابعة للشركة.

استهدفت دراسة (على، ٢٠٢١) التعرف على دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة، ومعرفة مدى توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيقة في الشركة، وأثرها على تحسين الأداء فيها. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: أن عملية إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية وتقليل الفاقد والهدر عبر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة تسهم بنسبة ٦٣.١١% في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة، كما بينت الدراسة وجود علاقة طردية ايجابية قوية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وتحسين الأداء المؤسسي، حيث أنه كلما دعت وتبنت الشركة تطبيق هذه المبادئ كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء المؤسسي فيها.

استهدفت دراسة (Cano et al., 2022) تصميم إطار مقترح للإدارة الرشيقة في مؤسسات التعليم العالي يركز على خلق قيمة لأصحاب المصلحة بدلاً من خفض التكاليف، بالإضافة إلى دراسة السمات الرئيسية والنجاحات والدروس المستفادة من البرامج الحالية. وقد توصلت الدراسة إلى معاناة قطاع التعليم العالي بعدة مشاكل مزمنة مرتبطة بالإدارة، مدفوعة بضغوط خفض التمويل وجداول التصنيف والبيئة التنافسية المرتبطة بها. وقد اتبعت

مؤسسات التعليم العالي هيئات القطاع العام الأخرى في تبني مبادئ الإدارة الرشيقة. كما توصلت النتائج إلى نظرة الأطراف ذوى المصالح إلى الإدارة الرشيقة على أنها أداة للإدارة، مما يسير الشك حول تطبيقها بشكل سليم. وتعتبر الإدارة الرشيقة فلسفة يمكنها حل المشكلات التي أوجدتها الحركة الإدارية، كما أنها توفر طرق وأساليب حديثة للعمل بموارد منخفضة دون زيادة الضغط على العاملين بالمؤسسة. وقد انتهت الدراسة أن فعالية الإطار المقترح في حل بعض المشاكل المرتبطة بالإدارة في التعليم العالي.

اقترحت دراسة (Dang and Dang, 2022) نموذج إدارة جديد يعتمد على التفكير في الإدارة الرشيقة "صنع في فيتنام" من أجل مساعدة مؤسسات التعليم العالي الفيتنامية على إعادة هيكلة كفاءتها للتعامل مع صعوبات تلبية طلب سوق العمل. وق تم جمع البيانات الأولية من خلال الملاحظات والمقابلات المتعمقة مع الإداريين والأساتذة والمحاضرين والعاملين والطلاب في عدد ٢٠ مؤسسة للتعليم العالي، بالإضافة إلى الباحثين التربويين وكبار مديري المؤسسات في فيتنام. واستناداً إلى التفكير في الإدارة الرشيقة المصنوعة في فيتنام. وقد توصلت الدراسة إلى بناء نموذج إدارة التعليم العالي الهزيل "صنع في فيتنام". النموذج هو نموذج مساعدة، يركز على الاستفادة من القدرات الفكرية للموظفين لتقليل النفقات الموجودة وتحسين الكفاءة والفعالية في مؤسسات التعليم العالي. وقد سلطت النتائج الضوء على أن نموذج الإدارة المقترح الذي يركز على الاستفادة من القدرات الفكرية للموظفين له تأثير ليس فقط على مؤسسات التعليم العالي في فيتنام، ولكن أيضاً لمؤسسات التعليم العالي من البلدان النامية الأخرى حيث يتم تقييد الموارد والاستثمار الرأسمالي.

استكشفت دراسة (Klein et al., 2022) تصور ممارسات الإدارة الرشيقة من قبل الموظفين العموميين في مؤسسة التعليم العالي وتأثيرها على الأداء التنظيمي. واعتمدت الدراسة على تصميم استبيان حول ممارسات الإدارة الرشيقة المطبقة على مؤسسات التعليم العالي، وتم إجراء مسح في مؤسسة التعليم العالي العامة في البرازيل، وقد بلغت عينة الدراسة ٧٤٨ مستجيباً. وقد أوضحت النتائج أن بعض ممارسات الإدارة الرشيقة (دعم القيادة ومشاركة الموظفين، التركيز على العملاء الداخليين، التفكير طويل المدى، قيمة الخدمات

المجتمعية، القضاء على الهدر، والتحسين المستمر) لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي لمؤسسة التعليم العالي عينة الدراسة. وتعمل هذه النتائج على توسيع نطاق التطبيق وتعزيز بدء ممارسات الإدارة الرشيقة في سيناريو الخدمة العامة ومؤسسات التعليم العالي، وتشجع على النهوض بمبادرات الرشاقة في البيئة التنظيمية لمؤسسة التعليم العالي، مما يسمح بجودة أفضل "للمستفيدين" من الخدمات المقدمة.

## ٢/١ الدراسات السابقة ذات الصلة بالسمعة التنظيمية

تناولت دراسة (الدليمي، وصلاح، ٢٠١٧) تحديد تأثير إدارة علاقات الزبون المحتمل في تعزيز سمعة المنظمة، من خلال تحليل طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين كل من إدارة علاقات الزبون بوصفه متغيراً مستقلاً والمتمثل بـ (رضا الزبون، ولاء الزبون، وقيمة الزبون)، وسمعة المنظمة بوصفها متغيراً تابعاً في عدد من المصارف العراقية الخاصة في مدينة بغداد. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: أن هناك اهتمام بإدارة علاقات العملاء في المصارف العراقية الخاصة، ويعود ذلك إلى اهتمام هذه المصارف بـ (رضا العميل، ولائه، وقيمته)، كما ظهرت سمعة المنظمة في المصارف العراقية الخاصة بمستوى جيد ويعود ذلك إلى اهتمام المصارف الخاصة بـ (المسؤولية الاجتماعية، جاذبية المنظمة، جودة الخدمة، الموثوقية، المهارات الابداعية، والأداء المالي).

ركزت دراسة (Shirin, Kleyn, 2017) على العلاقة بين إرتباط الموظفين والسمعة التنظيمية بالتطبيق على أحد البنوك بجنوب أفريقيا، تم تجميع البيانات من عينه بلغت ٥٠٩ مفردة من العاملين ببنك جنوب أفريقيا، وقد تم استخدام المعادلة الهيكلية. وتوصلت إلى أن السمعة التنظيمية هي مؤشر قوى بما يدل على أن السمعة التنظيمية تعد من الموارد القليلة التي تؤثر على التميز في الأداء وعلى ربحية البنك وكذلك إرتباط العاملين.

استهدفت دراسة (دره وآخرون، ٢٠١٨) تقييم مدى اهتمام المؤسسات التعليمية الخاصة بمسؤولياتها المجتمعية، ودراسة أبعاد المسؤولية المجتمعية في دعم السمعة التنظيمية للمؤسسة التعليمية. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار جامعة ظفار في سلطنة عمان كدراسة حالة لتطبيق هذه الدراسة. شملت الدراسة أعضاء

الهيئة التدريسية والبالغ عددهم ١٩٦. وقد أظهرت النتائج وجود اهتمام ملحوظ من قبل جامعة ظفار في السعي نحو تحسين سمعتها التنظيمية إذ بلغ متوسطها الحسابي ٧٥.٣، وكذلك أشارت النتائج إلى أن هناك بعدان من أبعاد المسؤولية المجتمعية (الإنساني والاقتصادي) لهما تأثير طردي على السمعة التنظيمية للمؤسسة التعليمية، بينما البعدان الآخران (القانوني والأخلاقي) ليس لهما أي تأثير على السمعة التنظيمية للمؤسسة التعليمية. استهدفت دراسة (Ravas et al., 2018) التركيز على مفهوم السمعة التنظيمية وتكوينها والتغير والتحكم بها، والتفاصيل الدقيقة في السمعة التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى مدى أهمية السمعة التنظيمية على المنظمة والعاملين والعملاء والبيئة والمجتمع.

واهتمت دراسة (إسماعيل، وطه، ٢٠١٩) بتحديد نوع وقوة العلاقة بين السمعة التنظيمية وكلاً من الأداء الوظيفي والرفاهية النفسية وذلك لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات. وقد أظهرت النتائج تمتع جامعة مدينة السادات بسمعة متوسطة بين الجامعات المصرية، كما اتضح وجود علاقة ارتباط بين أبعاد السمعة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود درجة توافق بين أبعاد السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي، وأن غالبية معاملات الانحدار عالية المعنوية.

استهدفت دراسة (الزيادي، ٢٠٢٠) التعرف على تأثير أبعاد الرسوخ الوظيفي على دعم سمعة المنظمة، وقد أجريت الدراسة على العاملين بشركة حديد عز بمدينة السادات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الرسوخ الوظيفي ككل على دعم سمعة المنظمة، وأظهرت الدراسة أن أكثر الأبعاد هو بعد الموازنة (التنظيمية والمجتمعية) ويليه بعد الروابط (التنظيمية والمجتمعية) ثم بعد التوضيح (التنظيمية والمجتمعية). كما توصلت الدراسة لوجود اختلافات معنوية في مستوى الرسوخ الوظيفي ودعم سمعة المنظمة لدى العاملين بشركة عز وفقاً للاختلافات الديموغرافية (العمر والخبرة).

وقد أجرت دراسة (Bustos, 2021) مراجعة منهجية لعدة أبحاث ومقالات تتعلق بالسمعة التنظيمية، وذلك لتحليل خمسة أبعاد رئيسية للسمعة التنظيمية، وهي: الجماهير ذات السمعة الطيبة، تأثير القادة العاملين على السمعة، تطوير الأنماط بناءً على خصائص

السمعة، استخدام الأساليب الموحدة لإجراء المزيد من الدراسات عبر البلدان، والبحث في مجموعة متنوعة من السياقات الثقافية والتنظيمية. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: تضيف إدارة السمعة في مجال الإدارة العامة قيمة للمنظمة من خلال تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة، يمكن للمدير العام داخل المنظمة استخدام سمعة إيجابية للتعامل مع التهديدات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على سمعة المنظمة، و يمكن للسمعة تحسين الأصول الحيوية الأخرى لشرعية المنظمات مثل العلامة التجارية أو الثقة أو الصورة أو الهوية أو المكانة.

هدفت دراسة (البشيتي، ٢٠٢٢) إلى التعرف على دور الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية. وقد توصلت الدراسة لوجود تأثير بدرجة قوية جداً لأبعاد جودة الحياة الوظيفية في السمعة التنظيمية بالجامعة الإسلامية، ووجود تأثير بدرجة متوسطة للفاعلية الذاتية في السمعة التنظيمية مما يدل على وجود علاقة طردية بينهم.

واستهدفت دراسة (Hussein et al., 2022) تحديد الدور الوسيط للسمعة التنظيمية في تعزيز تأثير قيمة الموظف على الالتزام التنظيمي. وقد استخدمت الدراسة المنهج التاريخي والوصفي والتحليلي؛ حيث اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي لتوضيح المفاهيم التي تم تناولها، والمنهج الوصفي لوصف البيانات الخاصة بمشكلة الدراسة وفق لإجابات أفراد عينة الدراسة. وأخيراً، كان المنهج التحليلي لتحليل البيانات من خلال الاختبارات الإحصائية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لقيمة الموظف على الالتزام التنظيمي، وتأثيراً معنوياً للسمعة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، والدور الوسيط للسمعة التنظيمية في تعزيز تأثير قيمة الموظف على الالتزام التنظيمي هو الوساطة الجزئية. وقد أكدت نتائج وتوصيات الدراسة أن قيمة الموظف وسمعة المنظمة أمران حاسمان في تعزيز التزام الموظفين.

## التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استقراء الباحثة للدراسات السابقة اتضح أنه قد تم تقسيمها إلى قسمين: تناول الأول، الدراسات ذات الصلة بالإدارة الرشيقة، تكونت من عدد ١٢ دراسة (٨ عربية، ٤ أجنبية) خلال الفترة من عام ٢٠١٦ إلى عام ٢٠٢٢، وركز الثاني على الدراسات ذات الصلة بالسمعة التنظيمية، حيث تكونت من عدد ٩ دراسات (٥ عربية، ٤ أجنبية) خلال الفترة من عام ٢٠١٧ إلى عام ٢٠٢٢. وقد ركزت هذه الدراسات على أثر تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة على كلاً من: الأداء الإستراتيجي، الإبداع الوظيفي، الميزة التنافسية، الأداء المؤسسي، الأداء التنظيمي. وقد تم استنباط معاناة قطاع التعليم العالي من عدة مشاكل مزمنة مرتبطة بالإدارة، مدفوعة بضغوط خفض التمويل والبيئة التنافسية المرتبطة بها.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أهمية موضوعي الإدارة الرشيقة والسمعة التنظيمية ومدى التأثير الإيجابي لكل منهم على تحسين أداء العاملين، كما اتفقت معها من حيث المنهج المستخدم، حيث أن جميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما اتفقت جميعاً على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وفي المقابل تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها ربطت المتغيرين معاً وهما الإدارة الرشيقة والسمعة التنظيمية، كما تناولت الدراسة الحالية بيئة تطبيق مختلفة تمثلت في المعاهد الإدارية العليا، والتي لم يتم تناولها من قبل في ضوء الدراسات المتاحة للباحثة.

**وفي ضوء عرض الدراسات السابقة** استفادت الباحثة من تلك الجهود في إعداد دراستها

الحالية حيث يمكن الاستفادة من هذه الدراسات في المحاور الآتية:

١. مقارنة النتائج التي وردت في الدراسات السابقة بما سوف تسفر عنه الدراسة الحالية.
٢. معرفة الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات.
٣. بناء أداة واستبيان الدراسة وذلك في ضوء الأسئلة التي أجابت عنها الدراسة الحالية.
٤. إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
٥. تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، وفي تناولها لموضوع الإدارة الرشيقة والسمعة التنظيمية من الجانب النظري.

تعتبر الدراسة الحالية من أوائل الدراسات التي اهتمت بتحسين السمعة التنظيمية في قطاع المعاهد الإدارية العليا في مصر، وذلك بعكس أغلبية الدراسات السابقة التي ركزت على الجامعات.

## ٢/ مشكلة الدراسة

يتميز النظام العالمي الجديد بحركته السريعة لكي يلاحق التغيرات والتقنيات والتحولات والتكنولوجيا المتغيرة مما يتطلب من المنظمات بكافة أشكالها ومنها المعاهد والجامعات ضرورة التغير لضمان تميز أدائها واستمرارية تنافسيتها.

ومن أهم العوامل التي تستدعي تطبيق الإدارة الرشيقة بالتعليم الجامعي ما يلي (Karami and Rashidi, 2015):

١. عدم الاستقرار العالمي نتيجة ظهور ونمو الصناعات الصغيرة، وتعدد المنتجات الجديدة وانخفاض لدورة حياة المنتج.

٢. المنافسة الشديدة الناتجة عن النمو السريع للأسواق، وارتفاع التكلفة، وزيادة القدرة التنافسية.

٣. تعدد واختلاف الاحتياجات الفعلية للعملاء.

٤. التغيرات التكنولوجية السريعة وظهور برمجيات جديدة ومتطورة.

٥. التغيرات في العوامل الاجتماعية ومنها ما يلي: زيادة الوصول إلى التكنولوجيا، المنافسة المكثفة على تطوير التكنولوجيا، عولمة الأسواق والمنافسة التجارية، زيادة سرعة الوصول إلى التكنولوجيا، التغيرات في المراتب والمهارات الوظيفية، المسؤولية البيئية ومحدودية الموارد، توقعات العملاء المتزايدة.

ويعتبر مفهوم الإدارة الرشيقة مفهوم متعدد الأوجه ويتطلب بذل جهد في مستويات مختلفة من المنظمة بنفس الوقت، سواء كان ذلك من أجل تحقيق التنفيذ الجيد للعناصر الاستراتيجية الرئيسة للإدارة الرشيقة، أم في تنفيذ الممارسات الخاصة بالإدارة الرشيقة لمساندة الجوانب التشغيلية المختلفة لمنظمات الأعمال، وذلك من خلال الاعتماد على التحسينات المستدامة في المدى البعيد (Teich et.al, 2012: 2). لذلك أصبحت الإدارة

الرشيقة طريقاً مهماً من أجل تحسين أداء عمل المنظمات، وعليه يعد فلسفة تعتمد بشكل كبير على التحسين المستمر، الأمر الذي يحتاج إلى الالتزام والمشاركة من جميع العاملين في المنظمة (Jurado & Fuentes, 2014: 134).

وقد أوضح (Suomi et al, 2014: 467) أن هناك ستة معضلات تواجه المؤسسات التعليمية في إطار سعيها لتحسين سمعتها التنظيمية، وتتمثل هذه المعضلات في:

١. الحفاظ على الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة، في مقابل التغيير من أجل التطوير: وذلك من خلال تقارب وجهات النظر بين طلاب المعهد وأصحاب المصلحة، وهو ما يمثل تحدياً كبيراً لإدارة السمعة.

٢. تمييز الطلاب بنفس قدر تميز أعضاء هيئة التدريس: إذ أن الدرجات العلمية والدراسات الأكاديمية والأبحاث المنشورة المحكمة لأعضاء هيئة التدريس تلعب دوراً كبيراً في تحسين المستوى التعليمي للطلاب، كما أن خبرة أعضاء هيئة التدريس تلعب دوراً رئيسياً في مستوى إدارك الطلاب للسمعة الأكاديمية.

٣. تعزيز المكانة الإقليمية للمؤسسة التعليمية في مقابل البقاء "تحت مظلة" الجامعة الأم: إذ أن الجامعات الحكومية معروفة على المستوى المحلي والعالمي، ولديها علامات تجارية قوية إلى حد ما، في حين أن المعاهد الإدارية الإقليمية لا تزال جديدة، ونفتقر إلى الوعي والسمعة الأكاديمية على الصعيد المحلي.

٤. تعزيز التنمية الإقليمية في مقابل المشاركة في عدة مسارات دولية / وطنية: وذلك بهدف التعاون بين مختلف مؤسسات التعليم العالي، ووكالات التنمية الإقليمية والشركات والجهات الفاعلة المحلية الأخرى.

٥. تعزيز التعاون مع الجامعات الأم مقابل تعزيز التعاون مع المؤسسات التعليمية في المنطقة المحيطة.

٦. الاعتماد على التمويل الحكومي مقابل التقدم بطلب للحصول على تمويل خارجي للمشروع.

وتعكس المخاطر النسبية للسمعة التنظيمية، فجوة التوقعات بين أصحاب المصلحة في المعاهد الإدارية (والمتمثلة في مجلس إدارة المعهد) ودرجة تنفيذها؛ ومن ثم فإن العلاقات مع أصحاب المصلحة هي مصدر محتمل لمخاطر السمعة. وتتطلب إدارة مخاطر السمعة المقارنة بين: احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين التي يجب معرفتها وفهمها ومراقبتها، والأنشطة الخاصة بالمعهد، والتي تعد استجابة لمثل هذه التوقعات (Szwajca, 2018, P.168).

وتعاني المعاهد الإدارية في البيئة المصرية من معضلات كثيرة في ضوء سعيها نحو تحسين السمعة التنظيمية من خلال تقليل الوقت الضائع وخفض التكاليف ومعالجة التوقفات وتحسين الجودة والتسليم في الوقت المناسب بما يمكنها من المحافظة على تفوقها وتميزها بين غيرها من المعاهد المختلفة، وذلك لن يأتي إلا من خلال اعتماد مبادئ الإدارة الرشيدة. وقد قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من المعاهد الإدارية وذلك بهدف تحديد أهم المعضلات الرئيسية التي تواجه المؤسسات التعليمية العليا لتحسين سمعتها التنظيمية، وتتمثل أهم هذه المعضلات في:

- ضعف القدرة على تقييم السمعة التنظيمية للمؤسسة التعليمية.
- الضعف في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير في مجال السمعة التنظيمية.
- غياب الدور الاجتماعي لأغلبية المعاهد الإدارية المصرية.
- عدم وجود استراتيجيات لإدارة الأزمات التي قد تواجه السمعة التنظيمية.
- ضعف الكوادر البشرية المختصة في إدارة السمعة الأكاديمية.
- غياب الأدوار الحيوية عن المنظمات والتي تسهم في بناء السمعة المؤسسية.
- عدم الاهتمام بوضع الأطر الأولية لتحسين السمعة التنظيمية.
- غياب الدور الإداري في مجال تحسين وتطوير السمعة التنظيمية.

وللسمعة التنظيمية دورا كبيرا لبقاء المؤسسات التعليمية في أسواق العمل، حيث تؤثر على إستدامة وقوة الإسم التجاري والهوية التنظيمية، الأمر الذي يحتم على إدارة هذه المؤسسات تجنب فقدان السمعة التنظيمية والحفاظ على سمعة جيدة وواسعة بما يسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على استمراريته وتنافسيته في سوق الأعمال، وإضافة قيمة لها،

ورفع أسهمها المالية، وقيادة سوق المنافسة. ولذلك تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على دور الإدارة الرشيدة في تحسين سمعة المعاهد الإدارية المصرية.

وفي ضوء ما سبق تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤلات التالية:

١. ما هو مستوى تبنى المعاهد الإدارية المصرية لأبعاد الإدارة الرشيدة؟
٢. ما هو مستوى تبنى المعاهد الإدارية المصرية لأبعاد السمعة التنظيمية؟
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد الإدارة الرشيدة في المعاهد الإدارية والسمعة التنظيمية؟
٤. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد الإدارة الرشيدة في تحسين السمعة التنظيمية للمعاهد الإدارية العليا؟

### ٣/ فروض الدراسة

قسمت الباحثة فروض الدراسة طبقاً لبنود استمارة الاستبيان لدراسة العلاقات التآثرية بين أبعاد الإدارة الرشيدة والسمعة التنظيمية للمعاهد الإدارية العليا، وذلك من خلال استجابات فئات المستقصى منهم إلى:

**الفرض الأول:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المستقصى منهم حول أهمية محددات الإدارة الرشيدة في المعاهد الإدارية".

**الفرض الثاني:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المستقصى منهم حول أهمية محددات السمعة التنظيمية في المعاهد الإدارية".

وتهدف الباحثة من اختبار الفرضين الأول والثاني إلى فصل عبارات الاستبيان إلى عبارات هامة وعبارات غير هامة، وذلك لاستخدام العبارات الهامة في دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

**الفرض الثالث:** "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين محددات الإدارة الرشيدة والسمعة التنظيمية في المعاهد الإدارية".

**الفرض الرابع:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات الإدارة الرشيدة على السمعة التنظيمية في المعاهد الإدارية".

#### ٤/ أهداف الدراسة

تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى:

١. تحديد مدى إمكانية تطبيق المتطلبات الأساسية للإدارة الرشيدة في المعاهد الإدارية العليا المصرية.
٢. تحديد مستوى السمعة التنظيمية في المعاهد الإدارية العليا المصرية.
٣. اختبار تأثير أبعاد الإدارة الرشيدة في تحسين السمعة التنظيمية للمعاهد الإدارية العليا المصرية.
٤. تقديم بعض التوصيات التي يمكن للمعاهد العليا الاستفادة منها في تطبيق اجراءات الادارة الرشيدة وتحسين سمعة المعاهد .

#### ٥/ أهمية الدراسة

تبرز الباحثة أهمية الدراسة من خلال:

١. الانتماء بأبعاد الإدارة الرشيدة لما لها من أهمية كبيرة في تحسين عناصر الإبداع الوظيفي.
٢. ضرورة إيجاد أساليب إدارية حديثة ترفع من مستوى جودة أداء القيادات الجامعية بالتعليم العالي.
٣. خلق مناخ لزيادة ثقة العملاء بالمعاهد الإدارية من خلال أبعاد السمعة التنظيمية الجيدة لهذه المعاهد.
٤. ترسيخ الاعتقاد لدى القيادات في المعاهد الإدارية بضرورة التزام أعضاء ومعاوني هيئة التدريس بأبعاد الإدارة الرشيدة لتعزيز سمعة المعهد وصورته ومكانته في المجتمع المحيط به.

#### ٦/ حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في:

- الحدود العلمية: اقتصرت الدراسة الحالية على مفهوم وأبعاد الإدارة الرشيدة والتي تمثلت في (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، الرشاقة التنموية، ستة سيجما، والعمل

(القياسي)، ومفهوم وأبعاد السمعة التنظيمية والتي تتمثل في (جودة الخدمة التعليمية، المسؤولية الإجتماعية، والإبداع).

• **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على عدد (١٠) معاهد إدارية تختص بالجانب الإداري دون غيرها من المعاهد.

### ٧/ الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

يتناول الإطار النظري الجوانب المختلفة لأبعاد الإدارة الرشيقة، وكذلك الجوانب المختلفة للسمعة التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

#### ١/٧ الإطار النظري للإدارة الرشيقة

تعتبر الإدارة الرشيقة أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تعالج أنواع الهدر في المؤسسات فهي تتبأ بالإستخدام الأقصى للموارد، وتستخدم مجموعة من الأدوات والتقنيات الأخرى، وتعتبر تلك الأدوات والتقنيات إنعكاساً للسياسات والأفكار التي تجعل تقليل الهدر هدفاً رئيسياً داخل المؤسسة (Raush et.al., 2016, P.614).

وسوف تتناول الباحثة مفهوم وأهداف وأهمية وأبعاد الإدارة الرشيقة، وذلك على النحو التالي:

#### ١/١/٧ مفهوم الإدارة الرشيقة

تعددت تعريفات الإدارة الرشيقة؛ فقد عرفها (Sherehiy (2008 بأنها قدرة المنظمات على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة والتفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة وإنتاج خدمات ومنتجات جديدة غير متوقعة والاستفادة من خبراتها في اقتناص الفرص التسويقية، وتجنب التهديدات لتكون الأساس للنجاح المنشود، والاستدامة، وتعزيز وإعادة تحديد القيمة من عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها مقارنة بالمنافسين. كما عرفها (Thordis (2016 على أنها محاولة المنظمات الاستغلال الأمثل لتوظيف وسائل وأدوات التكنولوجيا الحديثة بما يمكنها من أداء أنشطتها وتشكيل منتجاتها وخدماتها بأعلى مستويات الجودة والكفاءة والسرعة.

وقد عرف (Walte (2017 الإدارة الرشيقة بأنها طريقة إدارية تتضمن المبادئ الرئيسية للرشاقة من أجل تنظيم العمل وتحسين الكفاءة وأداء الأعمال؛ وتشمل مجموعة من الأفعال

التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح وفي الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل عمل معين، وتهدف لإزالة الهدر وإضافة القيمة عن طريق التحسين المستمر. وأشار أبو سليم وآخرون (٢٠١٧) إلى أنها نهج طويل الأجل لإدارة الشركات تدعم مفهوم التحسين المستمر يسعى بشكل منهجي لتحقيق تغييرات صغيرة تدريجية في العمليات من أجل تحسين الكفاءة والجودة.

ويعتبر مفهوم الإدارة الرشيدة فلسفة تهدف من خلالها المؤسسة إلى تحقيق أقصى قدر من القيمة المقدمة لعملائها من خلال تقليل الهدر بكافة أشكاله، لهذا فإن مفهوم الإدارة الرشيدة له وجهتين نظر: الأول فلسفي مفاهيمي متعلق بالمبادئ التوجيهية والأهداف الشاملة، والثاني العلمي التطبيقي المتعلق بمجموعة من الممارسات والأدوات والتقنيات الإدارية التي تتوافق مع المنظور الفلسفي (ابراهيم، ٢٠٢٠، ص ١٦٢-١٦٣).

وترى الباحثة أن الإدارة الرشيدة تعد مفهوما متعدد الأوجه ويتطلب بذل جهود من المنظمة في عدة اتجاهات في وقت واحد، سواء كان ذلك لتحقيق التنفيذ الناجح للعناصر الإستراتيجية الرئيسية للإدارة الرشيدة، أو تنفيذ ممارسات الإدارة الرشيدة لدعم الجوانب التشغيلية، أو من خلال تحسينات مستدامة على المدى الطويل.

#### ٢/١/٧ جوانب الإدارة الرشيدة

يتضمن مصطلح الإدارة الرشيدة ثلاثة جوانب هي (عبد الله، ٢٠٢٠، ص ٦٦١):

١. الرشاقة التصنيعية وتعني قدرة المنظمة على التحرك بمرونة باستخدام العمليات والسياسات الداخلية.
٢. الرشاقة التنظيمية وتعني قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح لها من جراء تطويرها وزيادة معرفة مواردها، مما ينعكس بدوره على تنمية المنظمة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغيير.
٣. الرشاقة الاستراتيجية وتعني القدرة على إدراك والحصول على المزايا التي تتاح من الفرص البيئية، من خلال التخطيط للتغيير القريب والبعيد الذي قد يحدث في أنشطة منظمات الأعمال بشكل سريع وفعال وبالشكل المطلوب.

## ٣/١/٧ أهمية الإدارة الرشيقة

تعتبر الإدارة الرشيقة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة، وذلك لعدة أسباب أهمها :

(Nascimento et al., 2017, P.66)

١. القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب من خلال ترشيد البدائل التي لا تضيف قيمة.
٢. الوصول إلى الكفاءة والفاعلية في العمليات الإدارية من خلال إزالة الهدر والعقبات.
٣. تحسين مستويات الربحية وخفض التكاليف التي تتحملها المنشأة.
٤. إزالة كافة الخطوات التي لا تضيف قيمة للعمل الإداري.
٥. خلق ثقافة حل المشاكل بسرعة وتقديم نتائج إدارية ومالية متفوقة.
٦. الاستفادة من كافة الطاقات والامكانيات لدى العاملين في الشركة.

## ٤/١/٧ أهداف الإدارة الرشيقة

تهدف الإدارة الرشيقة إلى العديد من الأهداف منها (كرتات، ٢٠١٩، ص ٣٩):

١. الوصول بنسبة الفاقد إلى الصفر في كل المجالات، مثل الأعطال وزمن التأخير وعدد المنتج المعيب والمخزون في كل مراحل التوريد وحوادث الأفراد وحوادث المعدات وجهد الأفراد.
٢. خفض زمن تقديم الخدمة وسرعة الاستجابة لطلبات العميل، زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة.
٣. الحد من الفاقد بسبب الإنتاج الزائد بسبب حركات غير ضرورية للأفراد والمعدات. كما أن فكر الإدارة الرشيقة يقوم على تغيير مؤسسي يشمل العديد من الممارسات والأدوات التي تسهم في جعل الأنشطة بسيطة، سريعة، وانسيابية مثل:
  ١. تحسين بيئة العمل وتحسين مناخ العمل النفسي (علاقات العمل والعاملين).
  ٢. تطبيق نظم العمل الجماعي (فرق عمل تضم أفراد من ذوي المواهب والمهارات المتعددة).
  ٣. الصيانة الإنتاجية الشاملة مع خفض زمن وتكاليف أعمال الصيانة.
  ٤. تشجيع الإبداع والابتكار والاستثمار في المعرفة ومحاربة الروتين.

وترى الباحثة أن الإدارة الرشيقة ليست مجرد أداة أو وسيلة للنجاح، وإنما تعتبر ثقافة تنظيمية وإدارية تهدف لتحسين أداء المنظمة ككل وإضافة قيمة تسويقية وتنافسية لها.

### ٥/١/٧ متطلبات الإدارة الرشيقة

ان اعتماد أسلوب الإدارة الرشيقة كفلسفة إدارية في المنظمة يتطلب توافر مجموعة من الشروط والمتطلبات التي تضمن نجاح هذا الأسلوب وتحقيق أهدافه، ومن أهم هذه المتطلبات (مقيم، ٢٠٢٠، ص٤٢):

- دعم الإدارة العليا: يتوقف نجاح الأسلوب على مدى شعور الإدارة العليا ورغبتها في توفير الإمكانيات والشروط اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة، وذلك من خلال الالتزام بتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية والمالية من أجل عملية تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة (Benouareth & Djaba, 2016, P.149).
- التعاون بين الإدارة والعاملين: تسعى العديد من الشركات الحديثة إلى التحسين المستمر لعملياتها وذلك باتخاذ طرق مختلفة من بينها خلق جو إيجابي لا يساعد الموظفين على انجاز مهامهم فحسب بل يرفع مستوى جودة الحياة الوظيفية ويقوى الروابط الإجتماعية مع الإدارة (Sayed & Mekimah, 2020, P:P42-43).
- الاهتمام بالتدريب نوعاً وكماً: تعمل الإدارة الرشيقة على التدريب الجيد لموظفيها على مختلف المستويات باعتبار أن التدريب يقلل من فرص الضياع والهدر بوصفة شكل من أشكال الاستثمار بالمؤسسة، فمن الضروري توفير التنسيق وخلق دورات تكوينية مختلفة تهدف إلى معرفة الأسس والأدوات والممارسات الخاصة بالثقافة الرشيقة والتدريب على المعايير والتقنيات الجديدة إلى جانب تطوير المهارات الشخصية المختلفة (Gaudreault, 2017, P.48).
- التغيير في ثقافة المؤسسة: تحاول المؤسسات تعزيز عنصر الولاء الوظيفي بتحقيق عناصر الاستقرار في العمل لتقوية عناصر الولاء والرضا؛ حيث تركز ثقافة المؤسسة على سلوكيات وعقليات وأنماط اجتماعية غير معلنة، وذلك نتيجة للارتباط الوثيق بين الثقافة والقيادة (Groysberg et al., 2018, P.4).

## ٦/١/٧ مبادئ الإدارة الرشيقة

تمتلك الإدارة الرشيقة مجموعة من الأدوات تستخدم للحصول على النتائج المطلوبة بكفاءة،  
ومن أهم هذه الأدوات:

## • تنظيم مكان العمل

ويعد المحرك الأساسي ونقطة الانطلاق نحو التميز التنظيمي، حيث يوضح كيفية إنشاء وبناء مكان عمل نظيف وخالي من أى فوضى، بهدف التأثير على الأدوات والوسائل أو الوصول إليها بسرعة، حيث تبنى على فكرة بسيطة مؤداها "أن نظام الانتاج الناجح يتمثل فى تكوين بيئة عمل نظيفة وأمنة" (الجنائنى، ٢٠٢١، ص ٨٦). ويعنى تنظيم موقع العمل التخلص من كل ما هو غير ضروري في مكان العمل، تنظيم مكان العمل من أجل إيجاد الأدوات في أقرب وقت وضمان سلامة العاملين، تنظيف المكان من أجل إضفاء جو يبعث على الارتياح، جعل المعايير السابقة جزءاً من إدارة مكان العمل، التدريب وغرس الانضباط في عقول وسلوك كل العاملين المحيطين (عبد الله، ٢٠٢٠، ص ٦٧٢).

## • الرقابة التنظيمية

تعد الرقابة التنظيمية بمثابة اتجاه أو مدخل لزيادة القدرة الإدراكية للمنظمات، وتساعدها على اكتشاف ورؤية التغيرات البيئية وانعكاساتها على المنظمة، وإيجاد سبل كفيلة لتقديم استجابة مناسبة لهذه التغيرات. كما تعد الرقابة التنظيمية من أحد المفاهيم المرتبطة بالمنظمة العصرية، وظهرت نتيجة لشدة التغيرات واضطراب سرعتها، وتعد سبيل لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتكيف معها، وتحقيق مستويات أداء مرتفعة ومتميزة، وأصبح اهتمام المؤسسات التعليمية بالرقابة التنظيمية حاجة لتلبية حاجات المجتمع المحلي المتغيرة بطبيعة التغيرات. وتوضح أهمية الرقابة التنظيمية من خلال فهم وإدراك كمية التغيرات والتسارع، وأنها تعزز الميزة التنافسية وتمنح المنظمة النمو والاستمرارية في تحقيق أداء متميز (الزامل، والدوسرى، ٢٠٢١، ص ٧٦٤).

• ستة سيكما

تعرف بأنها إستراتيجية طويلة الأجل تهدف إلى تحسين جودة الأداء وتخفيض إنحرافات العمليات بصورة حقيقية، ولا يتحقق ذلك إلا إن تم إعتبار هذه الإستراتيجية سبيلاً لتغيير ثقافة نجاح الأعمال لدى كافة العاملين بالوحدة. في مقياس للجودة يهدف العمل بإستمرار على تحسين الأداء وصولاً إلى حد الكمال، حيث أنها تمثل منهجاً منظماً للحصول على البيانات اللازمة لتجنب العيوب في أى من العمليات التي تتم داخل هذه الوحدات، وهناك من أشار إلى أنها تمثل أحد المناهج التي تركز على الجودة الكمية وتعتمد على نظم المعلومات المحاسبية والإدارية وذلك للتعرف على مجالات الخلل ومعالجة نقاط الضعف (حنين، ٢٠١٧، ص ٩٦).

• العمل القياسي:

والذي يعد حجر الزاوية لأي جهد يوجو نحو التحسين المستمر، فهو عنصر أساسي لتحقيق النجاح، إذ يوفر استقراراً في الأهداف وأساساً للتقدم في المستقبل، ويساعد هذا الأسلوب المنظمات للوصول الي أهدافها في التحسين المستمر، فضلاً عن قدرته في توفير بيئة عمل مستقرة، ويمكن تعريف هذا الأسلوب بوصفه أفضل وسيلة للقيام بالعمل، وانه يشير الي توحيد الإجراءات التنفيذية على موقع العمل لضمان رضا العملاء، أي يبين هذا الأسلوب ماذا؟ وأين؟ ومتي؟ ومن؟ وكيف؟ ينبغي القيام بالمهام لضمان الخروج بأفضل النتائج (Krichbaum, 2008, P.2).

٢/٧ الإطار النظري للسمعة التنظيمية

ازداد الاهتمام بسمعة المنظمة بمرور الوقت وذلك لإدراك المدراء والعاملين في المنظمات لأهميتها في استدامة المنظمات، وتحقيق أعلى الأرباح، وكسب ولاء الزبائن والعاملين (Dolatabadi et al., 2012, P.220).

وسوف تتناول الباحثة مفهوم وأهمية وأبعاد السمعة التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

## ١/٢/٧ مفهوم السمعة التنظيمية

لقد تعددت تعريفات السمعة التنظيمية؛ حيث عرفها رشيد، والزيادى (٢٠١٢) على أنها الانطباع الذهني الشامل الذي يتشكل من قبل مختلف أصحاب المصلحة المتعاملين مع المنظمة حول أنشطتها وأنظمتها وقراراتها وسياساتها والذي يتحدد من خلال استمرار علاقاتهم وتعاملهم ودعمهم وذلك لكسب رضا المجتمع وتحقيق رفاهيته. كما عرفها Iddrisu (2015) بأنها تقييم عام للإدراك والخبرات الإيجابية لدى أصحاب المصلحة حول أنشطة المنظمة. وعرفها عبد الحميد وآخرون (٢٠١٥) بأنها التقييم الكلي للمنظمة من قبل العميل حول وضع المنتجات والخدمات التي تقدمها، ومدى قدرة المنظمة واستعدادها لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، ويتشكل هذا التقييم على أساس أعمال المنظمة في الماضي وكذلك آفاق المستقبل المتاحة أمامهم. ويرى (Barnett et al (2016 أن سمعة المنظمة تعني الوعي والتقدير لصورة المنظمة في السوق وانطباعات وآراء عنها وتعتبر السمعة أصول غير ملموسة. وأوضح (Hendrik (2016 أن السمعة التنظيمية هي إدراك أو حكم أصحاب المصالح عن قدرة المنظمة لخلق القيمة معتمدة على الأفعال القديمة، وهي توفر التوقعات المستقبلية بشأن المنظمة وتخلق الشهرة.

ومن وجهة نظر الباحثة فإن السمعة التنظيمية تعنى قدرة المعهد على تحسين صورته أمام المجتمع من خلال الاهتمام بمسئوليته الاجتماعية وتحسين جودة الخدمات التعليمية، بجانب الإبداع في تقديم هذه الخدمات وذلك من خلال جذب أكبر عدد ممكن أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ذات الكفاءات العالية.

وقد أوضح (Oncer, Yildiz (2012 أن هناك منظورين لسمعة المنظمة:

١. **الاهتمام الخارجي:** الذي يعبر عن حماية وتحسين سمعة المنظمة شرطاً أساسياً للحفاظ على استمرارية المنظمة في العمل وتكوين علاقات متناغمة مع العديد من العملاء وأصحاب المصالح الآخرين، والذي ينعكس على الأداء الاقتصادي التنافسي.
٢. **الاهتمام الداخلي:** أن يكون العمل داخل المنظمة متناغم مع بعضه البعض للحفاظ على هوية وصورة المنظمة وتحسين أدائها والمحافظة على استمرار المنظمة.

## ٢/٢/٧ أهمية السمعة التنظيمية

يعد مفهوم السمعة التنظيمية من أهم المفاهيم التي تتبناها المنظمات بمختلف أنواعها نظراً لأنها تركز على المصادقية والاحترام للمنظمة بين المنظمات الأخرى المتنافسة. وتعتبر السمعة الجيدة أداة مؤثرة تستخدمها المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية التي تتمثل في خلق القيمة ونمو الربحية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تسهم في بقائها ونموها الشامل (دره وآخرون، ٢٠١٨، ص ٣٣). ومن ناحية أخرى تعد السمعة التنظيمية عاملاً أساسياً في نجاح أي منظمة تسعى للوصول إلى أفضل مستويات تحقيق الأرباح وكسب المنافسة؛ حيث تعتبر أحد أهم الأهداف والغايات في المنظمة كونها تؤثر بالنتيجة على تعامل العملاء مع المنظمة وانعكاس ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر على ربحية المؤسسة ومركزها التنافسي (الفتلاوى، ٢٠١٧). وقد أكد (Araci (2015 أن سمعة المنظمة تمثل حجر الأساس في الحصول على الميزة التنافسية ويأتي ذلك من خلال تهيئة المعلومات الدقيقة والمميزات والخصائص التي تتمتع بها المنظمة، من أجل الوصول إلى المكانة المرموقة.

وترى الباحثة أن السمعة التنظيمية تعد أحد أهم موارد أو أصول المنظمة الغير ملموسة، ومن ثم فإن إهمال هذا المورد يضع المنظمة في أزمة شديدة، فبدون السمعة التنظيمية قد تفشل المنظمة في البقاء، وتعرض للفشل.

## ٣/٢/٧ الفوائد الرئيسية لسمعة المنظمة في الأسواق

تعتبر السمعة التنظيمية مفيدة للمنظمة في الأسواق، حيث أنها (Alves et al., 2014, P.56):

١. تحسن الصورة الذهنية للمستهلك عن جودة منتجات وخدمات المنظمة.
٢. تحسن قدرة التوظيف والاحتفاظ المواهب للعاملين بالمنظمة.
٣. تحمي قيمة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية.
٤. تساعد في الدخول أو الاختراق للأسواق العاملة وتسهيل تكوين التحالفات الاستراتيجية العالمية.

٥. تجذب عدد أكبر من المستثمرين وتخفيض المخاطر.

٦. ترفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة.

٤/٢/٧ أبعاد السمعة التنظيمية

قد قدم (Sontaite, Kristensen) ثلاثة أبعاد للسمعة التنظيمية وهي (الفتلاوى، ٢٠١٧، ص ٢٧):

١. الإبداع: يعتبر الإبداع عامل أساسى لنجاح المنظمة، حيث لا يتعلق بالمنتجات والخدمات فقط وإنما ينبغى على المنظمة أيضاً اعتماد نموذج إدارى مبدع قائم على الكفاءات والمهارات الإدارية، وهو ناتج عن قدرات فردية وعمليات تؤدى إلى إنجاز العمل الإبداعي. ويعرف الإبداع بأنه أسلوب إداري يعتمد علي العنصر البشري بشكل أساسى من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وتقنيات جديدة في ظل الظروف المحيطة بالمنظمة، مع ضرورة الاعتماد على العناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة علي التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف سواء للفرد أو للمنظمة التي يعمل بها (إسماعيل، وطه، ٢٠١٩، ص ٤٨٤).

٢. المسؤولية الاجتماعية: تعبر عن السلوك والقيم الشخصية لمديرى الأعمال والتي هى بمثابة المعتقدات والاتجاهات التى تقودهم لتكوين قاعدة أو إطار لما يحملون من معلومات واعتماد السلوك الذى ينتهجونه، وهى تتعلق بالتزام رجال الأعمال بتوجيه سياساتهم وقراراتهم نحو تحقيق الأهداف وتجسيد القيم لخدمة المجتمع، فهى لا تتعلق بالجانب الربحى للمؤسسة وإنما تمس الالتزام الأخلاقى لصانعى القرارات. والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية هو التزام المنظمة المستمر تجاه المجتمع مع الأخذ بعين الاعتبار توقعاتهم وتطلعاتهم من خلال القيام بالأنشطة الاجتماعية المتمثلة فى توفير ظروف عمل صحية ومعاملة كريمة للعاملين، والأمانة والمصادقية مع العملاء والمنافسين، والحفاظ علي البيئة، وإنتاج السلع والخدمات التي تشبع احتياجات ورغبات المجتمع بأقل تكلفة وبأعلى جودة، وذلك في ضوء القوانين والتشريعات المنظمة (إسماعيل، وطه، ٢٠١٩، ص ٤٨٤).

٣. جودة الخدمة: في ظل اشتداد المنافسة وعالمية الأسواق، تتجه المؤسسات نحو الاهتمام بشكل أكبر بجودة منتجاتها وخدماتها والعمل على تطوير الممارسات والأدوات التي تسمح لها بتصميم منتجات وتجاوز احتياجات العملاء، وتحقيق مستويات عالية من الجودة والأداء ورسم تصور إيجابي حول جودة مخرجات المؤسسة. وتعد جودة الخدمة من المفاهيم المعقدة نظراً لما تتميز به الخدمة نفسها من خصائص معينة مثل: عدم الملموسية والتلازمية وعدم التجانس وغيرها. وتظهر جودة الخدمة من خلال مقارنة توقعات العملاء وإدراكهم للخدمة المقدمة، ومن ثم فإن نفس الخدمة المقدمة يمكن النظر إلى ها بأن ها ذات جودة عالية من قبل بعض العملاء، وذات جودة منخفضة من قبل عملاء آخرين، لذلك فإن جودة الخدمة تعتمد على العملاء أنفسهم (Arkan, 2014).

## ٨/ الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى اختبار نموذج سببي للعلاقة بين أبعاد الإدارة الرشيدة والسمعة التنظيمية للمعاهد الإدارية العليا في مصر. وبناءً على ذلك يتناول هذا الجزء وصف للمنهجية والإجراءات التي تم اتبعت في تنفيذ الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى شرح منهجية الدراسة، ووصف مجتمع وعينة الدراسة، وإعداد الأداة الرئيسية للدراسة المتمثلة في الاستبيان، ووصف صدق وثبات الاستبانة. وتستعرض الباحثة فيما يأتي خطوات إجراء الدراسة الميدانية:

## ٨/١ منهجية وأسلوب الدراسة

اعتمدت الباحثة في منهجية الدراسة الحالية على مرحلتين رئيسيتين: **الأولى**، مرحلة البحث الوصفي، وتهدف إلى توضيح بعض المفاهيم والتعرف على ما توصل إلى الآخرون من خلال الدراسات السابقة بجانب مراجعة الدراسات النظرية ومن ثم تحديد مشكلة الدراسة واستخلاص الفروض، مع استخدام المسح الميداني للحصول على المعلومات من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستقصاء. **والثانية**، مرحلة البحث التفسيري، وتهدف إلى توضيح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، واستنتاج العلاقات السببية بينهما، أي أنها ذات طبيعة تفسيرية.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الاستنباطي، والذي تم على أساسه وضع تصور مقترح لكيفية الربط بطريقة منطقية بين الإدارة الرشيقة والسمعة التنظيمية، وذلك عن طريق توجيه قائمة استقصاء لفئات المستقصى منهم، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية، بهدف اختبار صحة أو خطأ الفروض الإحصائية.

وقد اعتمدت الباحثة على بيانات غير كمية، تتمثل في إتباع أسلوب البحث الميداني من خلال قوائم الاستبيان المدعمة بالمقابلات الشخصية بهدف جمع بيانات متغيرات الدراسة التي تم الاستقرار عليها من خلال نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة. وقد قامت الباحثة بصياغة بنود الاستبانة ثم استشارة بعض أعضاء هيئات التدريس، بغية الوصول إلى أداة ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة. (يوضح الملحق رقم ١ استمارة استبيان الدراسة)

#### وقد تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

**القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية:** تتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، تمثلت في الجنس، الفئة العمرية، الدرجة العلمية لأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى سنوات الخبرة في مجال العمل الأكاديمي.

**القسم الثاني: أبعاد الإدارة الرشيقة:** احتوى هذا القسم على ٣٥ فقرة، موزعة على خمسة محاور، طلب من أفراد عينة الدراسة تحديد استجاباتهم عن ما تصفه كل فقرة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي. وقد تم توزيع هذه الفقرات كما يلي:

❖ المحور الأول: يتضمن عدد ٦ فقرات تتعلق بتنظيم موقع العمل (الفقرات من ١ إلى ٦).

❖ المحور الثاني: ويتضمن عدد ٩ فقرات تختص بالتحسين المستمر (الفقرات من ٧ إلى ١٥).

❖ المحور الثالث: ويتضمن ٥ فقرات تتعلق بالرشاقة التنظيمية (الفقرات من ١٦ إلى ٢٠).

❖ المحور الرابع: ويتضمن عدد ١٠ فقرات تختص بستة سيجما (الفقرات من ٢١ إلى ٣٠).

❖ المحور الخامس: ويتضمن عدد ٥ فقرات تتعلق بالعمل القياسى (الفقرات من ٣١ إلى ٣٥).

القسم الثالث: السمعة التنظيمية: احتوى هذا القسم على ٢١ فقرة، موزعة على ثلاثة محاور، طلب من أفراد عينة الدراسة تحديد استجابتهم عن ما تصفه كل فقرة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثى. وقد تم توزيع هذه الفقرات كما يلي:

❖ المحور الأول: يتضمن عدد ٥ فقرات تتعلق بجودة الخدمة التعليمية (الفقرات من ١ إلى ٥).

❖ المحور الثانى: ويتضمن عدد ٧ فقرات تختص بالمسئولية الاجتماعية (الفقرات من ٦ إلى ١٢).

❖ المحور الثالث: ويتضمن ٩ فقرات تتعلق بالابداع (الفقرات من ١٣ إلى ٢١). وقد تمت صياغة فقرات الاستبانة لتكون لتكون الاستجابة للمسقى منهم وطريقة التصحيح وفقاً لمقياس ليكرت ثلاثى الأبعاد، حيث تكون الاستجابة على الفقرات حسب التدرج التالى:

موافق	محايد	غير موافق
٣	٣	١

## ٢/٨ مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس فى المعاهد الإدارية العليا فى مصر، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وللقيدود الخاصة بالوقت والتكلفة وصعوبة الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، فسوف تقتصر الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بمعهد العباسية للحاسبات الآلية والعلوم التجارية كدراسة حالة لهذا المعهد ويوضح الجدول التالى المعاهد الإدارية عينة الدراسة:

## جدول رقم (١): المعاهد الإدارية العليا عينة الدراسة

م	اسم المعهد	م	اسم المعهد
١	معهد العباسية للحاسبات الآلية والعلوم التجارية	٦	المعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية بطنطا
٢	معهد العبور العالي للإدارة والحاسبات ونظم المعلومات	٧	معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية
٣	المعهد العالي للعلوم الإدارية والتجارة الخارجية بالتجمع الخامس	٨	المعهد العالي للعلوم الإدارية بجناكليس . البحيرة
٤	المعهد العالي للإدارة والحاسب الآلي كينج مريوط	٩	المعهد العالي للعلوم الإدارية ببليبس الشرقية
٥	أكاديمية الاسكندرية للإدارة والمحاسبة	١٠	المعهد العالي للعلوم الإدارية بسوهاج

## المصدر: إعداد الباحثة

وقد قامت الباحثة بأخذ عينة مناسبة وممثلة لمجتمع الدراسة، حيث تم مراعاة التوزيع الجغرافي بحيث تشمل العينة على أكبر عدد ممكن من المعاهد فى شتى أنحاء الجمهورية مع استبعاد المعاهد القريبة من بعضها. وقد تم توزيع عدد (١٠٠) استمارة استبيان على السادة أعضاء هيئة التدريس تخصص إدارة أعمال بالمعاهد الإدارية عينة الدراسة، وقد تم الرد على الاستمارات بالكامل بشكل صحيح، بما يعنى أن نسبة الاستجابة ١٠٠%.

ويوضح الجدول التالى الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة طبقاً للدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة، بالإضافة إلى جنس المستقصى منه وذلك على النحو التالى:

## جدول رقم (٢): تقسيم عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية للمستقصى منهم

الخاصية	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الدرجة العلمية	أستاذ متفرغ	٨	٨%
	أستاذ	٢٧	٢٧%
	أستاذ مساعد	٢٢	٢٢%
سنوات الخبرة	مدرس	٤٣	٤٣%
	أقل من ٥ سنوات	١٦	١٦%
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٣٦	٣٦%
	من ١١ إلى ١٥ سنة	٣٣	٣٣%
الجنس	أكبر من ١٥ سنة	١٥	١٥%
	ذكر	٦١	٦١%
	أنثى	٣٩	٣٩%

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق أن نسبة عينة الدراسة كبيرة ومتخصصة في مجال الدراسة وتمتزج بين الخبرة والشباب وبين الذكور والاناث، بشكل يمكن الاعتماد على المتحصل عليها منها.

### ٣/٨ اختبارات الصدق والثبات

يعبر الصدق عن دراسة مدى ملائمة الاستبيان المستخدم في قياس الموضوعات أو الظاهرة التي تسعى الباحثة إلى معرفتها، ومدى قدرة هذه الأداة على قياس وتوفير المعلومات المطلوبة، بمعنى أن الصدق يتحقق من أن الأداة لا تقيس إلا الشيء الذي وضعت لقياسه، ولا تقيس شيئاً آخر بدلاً منه أو بالإضافة إليه. أما الثبات فيعني أن تكون الاستبانة على درجة عالية من الدقة والإتقان والإتساق فيما تزودنا بها من بيانات عن الموضوع محل الدراسة، والاختبار الثابت هو الذي يعطى نفس النتائج تقريباً إذا طبق على نفس الأشخاص في توقيت مختلفة.

وتوضح الباحثة فيما يأتي أهم نتائج اختبارات الصدق والثبات التي اعتمدت عليها:

### اختبارات الصدق (صدق البناء الداخلي)

ويقيس مدى تحقيق الأهداف التي نريد الوصول إليها من خلال إيجاد معامل الارتباط بين معدل كل محور والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان. ويوضح الجدول التالي نتائج اختبارات صدق البناء الداخلي:

### جدول رقم (٣): الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

المعنوية	معامل الارتباط	محاور الاستبيان
• المتغيرات المستقلة: أبعاد الإدارة الرشيدة		
٠.٠٠٠	٠.٨٣٥	المحور الأول: تنظيم موقع العمل
٠.٠٠٠	٠.٨٧٨	المحور الثاني: التحسين المستمر
٠.٠٠٠	٠.٧٩٠	المحور الثالث: الرشاقة التنظيمية
٠.٠٠٠	٠.٩١٦	المحور الرابع: ستة سيجما
٠.٠٠٠	٠.٧٨٣	المحور الخامس: العمل القياسى
• المتغيرات التابعة: أبعاد السمعة التنظيمية		
٠.٠٠٠	٠.٨٣٤	المحور الأول: جودة الخدمة التعليمية
٠.٠٠٠	٠.٨٥٦	المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية
٠.٠٠٠	٠.٨٢٩	المحور الثالث: الإبداع

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج الجدول رقم (٣) أن محتوى محاور الاستبيان له علاقة ارتباط قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة مرتفع المعنوية، وعليه فإن جميع فقرات الاستبانة متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يؤكد توافر الصدق البنائي لأقسام استمارة الاستبيان لهذه المحاور.

#### • اختبار الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

تم تقدير الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، ويعتمد هذا الأسلوب على مدى توافر الاتساق في أداة الدراسة من فقرة إلى أخرى وإلى جميع فقرات الاستبانة، وإذا زاد هذا المعامل عن ٠.٦٠ أمكن الاعتماد على نتائج الدراسة وتعميمها على المجتمع. ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار الثبات:

جدول رقم (٤): قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

م	البعد	تسلسل الفقرات	عدد الفقرات	معامل ألفا
<b>• المتغيرات المستقلة: أبعاد الإدارة الرشيدة</b>				
١	تنظيم موقع العمل	٦-١	٦	٠.٩١٠
٢	التحسين المستمر	١٥-٧	٩	٠.٩١٥
٣	الرشاقة التنظيمية	٢٠-١٦	٥	٠.٨٣٥
٤	سنة سيجما	٣٠-٢١	١٠	٠.٨٨٨
٥	العمل القياسي	٣٥-٣١	٥	٠.٨٢٠
<b>ثبات فقرات أبعاد الإدارة الرشيدة</b>				
<b>• المتغيرات التابعة: أبعاد السمعة التنظيمية</b>				
٦	جودة الخدمة التعليمية	٥-١	٥	٠.٨٢٢
٧	المسئولية الاجتماعية	١٢-٦	٧	٠.٧٩٤
٨	الابداع	٢١-١٣	٩	٠.٨٤٩
<b>ثبات فقرات أبعاد السمعة التنظيمية</b>				
<b>المعدل العام لثبات الاستبانة</b>				
			٥٦	٠.٩٨٠

**المصدر:** إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبيان الرئيسية (الإدارة الرشيقة، والسمعة التنظيمية) قد بلغت (٠.٩٧٣، ٠.٩٤١) على الترتيب، وقد بلغت المعدل العام للاستبانة ككل (٠.٩٨٠) وهي نسب عالية، مما يؤكد إمكانية الاعتماد على نتائج التحليلات الإحصائية وإمكانية تطبيقها على مجتمع الدراسة.

#### ٤/٨ اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان

استخدمت الباحثة اختبار كولمجروف- سمرنوف (Kolmogrov- Smirnov Z) لاختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان لمعرفة ما إذا كانت بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار هام في المرحلة القبلية لتحليل البيانات قبل اختبار الفروض، وذلك للتأكد من صلاحية نتائج الاختبارات الإحصائية المستخدمة. ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (٥): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان

المعنوية	قيمة Z	محاور الاستبيان
٠.١٤٣	١.١٣٩	محور الإدارة الرشيقة
٠.٣٤٩	٠.٩٧٣	محور السمعة التنظيمية

**المصدر:** إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

وقد أظهرت نتائج الجدول أن محتوى محاور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي حيث جاء مستوى الدلالة لقيمة Z لمتغيرات الدراسة غير معنوية، مما يؤكد صلاحية أقسام استمارة الاستبيان لإجراء التحليل الإحصائي عليها.

وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات أداة الدراسة، بالإضافة إلى صلاحية التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان، مما يجعلها على ثقة بصحة الاستبيان، وصلاحية تحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها الإحصائية.

## ٥/٨ الأساليب الإحصائية

اعتمدت الباحثة على برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات التي جمعت من خلال أداة الدراسة. وتوضح الباحثة فيما يأتي أهم الأساليب الإحصائية التي اعتمدت عليها الدراسة الميدانية:

١. إختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الاستقصاء.
٢. معامل صدق الاستقصاء.
٣. اختبار T للعينة الواحدة للفرق بين متوسطى العينة والمتوسط الحياذى "٢" لفقرات الاستبيان المختلفة، وتقدير الوزن النسبى لعبارات الاستبيان بهدف قياس درجة الاستجابة الإيجابية أو السلبية للفقرات. وكلما اقترب المتوسط المعيارى من "٣" كلما دل ذلك على وجود شبه إجماع بين فئات المستقصى منهم على أهمية ذلك المتغير، وكلما اقترب المتوسط المعيارى من "١" كلما دل ذلك على وجود شبه إجماع على أن هذا المتغير غير هام، وكلما اقترب المتوسط المعيارى من "٢" كلما دل ذلك على وجود شبه إجماع على أن هذا المتغير متوسط الأهمية.
٤. تحليل ارتباط بيرسون لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
٥. اختبار الانحدار البسيط لقياس معامل الاقتران بين متغيرات الدراسة للاستدلال على مدى قوة العلاقة فيما بينهم.

## ٦/٨ نتائج اختبارات الفروض الإحصائية

يتناول هذا الجزء عرض نتائج المعالجات الإحصائية التى أجريت على فقرات الاستبيان، وذلك من خلال تحليلها ومناقشتها وتحديد مدى الدلالة المعنوية لكل منها على النحو التالى:

## ١/٦/٨ اختبار الفرض الأول

وتوضح الجدول التالية المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبى والدلالة الإحصائية لأهمية الفقرات الخاصة بمحددات الإدارة الرشيقة من خلال رأي فئات المستقصى منهم موزعة على الخمس محاور الآتية:

• المحور الأول: تنظيم موقع العمل

ويعرض الجدول التالي رقم (٦) الأهمية النسبية لفقرات المحور الأول كما يأتي:

جدول رقم (٦): الأهمية النسبية لمحور تنظيم موقع العمل

مستوى التقييم	المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	٠.٠٠٠٠	٤٢.٨٤	٨٦.٣٣	٠.٦٠٥	٢.٥٩	تتبع الإدارة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم أماكن العمل
متوسط	٠.٠٠٠٠	٣٢.٧٨	٧٤.٦٧	٠.٦٨٣	٢.٢٤	يوجد خريطة واضحة ومنظمة لمواقع المكاتب للوصول إليها بأقل وقت وجهد ممكن
مرتفع	٠.٠٠٠٠	٤٠.٨٦	٧٩.٠٠	٠.٥٨٠	٢.٣٧	توفّر الإدارة أدوات السلامة المهنية في موقع العمل
متوسط	٠.٠٠٠٠	٣٠.٩٦	٧٣.٣٣	٠.٧١١	٢.٢٠	يوجد وسائل نقل عامة وخاصة متاحة لجميع الموظفين لنقلهم لمكان عملهم يومياً
مرتفع	٠.٠٠٠٠	٣٩.٠١	٨٥.٣٣	٠.٦٥٦	٢.٥٦	تحفز الإدارة على الانضباط الذاتي للعاملين للحفاظ على مكان العمل
مرتفع	٠.٠٠٠٠	٣٧.٢٨	٨١.٦٧	٠.٦٥٧	٢.٤٥	يهتم العاملون بترتيب مكان عملهم والحفاظ عليه
مرتفع	٠.٠٠٠٠	٤٤.٤٥	٨٠.٠٠	٠.٥٤٠	٢.٤٠	المتوسط العام للمحور الأول

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

وبفحص نتائج الجدول يلاحظ أن هناك تباين في الأهمية النسبية في الفقرات الخاصة بتنظيم موقع العمل لدى فئات المستقصى منهم حول أهمية تلك الفقرات، حيث يتضح للباحثة أن كل من: (تتبع الإدارة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم أماكن العمل، تحفز الإدارة على الانضباط الذاتي للعاملين للحفاظ على مكان العمل، يهتم العاملون بترتيب مكان عملهم والحفاظ عليه، وتوفّر الإدارة أدوات السلامة المهنية في موقع العمل) كانت ذات تقييم مرتفع الأهمية، ومن ثم سوف تستخدم هذه العبارات كمتغيرات مستقلة معبرة عن تنظيم موقع العمل

لقياس تأثيرها المباشر على السمعة التنظيمية. بينما جاء كل من المتغيرين (يوجد وسائل نقل عامة وخاصة متاحة لجميع الموظفين لنقلهم لمكان عملهم يومياً، بالإضافة إلى وجود خريطة واضحة ومنظمة لمواقع المكاتب للوصول إليها بأقل وقت وجهد ممكن) بقيم متوسطة الأهمية، ومن ثم سوف يتم استبعادهم من المتغيرات المعبرة عن بعد تنظيم موقع العمل. وقد بلغ المتوسط العام للمحور الأول (٢.٤٠)، بانحراف معياري (٠.٥٤٠) بمستوى تقييم مرتفع الأهمية.

#### • المحور الثاني: التحسين المستمر

ويعرض الجدول التالي رقم (٧) الأهمية النسبية لقرات المحور الثاني كما يأتي:

جدول رقم (٧): الأهمية النسبية لمحور التحسين المستمر

مستوى التقييم	المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	٠.٠٠٠	٤١.٤٣	٨٤.٣٣	٠.٦١١	٢.٥٣	تعتمد الإدارة على نتائج تقييم أداء العاملين للتحسين المستمر
متوسط	٠.٠٠٠	٣٥.٢١	٧٤.٣٣	٠.٦٣٣	٢.٢٣	تضع الإدارة خطة زمنية واضحة ومعلنة لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري
مرتفع	٠.٠٠٠	٣٤.٢٤	٨٠.٠٠	٠.٦٨٩	٢.٤٠	توفر الإدارة المناخ التنظيمي الذي يحسن أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين
مرتفع	٠.٠٠٠	٣٩.٩٣	٨٠.٦٧	٠.٦٠٦	٢.٤٢	تعمل الإدارة على تحسين المهارة والمعرفة لموظفيها بشكل مستمر
مرتفع	٠.٠٠٠	٣٨.٦١	٧٩.٠٠	٠.٦١٤	٢.٣٧	توفر الإدارة حزم تدريبية لزيادة الكفاءة المهنية للعاملين
مرتفع	٠.٠٠٠	٤٣.٠٤	٨٥.٠٠	٠.٥٩٢	٢.٥٥	تشجع الإدارة أعضاء هيئة التدريس على التميز في التدريس والبحث العلمي
متوسط	٠.٠٠٠	٣٣.٦٥	٧١.٣٣	٠.٦٣٦	٢.١٤	توفر الإدارة الدعم المادي لأعضاء هيئة التدريس للتحسين المستمر
متوسط	٠.٠٠٠	٣٠.٦٠	٦٩.٦٧	٠.٦٨٣	٢.٠٩	يخصص المعهد جزءاً من الميزانية لصالح البرامج التدريبية
متوسط	٠.٠٠٠	٣٣.٩٧	٧٢.٦٧	٠.٦٤٢	٢.١٨	تتبع الإدارة آلية واضحة للتعامل مع الشكاوى والاقتراحات
متوسط	٠.٠٠٠	٤٦.١٤	٧٧.٣٣	٠.٤٩٧	٢.٣٢	المتوسط العام للمحور الثاني

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

وبفحص نتائج الجدول يلاحظ أن هناك تباين في الأهمية النسبية في الفقرات الخاصة بالتحسين المستمر لدى فئات المستقصى منهم حول أهمية تلك الفقرات، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (تشجع الإدارة أعضاء هيئة التدريس على التميز في التدريس والبحث العلمي) بمتوسط حسابي (٢.٥٥) وبانحراف معياري (٠.٥٩٢)، تليها الفقرة (تعتمد الإدارة على نتائج تقييم أداء العاملين للتحسين المستمر) بمتوسط حسابي (٢.٣٥) وبانحراف معيار (٠.٦١١). بينما جاءت الفقرات (يخصص المعهد جزءاً من الميزانية لصالح البرامج التدريبية، تتبع الإدارة آلية واضحة للتعامل مع الشكاوى والاقتراحات، وتضع الإدارة خطة زمنية واضحة ومعلنة لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري) في المراتب الثلاثة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٢.٠٩، ٢.١٨، ٢.٢٣) على الترتيب، وبمستوى تقييم متوسط الأهمية، ومن ثم سوف يتم استبعادهم من المتغيرات المعبرة عن التحسين المستمر. وقد بلغ المتوسط العام للمحور الثاني (٢.٣٢)، بانحراف معياري (٠.٤٩٧) وبمستوى تقييم متوسط الأهمية، حيث بلغ الوزن النسبي للفقرات مجتمعة ٧٧.٣٣%.

• المحور الثالث: الرقابة التنظيمية

ويعرض الجدول التالي رقم (٨) الأهمية النسبية لفقرات المحور الثالث كما يأتي:

جدول رقم (٨): الأهمية النسبية لمحور الرقابة التنظيمية

مستوى التقييم	المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	٠.٠٠٠	٤٤.٠٧	٨٦.٣٣	٠.٥٨٨	٢.٥٩	يملك المعهد رؤية استراتيجية واضحة
متوسط	٠.٠٠٠	٣٦.٦٨	٧٦.٣٣	٠.٦٢٤	٢.٢٩	تشجع الإدارة مشاركة القيادات من خارج المعهد في وضع الأهداف الاستراتيجية
مرتفع	٠.٠٠٠	٤١.٠٨	٨٠.٦٧	٠.٥٨٩	٢.٤٢	تمتلك الإدارة رقابة الاستشعار للأحداث بفحص ومراقبة ذات التأثير البيئي
مرتفع	٠.٠٠٠	٣٨.٥٦	٨٢.٦٧	٠.٦٤٣	٢.٤٨	تحقق الإدارة أقصى قدر من اقتناص الفرص وتقلل من تأثير التهديدات
مرتفع	٠.٠٠٠	٣٩.٧٥	٧٩.٦٧	٠.٦٠١	٢.٣٩	تهتم الإدارة بالأداء المستقبلي التنافسي بين المعاهد المحلية والدولية
مرتفع	٠.٠٠٠	٥١.٤٤	٨١.٠٠	٠.٤٧٣	٢.٤٣	المتوسط العام للمحور الثالث

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من جدول رقم (٨) أن واقع الرشاقة التنظيمية في المعاهد الإدارية عينة الدراسة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (٢.٤٣) وبانحراف معياري (٠.٤٧٣)، وقد بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (٨١.٠٠)، بمستوى تقييم مرتفع الأهمية، وتراوحت الأوزان النسبية لكافة الفقرات ما بين (٧٦.٣٣) إلى (٨٦.٣٣). وقد حصلت الفقرة (يمتلك المعهد رؤية استراتيجية واضحة) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٥٩)، تليها الفقرة (تحقق الإدارة أقصى قدر من اقتناص الفرص وتقلل من تأثير التهديدات) بمتوسط حسابي (٢.٤٨)، ثم الفقرة (تمتلك الإدارة رشاقة الاستشعار للأحداث بفحص ومراقبة الأحداث ذات التأثير البيئي) بمتوسط حسابي (٢.٤٢)، وحصلت الفقرة (تهتم الإدارة بالأداء المستقبلي التنافسي بين المعاهد المحلية والدولية) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.٣٩)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (تشجع الإدارة مشاركة القيادات من خارج المعهد في وضع الأهداف الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (٢.٢٩) ومستوى تقييم متوسط الأهمية، ومن ثم سوف يتم استبعادها من المتغيرات المعبرة عن الرشاقة التنظيمية.

#### • المحور الرابع: ستة سيجما

ويعرض الجدول التالي رقم (٩) الأهمية النسبية لفقرات المحور الثاني كما يأتي:

جدول رقم (٩): الأهمية النسبية لمحور ستة سيجما

مستوى التقييم	المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	٠.٠٠٠	٤٣.٢٠	٧٥.٣٣	٠.٦٦١	٢.٢٦	تختار الإدارة مدخلات العملية التعليمية بدقة بهدف تحديد المخرجات النهائية للتعليم
مرتفع	٠.٠٠٠	٣٩.٨٠	٨٠.٠٠	٠.٦٠٣	٢.٤٠	تعتمد الإدارة في تطوير خططها على تجارب الجامعات المتميزة في التعليم
مرتفع	٠.٠٠٠	٤١.٧٣	٨٢.٦٧	٠.٥٩٤	٢.٤٨	تدرس الإدارة سوق العمل لربط الخطط والبرامج الدراسية باحتياجاته من خريجها
متوسط	٠.٠٠٠	٣٨.٧٤	٧٦.٣٣	٠.٥٩١	٢.٢٩	تستعين الإدارة بخبراء القياس والتقويم والإحصاء في تصميم أدوات القياس المطلوبة
متوسط	٠.٠٠٠	٣٥.٤٠	٧٣.٦٧	٠.٦٢٤	٢.٢١	تحلل الإدارة الفجوة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للطلبة على مدار السنوات الدراسية
متوسط	٠.٠٠٠	٣٧.٥٩	٧٧.٠٠	٠.٦١٥	٢.٣١	تحلل الإدارة الفجوة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي لأعضاء هيئة التدريس
مرتفع	٠.٠٠٠	٤٣.٦٧	٨٢.٦٧	٠.٥٧٧	٢.٤٨	تتبع الإدارة المعيد والمحاضرين للتأكد أن

مستوى التقييم	المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
						مسيرتهم العلمية في طريقها الصحيح
مرتفع	٠.٠٠٠	٤٠.٤٥	٨٢.٣٣	٠.٦١١	٢.٤٧	تضع الإدارة قاعدة بيانات داخل الأقسام لتوثيق العمل وتحديد جوانب القصور فيها
مرتفع	٠.٠٠٠	٣٨.٨٠	٨٥.٠٠	٠.٦٥٧	٢.٥٥	ترفع الإدارة تقارير دورية عن سير العمل ويتم تقييم محتواها في ضوء سياسات المعهد
مرتفع	٠.٠٠٠	٣٩.٦٨	٧٩.٠٠	٠.٥٩٧	٢.٣٧	تتوافر الإدارة بيئة مشجعة نحو الإلتزام بمعايير الجودة والتميز في العمل
مرتفع	٠.٠٠٠	٤٦.٤١	٧٩.٣٣	٠.٤٨٤	٢.٣٨	المتوسط العام للمحور الرابع

**المصدر:** إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

وبفحص نتائج الجدول يلاحظ أن هناك تباين في الأهمية النسبية في الفقرات الخاصة بستة سيجما لدى فئات المستقصى منهم حول أهمية تلك الفقرات، حيث يتضح للباحثة أن كل من: (ترفع الإدارة تقارير دورية عن سير العمل والتي يتم تقييم محتواها في ضوء سياسات المعهد، تنتبج الإدارة المعيدين والمحاضرين للتأكد أن مسيرتهم العلمية في طريقها الصحيح، تدرس الإدارة سوق العمل لربط الخطط والبرامج الدراسية باحتياجاته من خريجها، تضع الإدارة قاعدة بيانات داخل الأقسام لتوثيق العمل وتحديد جوانب القصور فيها، تعتمد الإدارة في تطوير خطتها على تجارب الجامعات المتميزة في التعليم، وتتوافر الإدارة بيئة مشجعة نحو الإلتزام بمعايير الجودة والتميز في العمل) كانت ذات تقييم مرتفع الأهمية، ومن ثم سوف تستخدم هذه العبارات كمتغيرات مستقلة معبرة عن ستة سيجما لقياس تأثيرها المباشر على السمعة التنظيمية. وقد تراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات من (٢.٢١) إلى (٢.٣٧)، وبلغ المتوسط العام للمحور الرابع (٢.٤٤)، بانحراف معياري (٠.٤٨٤) بوزن نسبي (٧٤.٦٧%) وبمستوى تقييم مرتفع الأهمية.

## • المحور الخامس: العمل القياسي

ويعرض الجدول التالي رقم (١٠) الأهمية النسبية لفقرات المحور الخامس كما يأتي:

جدول رقم (١٠): الأهمية النسبية لمحور العمل القياسي

مستوى التقييم	المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	٠.٠٠٠٠	٤٠.٣٣	٨٢.٠٠٠	٠.٦١٠	٢.٤٦	تضع الإدارة مجموعة من معايير الأداء الجيد التي يتم في ضوءها تقييم أداء العاملين
متوسط	٠.٠٠٠٠	٣١.٥٩	٦٩.٠٠٠	٠.٦٥٥	٢.٠٧	توفر مكتب مخصص لمتابعة انجاز الأعمال وفق الزمن المخصص لها
متوسط	٠.٠٠٠٠	٣٣.٧٨	٧٣.٣٣	٠.٦٥١	٢.٢٠	تنجز الإدارة للمستفيدين خدماتهم وينتهوا منها دون الحاجة لمراجعة المعهد أكثر من مرة
متوسط	٠.٠٠٠٠	٣٢.٣٣	٧٠.٦٧	٠.٦٥٦	٢.١٢	تضع الوزارة معايير وإجراءات قياسية لكل عملية تسهل للموظفين أداء عملهم
مرتفع	٠.٠٠٠٠	٣٩.٧١	٧٩.٣٣	٠.٥٩٩	٢.٣٨	تسعى الإدارة إلى إتمام العمل في الوقت المناسب لتجنب تأخير العمل
متوسط	٠.٠٠٠٠	٥٤.٢٦	٧٥.٠٠٠	٠.٤٣٦	٢.٢٥	المتوسط العام للمحور الخامس

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن واقع العمل القياسي في المعاهد الإدارية عينة الدراسة جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (٢.٢٥)، وقد بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (٧٥%)، بمستوى تقييم متوسط الأهمية، وتراوح الأوزان النسبية لكافة الفقرات ما بين (٦٩%) إلى (٨٢%). وقد حصلت الفقرة (تضع الإدارة مجموعة من معايير الأداء الجيد التي يتم في ضوءها تقييم أداء العاملين) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٤٦)، والفقرة (تسعى الإدارة إلى إتمام العمل في الوقت المناسب لتجنب تأخير العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٣٨) وبمستوى تقييم مرتفع الأهمية، وتأتى الفقرات (تنجز الإدارة للمستفيدين خدماتهم وينتهوا منها دون الحاجة لمراجعة المعهد أكثر من مرة، تضع الوزارة معايير وإجراءات قياسية لكل عملية تسهل للموظفين أداء عملهم، وتوفر مكتب مخصص لمتابعة انجاز الأعمال وفق الزمن

المخصص لها) في المراتب الثلاث التالية بمتوسط حسابي بلغ (٢.٢٠، ٢.١٢، ٢.٠٧) على الترتيب، وبمستوى تقييم متوسط الأهمية.

ويلاحظ من نتائج التحليل الوصفي واختبار T للعينة الواحدة أنه يمكن رفض الفرض الأول "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المستقصى منهم حول أهمية محددات الإدارة الرشيدة" ويقبل الفرض البديل.

### ٢/٦/٨ اختبار الفرض الثاني

وتوضح الجدول التالية أهمية الفقرات الخاصة بالسعة التنظيمية موزعة على الثلاثة محاور الآتية:

#### • المحور الأول: جودة الخدمة التعليمية

ويعرض الجدول التالي رقم (١١) الأهمية النسبية لفقرات المحور الأول كما يأتي:

جدول رقم (١١): الأهمية النسبية لمحور جودة الخدمة التعليمية

مستوى التقييم	المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	٠.٠٠٠	٤١.٤٧	٨٢.٠٠	٠.٥٩٣	٢.٤٦	يسعى المعهد إلى تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية
متوسط	٠.٠٠٠	٣٤.٢٢	٧٢.٠٠	٠.٦٣١	٢.١٦	يشارك المعهد في العديد من المؤتمرات العلمية المتعلقة بالجودة
مرتفع	٠.٠٠٠	٤٣.٧٢	٨٧.٣٣	٠.٥٩٩	٢.٦٢	يقدم أعضاء هيئة التدريس بالمعهد الخدمات التعليمية وفقاً لأسس ومعايير الجودة
مرتفع	٠.٠٠٠	٤٣.٢٨	٨٥.٣٣	٠.٥٩٢	٢.٥٦	يسعى المعهد إلى تحقيق التميز من خلال جودة الخدمات التعليمية
متوسط	٠.٠٠٠	٣٧.٠٢	٧٤.٦٧	٠.٦٠٥	٢.٢٤	تهتم إدارة المعهد بالتحفظ الاستراتيجي لتطوير جودة الخدمات التعليمية
مرتفع	٠.٠٠٠	٥٢.١٤	٨٠.٣٣	٠.٤٦٢	٢.٤١	المتوسط العام للمحور الأول

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

وبفحص نتائج الجدول يلاحظ أن هناك تباين في الأهمية النسبية في الفقرات الخاصة بجودة الخدمة التعليمية لدى فئات المستقصى منهم حول أهمية تلك الفقرات، حيث يتضح

للباحثة أن كل من: (يقدم أعضاء هيئة التدريس بالمعهد الخدمات التعليمية وفقاً لأسس ومعايير الجودة، يسعى المعهد إلى تحقيق التميز من خلال جودة الخدمات التعليمية، ويسعى المعهد إلى تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية) كانت ذات تقييم مرتفع الأهمية، ومن ثم سوف تستخدم هذه العبارات كمتغيرات مستقلة معبرة عن جودة الخدمة التعليمية لقياس مدى تأثيرها بمحددات الإدارة الرشيقية. بينما جاء كل من المتغيرين (يشارك المعهد في العديد من المؤتمرات العلمية المتعلقة بالجودة، وتهتم إدارة المعهد بالتحفظ الاستراتيجي لتطوير جودة الخدمات التعليمية) بقيم متوسطة الأهمية، ومن ثم سوف يتم استبعادهم من المتغيرات المعبرة عن جودة الخدمة التعليمية. وقد بلغ المتوسط العام للمحور الأول (٢.٤١)، بانحراف معياري (٠.٤٦٢) بمستوى مرتفع الأهمية.

#### • المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية

ويعرض الجدول التالي رقم (١٢) الأهمية النسبية لفقرات المحور الثاني كما يأتي:

#### جدول رقم (١٢): الأهمية النسبية لمحور المسؤولية الاجتماعية

مستوى التقييم	المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	٠.٠٠٠	٤٧.٩٧	٨٦.٦٧	٠.٥٥٥	٢.٦٦	تعبر المسؤولية الاجتماعية عن السلوكيات والقيم الشخصية لمديري الأقسام والموظفين
مرتفع	٠.٠٠٠	٤٠.٨٦	٧٨.٣٣	٠.٥٧٥	٢.٣٥	لدى المعهد رؤية واضحة للمستقبل تتضمن التوجه البيئي
متوسط	٠.٠٠٠	٣٥.٩٣	٧٢.٣٣	٠.٦٠٤	٢.١٧	ينظم المعهد ندوات لتوعية من أخطار الفيروسات والأوبئة
متوسط	٠.٠٠٠	٢٩.٤٥	٦٠.٣٣	٠.٦١٥	١.٨١	يقدم المعهد أنشطة صافية تدعم مواهب الطلاب وقدراتهم ومهاراتهم
مرتفع	٠.٠٠٠	٤٣.٣٠	٨٣.٣٣	٠.٥٧٧	٢.٥٠	يتمتع المعهد عن المشاركة بأي نشاط يتعارض مع قيم المجتمع وأخلاقه
مرتفع	٠.٠٠٠	٤٤.٣٥	٨٢.٦٧	٠.٥٥٩	٢.٤٨	يساهم المعهد بنشاط تطوعي في التحسين الاجتماعي والاقتصادي والبيئي للمجتمع
متوسط	٠.٠٠٠	٣٦.٧٨	٧٥.٦٧	٠.٦١٧	٢.٢٧	يأخذ المعهد بعين الاعتبار آراء ومقترحات الموظفين حول أنشطته وخدماته
متوسط	٠.٠٠٠	٤٤.٩٤	٧٧.٣٣	٠.٥٣٠	٢.٣٢	المتوسط العام للمحور الثاني

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن واقع المسؤولية الاجتماعية في المعاهد الإدارية عينة الدراسة جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (٢.٣٢)، وقد بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (٧٧.٣٣)، بمستوى تقييم متوسط الأهمية. وقد حصلت الفقرة (تعبير المسؤولية الاجتماعية عن السلوكيات والقيم الشخصية لمديري الأقسام والموظفين) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٦٦)، والفقرة (يتمتع المعهد عن المشاركة بأى نشاط يتعارض مع قيم المجتمع وأخلاقه) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٥٠)، ثم الفقرة (يساهم المعهد بنشاط تطوعي في التحسين الاجتماعي والاقتصادي والبيئي للمجتمع) بمتوسط حسابي (٢.٤٨)، وجاءت الفقرة (لدى المعهد رؤية واضحة للمستقبل تتضمن التوجه البيئي) بمتوسط حسابي (٢.٣٧)، وقد كانت الفقرات الأربعة ذات تقييم مرتفع الأهمية، ومن ثم سوف تستخدم هذه العبارات كمتغيرات مستقلة معبرة عن المسؤولية الاجتماعية لقياس مدى تأثرها بمحددات الإدارة الرشيقية. أما بالنسبة لبقية لفقرات فقد جاءت بمستوى تقييم متوسط الأهمية، ومن ثم سوف يتم استبعادها من المتغيرات المعبرة عن السمعة التنظيمية.

#### • المحور الثالث: الإبداع

ويعرض الجدول التالي رقم (١٣) الأهمية النسبية لفقرات المحور الثالث كما يأتي:

جدول رقم (١٣): الأهمية النسبية لمحور الإبداع

مستوى التقييم	المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	٠.٠٠٠	٤١.٨٨	٨٣.٠٠	٠.٥٩٥	٢.٤٩	يتمتع المعهد بالنجاح والنتائج الجيدة والتقدير العالمي من أطراف المجتمع
مرتفع	٠.٠٠٠	٤١.٠١	٨٠.٣٣	٠.٥٨٨	٢.٤١	تسعى إدارة المعهد إلى توفير مناخ يشجع العاملين على الإبداع والتميز
متوسط	٠.٠٠٠	٣٨.٣٦	٧٤.٠٠	٠.٥٧٩	٢.٢٢	يملك المعهد سياسات تشجع على التطور الوظيفي
مرتفع	٠.٠٠٠	٤٢.٦٠	٨١.٦٧	٠.٥٧٥	٢.٤٥	تمتلك إدارة المعهد رؤية جيدة للمستقبل تعزز الإبداع والابتكار
متوسط	٠.٠٠٠	٣٦.٩٧	٧٢.٣٣	٠.٥٨٧	٢.١٧	تبادر إدارة المعهد بتقديم أساليب متميزة لتسهيل الخدمات المقدمة
مرتفع	٠.٠٠٠	٤٢.٦٠	٨٤.٣٣	٠.٥٩٤	٢.٥٣	يملك العاملون في المعهد المهارات اللازمة لاقتناع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف

مستوى التقييم	المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	٠.٠٠٠	٣.٠٠٠	٦٢.٠٠	٠.٦٢٠	١.٨٦	يهتم العاملون في المعهد بتقديم أفكار جديدة للعمل حتى ولو لم نتفق معهم
مرتفع	٠.٠٠٠	٤٩.٢٦	٨٧.٠٠	٠.٥٣٠	٢.٦١	يلقى التجديد والابتكار التشجيع من إدارة المعهد
متوسط	٠.٠٠٠	٣٨.٧٠	٧٣.٣٣	٠.٥٦٩	٢.٢٠	يسعى المعهد للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل
مرتفع	٠.٠٠٠	٥٨.٤٨	٧٨.٠٠	٠.٣٩٣	٢.٣٤	المتوسط العام للمحور الثالث

**المصدر:** إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من جدول رقم (١٣) أن واقع محور الإبداع لقياس للسمعة التنظيمية في المعاهد الإدارية عينة الدراسة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (٢.٣٤) وانحراف معياري (٠.٣٩٣)، وقد بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (٨٧.٠٠)، بمستوى تقييم مرتفع الأهمية. وقد حصلت غالبية متغيرات الإبداع على استجابات إيجابية مرتفعة المعنوية، وارتفع الوزن النسبي لها لأكثر من ٧٥%، مما يؤكد على أهميتها كمتغيرات معبرة عن السمعة التنظيمية، وهذه المتغيرات بالترتيب:

١. يلقى التجديد والابتكار التشجيع من إدارة المعهد، بمتوسط حسابي (٢.٦١)
  ٢. يمتلك العاملون في المعهد المهارات اللازمة لاقناع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف، بمتوسط حسابي (٢.٥٣).
  ٣. يتمتع المعهد بالنجاح والنتائج الجيدة والتقدير العالمي من أطراف المجتمع، بمتوسط حسابي (٢.٤٩).
  ٤. تمتلك إدارة المعهد رؤية جيدة للمستقبل تعزز الإبداع والابتكار، بمتوسط حسابي (٢.٤٥).
  ٥. تسعى إدارة المعهد إلى توفير مناخ يشجع العاملين على الإبداع والتميز، بمتوسط حسابي (٢.٤١).
- بينما جاءت بقيمة المتغيرات بقيمة متوسطة المعنوية، ومن ثم سوف يتم استبعادها من المتغيرات المعبرة عن السمعة التنظيمية في المعاهد الإدارية عينة الدراسة.

ويلاحظ من نتائج التحليل الوصفي واختبار T للعينة الواحدة للجداول الثلاثة السابقة، أنه يمكن رفض الفرض الثانى "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المستقصى منهم حول أهمية أبعاد السمعة التنظيمية فى المعاهد الإدارية العليا" ويقبل الفرض البديل.

### ٣/٦/٨ اختبار الفرض الثالث

يوضح الجدول رقم (١٤) علاقة الارتباط بين محددات الإدارة الرشيقة ذات التأثير مرتفع الأهمية الناتجة من اختبار T- Test للعينة الواحدة (كمتغيرات مستقلة) وبين السمعة التنظيمية كمتغير تابع:

جدول رقم (١٤): تحليل الارتباط والمساهمة النسبية لمتغيرات الدراسة

المعنوية	المساهمة النسبية R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	أبعاد الإدارة الرشيقة
<b>• المحور الأول: تنظيم موقع العمل</b>			
٠.٠٠٠	٤٣.٠٣	٠.٦٥٦	تتبع الإدارة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم أماكن العمل
٠.٠٠٠	٣٧.٨٢	٠.٦١٥	توفر الإدارة أدوات السلامة المهنية فى موقع العمل
٠.٠٠٠	٥٧.٤٦	٠.٧٥٨	تحفز الإدارة على الانضباط الذاتى للعاملين للحفاظ على مكان العمل
٠.٠٠٠	٦٧.٤٠	٠.٨٢١	يهتم العاملون بترتيب مكان عملهم والحفاظ عليه
<b>• المحور الثانى: التحسين المستمر</b>			
٠.٠٠٠	٤٥.٩٧	٠.٦٧٨	تعتمد الإدارة على نتائج تقييم أداء العاملين للتحسين المستمر
٠.٠٠٠	٥٥.٦٥	٠.٧٤٦	توفر الإدارة المناخ التنظيمى الذى يحسن أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين
٠.٠٠٠	٤٥.٠٢	٠.٦٧١	تعمل الإدارة على تحسين المهارة والمعرفة لموظفيها بشكل مستمر
٠.٠٠٠	٣٧.٥٨	٠.٦١٣	توفر الإدارة حزم تدريبية لزيادة الكفاءة المهنية للعاملين
٠.٠٠٠	٤٧.٧٥	٠.٦٩١	تشجع الإدارة أعضاء هيئة التدريس على التميز فى التدريس والبحث العلمى
<b>• المحور الثالث: الرشاقة التنظيمية</b>			
٠.٠٠٠	٥٩.٦٠	٠.٧٧٢	يمتلك المعهد رؤية استراتيجية واضحة
٠.٠٠٠	٤١.٤٧	٠.٦٤٤	تمتلك الإدارة رشاقة الاستسعار للأحداث بفحص ومراقبة الأحداث ذات التأثير البيئى
٠.٠٠٠	٤٣.٦٩	٠.٦٦١	تحقق الإدارة أقصى قدر من اقتناص الفرص ونقل من تأثير التهديدات
٠.٠٠٠	٤٠.٣٢	٠.٦٣٥	تهتم الإدارة بالأداء المستقبلى التنافسى بين المعاهد المحلية والدولية
<b>• المحور الرابع: ستة سجما</b>			

المعنوية	المساهمة النسبية R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	أبعاد الإدارة الرشيقة
٠.٠٠	٣٩.٦٩	٠.٦٣٠	تعتمد الإدارة في تطوير خططها على تجارب الجامعات المتميزة في التعليم
٠.٠٠	٢٥.٣٠	٠.٥٠٣	تدرس الإدارة سوق العمل لربط الخطط والبرامج الدراسية باحتياجاته من خريجها
٠.٠٠	٥١.٩٨	٠.٧٢١	تتبع الإدارة المعيين والمحاضرين للتأكد أن مسيرتهم العلمية في طريقها الصحيح
٠.٠٠	٦٦.٤٢	٠.٨١٥	تضع الإدارة قاعدة بيانات داخل الأقسام لتوثيق العمل وتحديد جوانب القصور فيها
٠.٠٠	٦٢.٠٩	٠.٧٨٨	ترفع الإدارة تقارير دورية عن سير العمل ويتم تقييمها في ضوء سياسات المعهد
٠.٠٠	٣٢.٩٥	٠.٥٧٤	تتوافر الإدارة بيئة مشجعة نحو الإلتزام بمعايير الجودة والتميز في العمل
<b>• المحور الخامس: العمل القياسي</b>			
٠.٠٠	٥٢.٢٧	٠.٧٢٣	تضع الإدارة مجموعة من معايير الأداء الجيد التي يتم في ضوءها تقييم أداء العاملين
٠.٠٠	٣٨.٩٤	٠.٦٢٤	تسعى الإدارة إلى إتمام العمل في الوقت المناسب لتجنب تأخير العمل
٠.٠٠٠	٨١.٧٢	٠.٩٠٤	الإدارة الرشيقة (متوسط المحاور الخمسة مجتمعة)

**المصدر:** إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح للباحثة من الجدول السابق وجود علاقة طردية قوية بين كل من (يهتم العاملون بترتيب مكان عملهم والحفاظ عليه، تضع الإدارة قاعدة بيانات داخل الأقسام لتوثيق العمل وتحديد جوانب القصور فيها، ترفع الإدارة تقارير دورية عن سير العمل ويتم تقييمها في ضوء سياسات المعهد، يمتلك المعهد رؤية استراتيجية واضحة، تحفز الإدارة على الانضباط الذاتي للعاملين للحفاظ على مكان العمل، توفر الإدارة المناخ التنظيمي الذي يحسن أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين، تضع الإدارة مجموعة من معايير الأداء الجيد التي يتم في ضوءها تقييم أداء العاملين، وتتبع الإدارة المعيين والمحاضرين للتأكد أن مسيرتهم العلمية في طريقها الصحيح) كمتغيرات مستقلة، وبين السمعة التنظيمية كمتغير تابع. حيث بلغت قيم معاملات الارتباط لها (٠.٨٢١، ٠.٨١٥، ٠.٧٨٨، ٠.٧٧٢، ٠.٧٥٨، ٠.٧٤٦، ٠.٧٢٣، ٠.٧٢١)، والمساهمة النسبية لها (٦٧.٤٠%، ٦٦.٤٢%، ٦٢.٠٩%، ٥٩.٦٠%، ٥٧.٤٦%، ٥٥.٦٥%، ٥٢.٢٧%، ٥١.٩٨%) على الترتيب، وبدلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%، ويعنى ذلك أنه كلما كان هناك اهتمام بخفض التأثيرات السلبية لهذه المتغيرات كلما أدى ذلك إلى تحسين السمعة التنظيمية للمعاهد الإدارية العليا وذلك بنفس قيم المساهمات النسبية لهذه المتغيرات.

بينما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة طردية متوسطة وقيم أقل من المتغيرات السابقة بين كل من (تشجع الإدارة أعضاء هيئة التدريس على التميز في التدريس والبحث العلمي، تعتمد الإدارة على نتائج تقييم أداء العاملين للتحسين المستمر، تعمل الإدارة على تحسين المهارة والمعرفة لموظفيها بشكل مستمر، تحقق الإدارة أقصى قدر من اقتناص الفرص ونقل من تأثير التهديدات، تتبع الإدارة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم أماكن العمل، تمتلك الإدارة رشاقة الاستشعار للأحداث بفحص ومراقبة الأحداث ذات التأثير البيئي، تهتم الإدارة بالأداء المستقبلي التنافسي بين المعاهد المحلية والدولية، تعتمد الإدارة في تطوير خططها على تجارب الجامعات المتميزة في التعليم، تسعى الإدارة إلى إتمام العمل في الوقت المناسب لتجنب تأخير العمل، توفر الإدارة أدوات السلامة المهنية في موقع العمل، توفر الإدارة حزم تدريبية لزيادة الكفاءة المهنية للعاملين، تتوافر الإدارة بيئة مشجعة نحو الإلتزام بمعايير الجودة والتميز في العمل، وتدرس الإدارة سوق العمل لربط الخطط والبرامج الدراسية باحتياجاته من خريجها) كمتغيرات مستقلة، وبين السمعة التنظيمية كمتغير تابع. حيث بلغت قيم معاملات الارتباط لها (٠.٦٩١، ٠.٦٧٨، ٠.٦٧١، ٠.٦٦١، ٠.٦٥٦، ٠.٦٤٤، ٠.٦٣٥، ٠.٦٣٠، ٠.٦٢٤، ٠.٦١٥، ٠.٦١٣، ٠.٥٧٤، ٠.٥٠٣)، والمساهمة النسبية لها (٤٧.٧٥٪، ٤٥.٩٧٪، ٤٥.٠٢٪، ٤٣.٦٩٪، ٤٣.٠٣٪، ٤١.٤٧٪، ٤٠.٣٢٪، ٣٩.٦٩٪، ٣٨.٩٤٪، ٣٧.٨٢٪، ٣٧.٥٨٪، ٣٢.٩٥٪، ٢٥.٣٠٪) على الترتيب، وبدلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية عالية المعنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١٪ بين الإدارة الرشيدة (المحاور الخمس مجتمعة) والسمعة التنظيمية للمعاهد الإدارية العليا.

ويلاحظ من نتائج تحليل الارتباط والمساهمة النسبية للجدول السابق، أنه يمكن رفض الفرض الثالث "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين محددات الإدارة الرشيدة والسمعة التنظيمية في المعاهد الإدارية" ويقبل الفرض البديل.

## ٤/٦/٨ اختبار الفرض الرابع

يوضح الجدول رقم (١٥) أثر محددات الإدارة الرشيقة (كمتغيرات مستقلة) في السمعة التنظيمية كمتغير تابع:

جدول رقم (١٥): تحليل الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

R <sup>2</sup>	R	معنوية T	اختبار T	معامل B	المتغيرات المستقلة
		٠.٠٠١	٣.٣٤٧	٠.٢٢٩	الثابت
٨٠.١٠	٠.٨٩٥	٠.٠٢٩	٢.٢١٥	٠.١١٠	تنظيم موقع العمل
٩١.٠١	٠.٩٥٤	٠.٠٠٠	٤.٥٣٤	٠.٤٤٠	التحسين المستمر
٧٢.٤٢	٠.٨٥١	٠.٠٣٨	١.٩٤٦	٠.٢٨١	الرشاقة التنظيمية
٩٠.٢٥	٠.٩٥٠	٠.٠٠٠	٤.٥٤٤	٠.٤٢٩	سنة سيجما
٦٨.٥٦	٠.٨٢٨	٠.٠٤٣	١.٦٠٧	٠.٢٣٤	العمل القياسي
نتائج تحليل الارتباط والتباين لنموذج الانحدار:					
R <sup>2</sup> المعدلة: ٠.٩٣٤		R <sup>2</sup> : ٠.٩٣٧		R: ٠.٩٦٨	
Sig: ٠.٠٠٠				F: ٢٨٠.٩٤٩	

المتغير التابع: السمعة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أبعاد الإدارة الرشيقة، ومعرفة أي بعد الأكثر تأثيراً على دعم السمعة التنظيمية للمعاهد الإدارية العليا، وعمّا إذا كانت تلك التأثيرات جوهرية أم أنها غير دالة إحصائياً، وذلك على النحو الموضح أدناه:

❖ معامل الارتباط (R): توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الرشيقة مجتمعة ودعم السمعة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٩٦٨) بمستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

❖ معامل التحديد (R<sup>2</sup>): نجد أن المتغيرات المستقلة لإجمالي أبعاد الإدارة الرشيقة تفسر (٩٣.٧%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في دعم السمعة التنظيمية، أما باقى النسبة (٦.٣%) يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو لعدم إدراج متغيرات

مستقلة أخرى كان من المفترض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

❖ اختبار معنوية المتغير المستقل: باستخدام اختبار (T test)، لتحديد أهم أبعاد الإدارة الرشيقة الأكثر تأثيراً على السمعة التنظيمية للمعاهد الإدارية العليا، حيث يمكن ترتيب هذه الأبعاد كما يأتي:

١. ستة سيجما: حيث تمثلت قيمة (ت) ٤.٥٤٤ عند مستوى معنوية ١%.
  ٢. التحسين المستمر: حيث تمثلت قيمة (ت) ٤.٥٣٤ عند مستوى معنوية ١%.
  ٣. تنظيم موقع العمل: حيث بلغت قيمة (ت) ٢.٢١٥ عند مستوى معنوية ٥%.
  ٤. الرشاقة التنظيمية: حيث بلغت قيمة (ت) ١.٩٤٦ عند مستوى معنوية ٥%.
  ٥. العمل القياسي: حيث تمثلت قيمة (ت) ١.٦٠٧ عند مستوى معنوية ٥%.
- ❖ اختبار معنوية جودة تأثير نموذج الانحدار: تم استخدام اختبار (F test) وحيث أن قيمة اختبار (F test) هي (٢٨٠.٩٤٩) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار.
- ❖ ويلاحظ من نتائج تحليل الانحدار المتعدد، أنه يمكن رفض الفرض الرابع "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات الإدارة الرشيقة في السمعة التنظيمية في المعاهد الإدارية" ويقبل الفرض البديل.

#### ٩/ مناقشة نتائج الدراسة

في ضوء مناقشة نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض توصلت الباحثة للنتائج التالية:

- بلغ المتوسط الحسابي لممارسة القيادات الإدارية في المعاهد عينة الدراسة لأبعاد الإدارة الرشيقة حسب آراء العينة المدروسة ٢.٣٦ ويعتبر مرتفعاً، وهذا ما يعنى وجود قدر كبير من الاهتمام من قبل أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد الإدارية عينة الدراسة بأبعاد الإدارة الرشيقة. وقد تم ترتيب الأبعاد حسب الأهمية على النحو التالي:

١. احتل بعد "الرشاقة التنظيمية" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مرتفع الأهمية بلغ ٢.٤٣، وهذا وهذا يرجع إلى مواكبة المعاهد التطورات العالمية في العمل الأكاديمي، وتتضمن خططها وأنشطتها التوجه نحو التقنيات الحديثة واستحداث برامج أكاديمية تلبي حاجات المجتمع المصري، كما إنها تسعى لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠.
  ٢. جاء البعد "تنظيم موقع العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٢.٤٠ ومستوى مرتفع الأهمية، مما يؤكد اتفاق عينة الدراسة على أن المعاهد تتميز بتنظيم جيد لأماكن العمل.
  ٣. كما جاء البعد "سنة سيجما" في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي مرتفع الأهمية بلغ (٢.٣٨)، مما يؤكد تميزه المعاهد الإدارية عينة الدراسة بالقدرة على تحسين جودة العمليات وذلك من خلال خفض التكاليف، وتحسين العمليات وتطويرها وتقليل الوقت المستغرق لإنجاز العمليات.
  ٤. احتل "التحسين المستمر" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي متوسط الأهمية بلغ (٢.٣٢) مما يؤكد اتفاق عينة الدراسة على أن المعهد يقوم بإجراء تحسينات جيدة ومستمرة لتحقيق جودة العمل، ولكنها تحتاج لمزيد من الاهتمام والعناية.
  ٥. احتل البعد "العمل القياسي" المرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٢.٢٥) ومستوى متوسط الأهمية، حيث انفتحت عينة الدراسة على أنه ينبغي الاهتمام من قبل الجامعة بصورة أكبر بتوحيد الإجراءات التنفيذية للعمل لضمان رضا المستفيدين.
- هناك اهتمام ملحوظ من قبل المعاهد الإدارية عينة الدراسة بتحسين سمعتها أمام أصحاب المصالح مثل المجتمع المحلي، الطلاب، المستثمرين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للسمعة التنظيمية ٢.٣٦.
  - وجود دور فعال لأبعاد الإدارة الرشيقة في تحسين السمعة التنظيمية، حيث اتضح من نتائج تحليل الارتباط بأن علاقة الارتباط بين الإدارة الرشيقة وأبعادها الخمسة، والسمعة التنظيمية وأبعادها الثلاثة هي علاقة طردية وموجبة ومعنوية، وأن أهم أبعاد الإدارة الرشيقة هو بعد العمل القياسي حيث يلعب دوراً بارزاً ومهماً في تحسين السمعة التنظيمية، حيث حقق أعلى معامل ارتباط في حين كان أقل معامل ارتباط هو بعد

التحسين المستمر. وهذا يعني أن العاملين في المعاهد عينة الدراسة والتي تمتلك مقومات الإدارة الرشيدة الجيدة، تنخفض مشاعرهم السيئة تجاه انتمائهم لهذا المعهد، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على زيادة مدى التزامهم ومن ثم تحقيق السمعة الجيدة للمعهد، فالعاملين في المعاهد عينة الدراسة يدركون أن معهدهم هو المكان الملائم الذي يعملون فيه، وبالتالي يسعون جاهدين للمحافظة على مكانته وسمعته من خلال التزامهم العالي، لانهم يعتبرون أنفسهم جزءاً أساسياً من هذا المعهد.

• وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الرشيدة على تحسين السمعة التنظيمية للمعاهد الإدارية، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً بعد ستة سيجما يليه التحسين المستمر ثم تنظيم موقع العمل. فالإدارة الرشيدة تلعب دوراً هاماً في التأثير على أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلاق التواصل والبعد عن التعسف في الإدارة واحترام وتقبل وجهات نظر الآخرين بشكل يساعدهم على زيادة إبداعهم داخل المنظمة، ومن ثم تحسين السمعة التنظيمية. كما أن سعى الإدارة إلى استقطاب أكبر عدد ممكن من الكفاءات التدريسية والاحتفاظ بها، مع وجود بيئة عمل تشجعهم على الإبداع الوظيفي، سيؤدي بالتبعية لتحسين السمعة التنظيمية.

#### ١٠ / توصيات الدراسة

- من خلال عرض الجزء النظري، وفي ضوء مناقشة نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها، يمكن للباحثة تقديم التوصيات التالية:
١. تبنى وتعزيز ثقافة ومفهوم تطبيق وممارسة الإدارة الرشيدة بأبعادها كافة لدى جميع العاملين في قطاع التعليم العالي.
  ٢. ينبغي على المعاهد التركيز على بناء وتطوير سمعتها باستخدام كافة الوسائل والتقنيات الممكنة من أجل تكوين متميزة عن المنافسين.
  ٣. قيام إدارة المعاهد الإدارية ببذل المزيد من الجهد لتحسين سمعتها من خلال زيادة تنظيم الندوات لتوعية الطلاب من المخاطر، بجانب تقديم أنشطة صافية تدعم مواهب الطلاب وقدراتهم ومهاراتهم.

٤. تعزيز العمل القياسى من خلال تحديد معايير واضحة للخدمات المقدمة، وذلك للتخلص من أى أنشطة غير ضرورية بما يسمح بتحسين مستوى جودة الخدمات التعليمية بشكل ينعكس على السمعة التنظيمية.
٥. ضرورة محافظة الإدارة العليا فى المعاهد الإدارية على السمعة التنظيمية الجيدة، وذلك من خلال تبنى المسؤولية الاجتماعية، ومتابعة الأنشطة الإبداعية فى المجال الأكاديمي محلياً ودولياً، بالإضافة إلى القيام بتقديم الخدمات إلى المستفيدين وأصحاب المصلحة بشكل متميز.
٦. يتوجب على مديرى إدارات المعاهد العليا إعطاء الأهمية الكبيرة فى تطبيق الإدارة الرشيفة من أجل تحسين وتعزيز جودة الخدمة المقدمة من قبلها، بما ينعكس بالتبعية على سمعتها التنظيمية.

### ١١ / الدراسات المستقبلية المقترحة

- أثارت نتائج الدراسة عدداً من النقاط جديرة بالبحث، وهى على النحو التالى:
١. دراسة أثر أبعاد الإدارة الرشيفة على السمعة التنظيمية فى مؤسسات خدمية غير تعليمية مثل البنوك، المستشفيات، وشركات التأمين.
٢. دراسة متغيرات أخرى بخلاف أبعاد الإدارة الرشيفة، من المحتمل أن تؤثر فى تحقيق السمعة التنظيمية مثل القيم التنظيمية، الإدارة الالكترونية، الذكاء الاستراتيجى، والاستغراق الوظيفى.
٣. دراسة عناصر الأداء الاستراتيجى كمتغير وسيط فى تحليل العلاقة بين الإدارة الرشيفة والسمعة التنظيمية.
٤. اختبار مدى تأثير أبعاد الإدارة الرشيفة على السمعة التنظيمية للمعاهد الإدارية العليا، وذلك فى ظل إدخال عدة متغيرات وسيطة كالشمول المالى، التحول الرقمى، وجائحة كورونا.

## ١/١ مراجع الدراسة

### ١/١١ المراجع العربية

١. إبراهيم، بسمه ابراهيم. (٢٠٢٠). تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية. *مجلة بنى سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية*. المجلد ٣، العدد ٦، ص ١٥٨-٢٠٦.
٢. أبو مسلم، مسلم؛ أحمد، عبد القادر، وسليم، شذا. (٢٠١٧). الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الابداع لدى العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة- دراسة حالة. *بحث منشور*، كلية فلسطين التقنية.
٣. إسماعيل، عمار فتحي؛ وطه، منى حسنين. (٢٠١٩). دور الرفاهية النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، العدد ٨، ص ٤٨٠-٥٢٦.
٤. البشستى، سها؛ أبو سعدة، عبد الله؛ وأبو سويرح، أيمن. (٢٠٢٢). دور الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية في الجامعة الإسلامية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، المجلد ٧، العدد ١٧، ص ٩٥-١١٦.
٥. الجنيني، سامى ذياب. (٢٠٢١). تحقيق المزايا التنافسية لشركة نפט الشمال من خلال أدوات الإدارة الرشيقة- دراسة تحليلية. *مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد ٣، العدد ١، ص ٧٩-٩٨.
٦. الحري، ندى مقبل. (٢٠٢١). تطوير إدارة السمعة التنظيمية بالجامعات السعودية ودور وسائل التواصل الاجتماعى في تعزيزها- دراسة ميدانية. *مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية*، العدد ٣، ص ١٦٣-٢٠٣.
٧. الدليمي، عراك عبود؛ وصلاح، أحمد ضياء الدين. (٢٠١٧). إنعكاس إدارة علاقات الزبون في تعزيز سمعة المنظمة- دراسة استطلاعية لعينة من المصارف العراقية الخاصة في مدينة بغداد. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد ٢٥، العدد ٣، ص ٥٢-٧٥.
٨. الزامل، مها عثمان؛ والدوسرى، هيا بخيت. (٢٠٢١). الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها. *مجلة الجامعة النفسية للدراسات التربوية والنفسية*، المجلد ٢٩، العدد ٤، ص ٧٦١-٧٧٨.
٩. الزياى، بسنت عادل. (٢٠٢٠). أثر الرسوخ الوظيفى فى دعم سمعة المنظمة- دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*، المجلد ٤٠، العدد ٤، ص ٧١-٩٣.

١٠. **الزیدی، ناظم جواد، ومنذور، فراس مظهر.** (٢٠٢١). الإدارة الرشيقة ودورها في تحسين جودة الخدمة- بحث ميداني في مديرية بلدية المحاويل. **مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية.** المجلد ١٣، العدد ١، ص ٢٢٥-٢٥٠.
١١. **السحبانى، حسام سالم.** (٢٠٢١). أثر التطور الإدارى في تعزيز ممارسة الإدارة الرشيقة لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة. **مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية.** العدد ١١، ص ١٩٠-٢٣٠.
١٢. **العنوان، ياسر مناع، والخليفات، أسامة خالد.** (٢٠٢١). أثر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على فاعلية شركة توزيع الكهرباء الأردنية المساهمة العامة- دراسة تحليلية. **مجلة الزرقاء للدراسات والبحوث الإنسانية.** المجلد ٢١، العدد ١، ص ٦٠-٧٣.
١٣. **الفتلاوى، ميثاق.** (٢٠١٧). 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 المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية،** المجلد ٤، العدد ٧، ص ١٩-٤١.
١٤. **حنين، مارى طنبوس.** (٢٠١٧). الأدوات الاستراتيجية للمحاسبة الرشيقة ودورها في تطوير سياسات المنظمة. **مجلة البحوث المالية والتجارية.** العدد ٢، ص ٨٩-١٠٨.
١٥. **درة، عمر ؛ التيجانى، محمد ؛ وحناوى، سوزان.** (٢٠١٨). المسؤولية المجتمعية للجامعات العمانية الخاصة ودورها في دعم السمعة التنظيمية- جامعة ظفار أنموذجاً. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.** المجلد ٢، العدد ١٠، ص ٢٦-٤٥.
١٦. **رابحى، مباركة.** (٢٠٢٠). تأثير السمعة الإلكترونية للمؤسسة في قدرتها على جذب المواهب. **مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة،** المجلد ٣، العدد ٤، ص ٨٦-١٠١.
١٧. **رشيد، صالح؛ والزياى، صباح.** (٢٠١٤). دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة- دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية. **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،** المجلد ١، العدد ١٦، ص ٦-٣٢.
١٨. **طه، حسنين، وعبد، أسماء.** (٢٠٢١). العلاقة بين السمعة التنظيمية والثقة التنظيمية- دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في مصر. **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية.**
١٩. **عبد الحميد، طلعت؛ حسن، عبد العزيز، والدرينى، سارة.** (٢٠١٥). العلاقة بين سمعة المنظمة وثقة العميل- دراسة تطبيقية على عملاء البنوك التجارية في مصر. **المجلة المصرية للدراسات التجارية،** المجلد ٣٩، العدد ٤.

٢٠. عبد الله، أسماء أبو بكر. (٢٠٢٠). درجة ممارسات القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. *المجلة التربوية*. المجلد ٨٠، ص ص ٦٣٥-٧٤٨.
٢١. علي، هشام فوزي. (٢٠٢١). دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة حالة الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. المجلد ١٢، العدد ٢، ص ص ٤٥-١٠٢.
٢٢. كرتات، رقية محمد. (٢٠١٩). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*. المجلد ٦، العدد ١، ص ص ٣٧-٤٦.
٢٣. محمود، ناجي؛ وصالح، رائد. (٢٠١٩). دور التصنيف العالمي في تعزيز السمعة الأكاديمية. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد ١٥، العدد ٤٦، ص ص ١٥٢-١٦٩.
٢٤. مقيم، صبرى. (٢٠٢٠). الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة الجزائر. *مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد*، المجلد ٢، العدد ٢، ص ص ٣٩-٥٦.
٢٥. مهنا، مسلم عبد الكريم. (٢٠٢٠). دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين - دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في قطاع غزة. *رسالة ماجستير غير منشورة*. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.

### ٢/١١ المراجع الأجنبية

1. **Alves, M.A& Rflcco, E and Arroyo, I.** (2014). A New Approach for Measuring Corporate Reputation. *Revista de Administracao de Empresas*, Vol.54, No.1.
2. **Araci Ozlem.** (2015). The Perceptual Structure of Corporate Reputation: Gladness Graded Organization Deserves Reputation. *Journal Global Strategic Management*, Vol. (9) N. 2.
3. **Arkan, S.A.** (2014). Service quality and customer satisfaction relationship, a research in Ataturk Erzurum university refectory. *American international journal*, a contemporary research, Vol.4, No.19.
4. **Barnett. M.L& Jermier, J.M and Laffert, B.A.** (2016). Corporate Reputation- the Definitional Landscape. *Corporate Review*, Vol.9, No.1, P:P26-38.
5. **Bustos, E. O.** (2021). Organizational reputation in the public administration: A systematic literature review. *Public Administration Review*, Vol.81, No(4), P:P731-751.
6. **Cano, M., Murray, R., & Kourouklis, A.** (2022). Can lean management change the managerial culture in higher education?. *Studies in Higher Education*, Vol.47, No(4), P:P 915-927.

7. **Dang, M. N., & Dang, T. N.** (2022). Building a New Management Model for Vietnamese Higher Education Institutions Based on the Made in Vietnam Lean Management. *In Global Changes and Sustainable Development in Asian Emerging Market Economies*, Vol. 1 (pp. 283-297). Springer, Cham.
8. **Gaudreault, C.** (2017). The impacts associated with the implementation of lean in organizations serving humans. Quebec. *Research paper*. University of Quebec at Chicoutimi.
9. **Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J.** (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard business review*, VOL.96, No.(1), P:P44-52.
10. **Hendriks, M.** (2016). Organizational reputation, organizational attractiveness and employer branding: clarifying the concept ,*Master of Business administration*. Human resources management, Faculty of behavioral management and social science,
11. **Hussein, A. M., Al-Jubori, I. A. M., & Mahdi, A. A. K.** (2022). The Mediating Role of Organizational Reputation in Promoting the impact of Employee Value Proposition on Organizational Commitment. *Webology*, Vol.19, No(1), January, P:P832-853.
12. **Iddrisu, M.U.** (2015). Corporate Reputation and Service Provider Selection in the Mobile Telecommunications Industry in Ghana (*Doctoral dissertation*, University of Ghana).
13. **Jurado, Martinez& Fuentes, Mayano PJ.** (2014). Lean management and supply chain management and sustainability: a literature review. *Journal cleaner pro*, Vol.85, No.2, P:P134-150.
14. **Karami, E and Rashidi, Sara.** (2015). Measuring and evaluating agility in supply chain using fuzzy hierarchical analysis. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, Vol.15, No. S1.
15. **Kawengian, K.D. & Pangemanan, S.S. & Tielung, M.V.J.** (2019). The influence of reputation ,distance and involuntary switching on customer switching behavior at PT.JNE in Mando. *Journal riset economic management*.
16. **Klein, L. L., Vieira, K. M., Marçal, D. R., & Pereira, J. R. L.** (2022). Lean management practices perception and their influence on organizational performance in a public Higher Education Institution. *The TQM Journal*. Article publication date: 29 March 2022 Reprints & Permissions
17. **Krichbaum, Brian.** (2008). Standardized Work: The Power of Consistency, *White paper*, Process Coaching Inc.
18. **Nascimento, D; Caiado; Tortorella, G; Ivson, P and Meiriño, M.** (2017). Digital Obeya Room: exploring the synergies between BIM and lean for visual construction management. *Springer International Publishing AG*, part of Springer Nature.
19. **Maciąg, J.** (2016). The determining role of organizational culture in the implementation of the lean management concept as exemplified by Polish universities. *working paper*, Jagiellonian University Repository, P:P1-25.

20. **Nascimento**, D; Caiado; Tortorella, G; Ivson, P and Meiriño, M. (2017). Digital Obeya Room: exploring the synergies between BIM and lean for visual construction management. *Springer International Publishing AG*, part of Springer Nature.
21. **Oncer**, A.Z and Yildiz, M.L. (2012). The Impact of Ethical Climate on Relationship between Corporate Reputation and Organizational Identification. *Social and Behavioral Sciences*, Science Direct, Vol.58.
22. **Rauch**, E.& Damianm, A. & Holznerm, P., & Matt, D. (2016). Lean Hospitality- Application of lean mmanagement methods in the hotel sector. *Procedia*, Vol.41.
23. **Ravasi**, D. & Rindova, V. , Etter ,M. & Cornelissen, J. (2016). The formation of organizational reputation, An article research, *An academy of management annals* ,USA.
24. **Sayed**, N., Mekimah, S. (2020). Quality of life indicators as a tool for assessing the course of development of countries in relevance to the framework of sustainable. *International journal of Youth Economy*, Vol.1, No.4, P:P41-51.
25. **Sherehiy**, B. (2018). Relationship between agility strategy work organization and workforce agility. *Unpublished Doctor Thesis*. University of Louisville, USA.
26. **Shirin** ,A. & Kleyn ,N.(2017). An evaluation of the effects of corporate Engagement :The Case of A Major bank in South Employee Reputation on Africa. *Garduate Recherche*,The Gorden institute of business science. university of Pretoria Sadton ,Repubic of south Africa,WWW.tandofline.com
27. **Suomi**, Kati; Kuoppakangas, Päivikki; Hytti, Ulla; Kangaslahti, Jukka and Hampden-Turner, Charles. (2014). Focusing on dilemmas challenging reputation management in higher education. *International Journal of Educational Management*, Vol. 28 No. 4, 2014 pp. 461-478
28. **Szwajca**, Danuta. (2018). Dilemmas of Reputation Risk Management: Theoretical Study. *Corp Reputation Rev*, Vol.2, P:P165–178. Avaliable at: <https://doi.org/10.1057/s41299-018-0052-9>
29. **Thordis**, V. Thorhallsdottir. (2016). Implementation of lean management in an airline cabin, a world first execution?. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, No.226, P:P326-334.