



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN: 2789-1259

NTU Journal for Administrative and Human Sciences

Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



Diagnosing the reality of the dimensions of lean leadership An analytical diagnostic study of the opinions of a sample of leaders at the University of Dohuk

Wiaam Noori awad saad

Fatima Jafar Habeeb

Administrative Technical College/Mosul

Northern Technical University

Alwiaamnory2@gmail.com

Fatimajh@ntu.edu.iq iq

Article Informations

Received: 18, 03, 2024

Accepted: 07, 04, 2024

Published online: 01,12, 2024

Corresponding author:

Name: Wiaam Noori awad saad

Affiliation : Administrative

Technical College/Mosul

Email: Alwiaamnory2@gmail.com

Key Words:

keyword1, Culture of improvement

keyword2, self-development

keyword3, qualification

keyword4, Gemba

keyword5, Hoshin Kanri

A B S T R A C T

The current research aims to diagnose the dimensions of lean leadership represented by (culture of improvement, self-development, qualification, Gemba, Hoshin Kanri) at the University of Dohuk, adopting the questionnaire as the main tool for collecting data, and relying on the statistical program (SPSS, Var. 27) for Analyzing the data, which amounted to (153) respondents as a sample representing the administrative leadership in the organization under study, using statistical methods (percentage, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, and intensity of response), and a set of conclusions were reached that confirm the availability of these dimensions at varying levels in the researched organization, in addition to presenting proposals, the most important of which is the need to pay attention to adopting lean leadership in the dimensions most expressed in order to achieve the organization's desired goals.



THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

تشخيص واقع أبعاد القيادة الرشيقية

دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من القيادات بجامعة دهوك

الباحثة وئام نوري عواد سعد

الكلية التقنية الإدارية/الموصل الجامعة التقنية الشمالية Alwiaamnory2@gmail.com

أ.م.د. فاطمة جعفر حبيب

الكلية التقنية الإدارية/الموصل الجامعة التقنية الشمالية Fatimajh@ntu.edu.iq

المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى تشخيص أبعاد القيادة الرشيقية المتمثلة بـ (ثقافة التحسين، تطوير الذات، المؤهل، Hoshin Kanri، Gemba) في جامعة دهوك، مع اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS, Ver. 27) من أجل تحليل البيانات التي بلغت (153) مبحثاً كعينة تمثل القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة، باستخدام الأساليب الاحصائية (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف وشدة الاستجابة)، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد توافر تلك الأبعاد على مستويات متفاوتة في المنظمة المبحوثة، بالإضافة إلى تقديمها مقترنات أهمها ضرورة الاهتمام بانتهاج القيادة الرشيقية بالأبعاد المعبرة عنها بشكل أكبر للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

الكلمات المفتاحية: ثقافة التحسين، تطوير الذات، المؤهل، Hoshin Kanri، Gemba

المقدمة:

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات سريعة في جميع ميادين الحياة، نتيجة التطورات التكنولوجية، مما جعل المنظمات تواجه العديد من الصعوبات والتحديات في كيفية مواكبتها للتكييف معها، مما أدى إلى ظهور أنماط قيادية جديدة، كان من أبرزها نمط القيادة الرشيقية باعتبارها حجر الأساس والمحور الأول الذي يقع على عاتقه مسؤولية كبيرة تجاه المنظمة سعياً لتحقيق أهدافها المنشودة لذلك تعد القيادة الرشيقية من المواضيع الحديثة التي لفتت اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب لما لها من أهمية للمنظمات في مواجهة التحديات الناجمة عن التغيرات البيئية المتزايدة، مما يمكنها من تحمل مسؤولية كبيرة تجاه المنظمة سعياً لتحقيق أهدافها المنشودة.

أن القيادة الرشيقية المتمثلة بـ (ثقافة التحسين، تطوير الذات، المؤهل، Hoshin Kanri، Gemba) إحدى أهم أنماط القيادة التي تقود العاملين إلى العمل بروح معنوية عالية بالإضافة إلى ذلك تخلق التعاون بينهم وروح الفريق من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة، إذ تجلت فكرة البحث إلى تشخيص أبعاد القيادة الرشيقية المشار إليها أعلاه في المنظمة المبحوثة، وتضمن البحث الحالي أربع مباحث،

أختص الأول بمنهجية البحث والثاني تناول الجانب النظري للبحث أما البحث الثالث فقد غطى الجانب الميداني وأخيراً جاء البحث الرابع بالاستنتاجات والمقترنات وعلى النحو الآتي:

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث : يعد الاهتمام بالقيادات الإدارية من المواضيع الحديثة والمهمة في عالمنا المعاصر وفي ظل المتغيرات العالمية الجديدة وبيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة أصبح الاهتمام بالقيادات الإدارية كبيراً لما لها من أهمية خاصة لكل المنظمات بشكل عام المنظمة المبحوثة بشكل خاص، تعتبر القيادات المحرك الأساسي والعمود الهام الذي ترکز عليه مختلف النشاطات في أي منظمة، ومن ثم يجب على تلك القيادات أن تكون على مستوى التحديات التي وضعت أمامها، وفي ظل البيئة المنافسة تكون مطالبة أن تعيد النظر في أساليب القيادة التقليدية، وإعطاء المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحدث على الابتكار والتجديد اهتماماً أكبر بحيث تكون قادرة على التعامل مع المتغيرات وقيادة التحولات، وذلك لأن هذه المنظمات وخاصة منظمات التعليم العالي والبحوث تحديداً إذا ما أرادت أن تبقى وتزدهر وجب أن تعيش في حالة من الديناميكية والتطور السريع في وقت أصبح فيه التغير المتسارع والتعقيد المتزايد صفتان متلازمتان لمنظمات القرن الجديد ... لذلك أرثت الباحثتان دراسة موضوع القيادة الرشيقية بوصفها أحد أنماط القيادة التي قد تحدث تأثير في موضوع الاستدامة وخصوصاً في إدارة الموارد البشرية لما تتميز به من سمات، ومن ذلك جاءت مشكلة البحث بالتساؤل: هل تتوافر الأبعاد المعبرة عن القيادة الرشيقية المتمثلة بـ (ثقافة التحسين، تطوير الذات، المؤهل، Gemba، Hoshin Kanri) في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث:

أ. الأهمية النظرية:

1. تكمن الأهمية النظرية للبحث الحالي من خلال عدتها واحدة من الدراسات الحديثة التي تناولت موضوع له قدر كبير من الأهمية في المنظمات المعاصرة، إذ تعد القيادة الرشيقية من الأنماط القيادية المفترض اتباعها في منظمات الأعمال الحديثة كونها من الموضوعات المهمة ذات تأثير كبير على جوانب الحياة، بالإضافة إلى تقديم إطار نظري عن أبعاد القيادة الرشيقية في ضوء الإفادة من الجهد المعرفية السابقة في هذا المجال.

ب. الأهمية الميدانية:

1. يستمد البحث أهميته من أهمية تبني القيادة الرشيقية لدى القيادات الإدارية في المنظمات بشكل عام والمنظمة المبحوثة بشكل خاص أذ يساعد تبني أنماط عمل جديدة و مختلفة عن الأنماط التقليدية مما يساهم في حل مشكلاتها وتبني التغيير فيها.

2. تعزيز مدركات قادة المنظمة المبحوثة وزيادةوعيهم وتقديرهم بأهمية القيادة الرشيقية.

ثالثاً: أهداف البحث: يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في تشخيص أبعاد القيادة الرشيقية بدلالة أبعادها المتمثلة بـ(ثقافة التحسين، تطوير الذات، المؤهل، Gemba، Hoshin Kanri) في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية المتمثلة بـ:

1. تقديم عرض نظري عن القيادة الرشيقية في ضوء الإفادة من الجهود المعرفية السابقة في هذا المجال.
2. التعرف على واقع القيادة الرشيقية في المنظمة المبحوثة في ضوء وصف إجابات المبحوثين عن الأبعاد المعبرة عنها وتشخيصها.

3. التوصل إلى بعض الاستنتاجات ذات العلاقة بمتغير القيادة الرشيقية في المنظمة المبحوثة، وتقديم مجموعة اقتراحات ضرورية للمنظمات عامة والمنظمة المبحوثة خاصة فيما يتعلق بمتغير البحث.

رابعاً: فرضية البحث: تجسد البحث في فرضية رئيسة تنص على "تتوافق لدى المنظمة المبحوثة الأبعاد المعبرة عن القيادة الرشيقية متمثلة بـ (ثقافة التحسين، تطوير الذات، المؤهل، Gemba، Hoshin Kanri) تبعاً لإجابات المبحوثين عن العبارات المعبرة عنها.

خامساً: أساليب جمع البيانات وتحليلها: تطلب البحث الحالي اعتماد الباحثان مجموعة من الأدوات البحثية بغية الوصول إلى البيانات الازمة لإنجاز البحث والوصول إلى نتائج تعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة، وعلى هذا الأساس اعتمدت الباحثان على مجموعة من الأدوات في جانبيها النظري والميداني وعلى النحو الآتي:

1. الجانب النظري: في هذا الجانب تم توظيف ما تيسر من مصادر عربية وأجنبية تمثلت بالبحوث والكتب والمجلات العلمية والمؤتمرات، فضلاً عن الأطروحات والرسائل الجامعية وشبكة الأنترنيت.

2. الجانب الميداني: في هذا الجانب تم الاعتماد على الاستبانة بوصفها إداة رئيسية لجمع البيانات عن متغير البحث من الميدان المبحوث (جامعة دهوك)، علماً بأن مجتمع البحث تمثل بالقيادات الإدارية العليا والوسطى، أما عينة البحث فقد كانت (153) استماراة مرتجعة صالحة للتحليل تضم عبارات للإجابة عن الأبعاد المعبرة عن القيادة الرشيقية والمتمثلة بـ

(ثقافة التحسين، تطوير الذات، المؤهل، Gemba، Hoshin Kanri) وأعتمد مقياس ليكرت خماسي الوزن لقياس أبعاد متغير البحث والمرتبة من عبارة (أتفق بشدة، اتفق، أتفق نوعاً ما، لا أتفق، لا أتفق بشدة)، وأعطيت الأوزان المقابلة لها (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، وتم استخدام برنامج (SPSS, Ver. 27) من أجل تحليل البيانات.

سادساً: مجتمع البحث وعينته: تمثل مجتمع البحث بالقيادات الإدارية بجامعة دهوك، إذ بلغ عددهم (201) مبحوثاً وتم توزيع (201) استماراة على المبحوثين، أسترجع منها (163)، (153) استماراة صالحة للتحليل أي أن نسبة تمثيل العينة من المجتمع بلغت (76%)، إذ تم تحديد حجم عينة البحث وفق معادلة (Steven and Thompson, 2012)، وأدناه جدول (1) يمثل مكونات الاستبانة.

جدول (1)

مكونات الاستبانة

المصادر	تسلسل العبارات في الاستبانة	عدد العبارات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	ت
الباحثان	1-5	5	الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي	المتغيرات الديموغرافية	.1
صبابا، 2021 عبدالله، 2020 المطيري، 2019 Thuresson, 2017 رزقي، 2018 الباحثان	X1-X6	6	ثقافة التحسين	القيادة الرشيقية	.2
	X7-X10	4	تطوير الذات		
	X11-X15	5	المؤهل		
	X16-X20	5	Gemba		
	X21-X24	4	Hoshin Kanri		

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء الاستبانة

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: القيادة الرشيقية:

1. مفهوم القيادة الرشيقية:

تعد القيادة من المواضيع المهمة فهي تلعب دوراً بارزاً في تحقيق التفاعل بين القائد والعاملين في أي منظمة، فالقيادة هي العقل والقلب النابض لكل المنظمات، وأن الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ حيث تعددت مفاهيم القيادة بتنوع الاتجاهات والأطر النظرية عبر مراحل تطورها فالبعض أتجه إلى تعريفها على أنها مجموعة من الصفات الشخصية، وأخرون اعتبروها سلطة رسمية، بينما تركز الدراسات الحديثة على أن القيادة سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين، فهي مسؤولية تجاه المجموعة المقادمة لتحقيق النتائج المرسومة، وهي الجسر الذي يستخدمه المسؤول ليؤثر على سلوك وتوجهات العاملين، من أجل الربط بين أهداف المنظمة وأهداف العامل، تعد القيادة الرشيقية الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة، قد لا نرى نجاحاً لخطط المنظمة إلا بتحقيق محكم من القيادة الرشيقية.

حيث عرفها (هجيره، 2020، 13) عملية تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة بين العاملين والإدارة من خلال الدافع الإلهامي وبالتالي التأثير في العاملين وبث روح الحماس والعمل على تشجيع الإبداع والابتكار.

وعرفها أيضاً (النجار، 2021، 22) هي الأسلوب القيادي الناجح الذي يتبلور من خلال العلاقة المبنية على الثقة والاحترام والتعاون، بين القائد والعاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

وعرفها (الكعبي، 2021، 14) مجموعة التصرفات، القيم والمعتقدات، السلوكيات المتبعة والتي تشمل معالم الاحترام، الثقة والتعاون مع الآخرين.

وتأسيساً لما تقدم من تعريفات ولأغراض البحث الحالي، ترى الباحثتان بأن القيادة الرشيقية هي نمط من أنماط القيادة التي تنتهج الاستدامة وثقافة التحسين في تعاون القادة والعاملين في سعيهم المتبدل لتحقيق الأهداف الطويلة الأجل.

2. أبعاد القيادة الرشيقية:

تعددت آراء الكتاب والباحثين حول تحديد أبعاد القيادة الرشيقية، فمنهم من تناول الأبعاد، التواضع، الحكمة، الثقة، الصبر، الموضوعية والهدوء. (الفتلاوي، 2017؛ شبات، 2020؛ أشرف السيد عبد الباري، 2022؛ الكعبي و الياسري، 2023)، ومنهم من تناول الأبعاد، التحسين المستمر، سيجما، المؤهلات وتطوير الذات، (Trenkner, 2016)، ومنهم من تناول الأبعاد، السرعة، المرونة، الكفاءة، التعاون، تتبع التكنولوجيا، (Şahin and Alp, 2020)، وأخرين تناولوا الأبعاد، المهارات الإبداعية، الحفز الألهامي، الذكاء الأنفعالي، (المهجيرة، 2020)، ولكن اعتمدت الباحثان في قياسها لأبعاد القيادة الرشيقية نموذج كلاً من (Dombrowskia and Mielkeia, 2013, 570) حيث قاما بتحليل مجموعة كبيرة من الدراسات المرتبطة بالقيادة الرشيقية، وتم اشتقاق خمسة مبادئ تمثل القيادة الرشيقية وكما في الشكل (2)، وذلك لكون الأبعاد اعلاه تم تناولها بشكل كبير من قبل الباحثين والكتاب أعلاه ولتنماشي الأبعاد المختارة مع موضوع البحث الحالي.



الشكل رقم (1) مبادئ القيادة الرشيقية

Source: Dombrowski, U. and Mielke, T. (2013). Lean Leadership-Fundamental Principles and Their Application, Forty Sixth CIRP Conference on Manufacturing Systems 2013, Procedia CIRP 7, 569 – 574. DOI: 10.1016/j.procir.2013.06.034.

وأدنى عرض لتلك الأبعاد:

أ. ثقافة التحسين: أسلوب ياباني يسعى إلى إحداث تحسينات بسيطة وبطيئة على النشاطات والخدمات ويجب أن يكون بشكل مستمر (مسلم وأبو مسلم، 2017، 5)، أما (Marksberry and Hughes, 2011، 3) فيرى بأن ثقافة التحسين ترتكز على جميع المواقف والسلوكيات التي تتضمنها القيادة الرشيقية والتي تؤكد على التحسين المستمر لضمان تحقيق التكامل، لمنع فشل الاستفادة من الفرص التي تواجه المنظمة في بيئتها. وترى الباحثتان أن ثقافة التحسين هو إدخال تحسينات مستمرة على إداء العاملين بهدف تحقيق التميز والنجاح.

ب. تطوير الذات: يعد تطوير الذات مبدأً مهماً من مبادئ القيادة الرشيقية، نظراً لأن بعض السمات تعتمد على القادة، بينما يجب تعلم بعض السمات وتطويرها، وهذا يوضح أن الانتقال إلى القيادة الرشيقية يتطلب مهارات قيادية جديدة.

يرى (Marksberry and Hughes, 2011، 3) بأن تطوير الذات يؤكد على اهتمام القيادة الرشيقية بتطوير المهارات الخاصة بها، واكتساب الحديثة منها سواء بشكل فطري أو بشكل متعلم، باعتباره، قدوة لآخرين ومن ثم لمساعدتهم على الارقاء بمستويات ادائهم.

وترى الباحثتان بأن تطوير الذات يتكون من الأنشطة التي تعمل على تطوير قدرات العاملين وإمكاناته، وبناء رأس المال البشري، تسهيل التوظيف، وتحسين نوعية الحياة وتحقيق الأحلام والتلعلعات.

ج. المؤهل: يعد تأهيل العاملين مهمة أساسية في القيادة الرشيدة، وتمكن العاملين من المشاركة في التحسين المستمر، كما يجب أن يتماشى التحسين المستمر للعمليات مع التحسين المستمر للعاملين حيث لا يقتصر التأهيل على التعليم التقليدي في الفصول أو التدريبات إلا أنه يتم تحديث معظم المؤهلات في القيادة الرشيدة على أساس يومي في المنظمة، بحيث يشعر العاملين في تحدي باستمرار ويتعلم من خلال حل المشكلات الفعلية، وتستخدم العديد من المنظمات مناهج التدريب لأنها تلبي المتطلبات الجديدة بشكل أفضل ومثال على ذلك شركة تويوتا حيث تم تأسيس ما يسمى بطريقة (Toyota Kata) في الصناعة حيث قدم هيكلًا رسمياً للتدريب والتحسين مما ساعد على إنشاء إجراءات روتينية يومية تؤدي إلى برامج CIP المستدام (النقل والتأمين المدفوع المستدام) .

Mielke, 2013, 572)

ويرى أيضاً (3) Marksberry and Hughes, 2011, 3) أن هذا بعد يهتم بتعزيز عمليات التعلم التنظيمي، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه الموارد البشرية في العمل، من أجل القضاء على الروتينية في العمل، وبشكل خاص في المنظمات الخدمية أكثر منه بالنسبة للمنظمات الإنتاجية.

وترى الباحثان بأن المؤهل هو ما يمتلكه العامل من تحصيل علمي يتلاءم ومتطلبات الوظيفة التي يشغلها.

د. جيما (Gemba)

نشأت جيما كايزن في اليابان في عام 1950 عندما اعترفت الحكومة بأن هناك مشكلة في نظام الإدارة الحالية ونقص العمالة، وسعت إلى حل هذه المشكلة بالتعاون مع القوى العاملة، وقد طبقها ماكسي إماي (Masaaki Imai) في عام 1986 لتحسين الكفاءة والإنتاجية والقدرة التنافسية في تويوتا، وهي شركة صناعة السيارات اليابانية في أعقاب زيادة المنافسة وضغوط العولمة ومنذ ذلك الحين، أصبح كايزن جزء من نظام التصنيع الياباني وساهم بشكل كبير في نجاح التصنيع، والآن يشكل كايزن المظلة التي تغطي العديد من التقنيات الحديثة. (Lubica, 2012, 195-196)

ويشير (Joshi, 2013, 1-29) إلى أن هناك خمس استراتيجيات ذهبية لإدارة أدوات جيما كايزن يمكن إيجازها بما يلي:

أ. عند حدوث مشكلة ينتقل القائد إلى مكان الحادث أولاً دون انتظار التقارير من مكان الحادث.

ب. يتم التحقق من الأشياء الملموسة التي يمكن للقائد وضع يديه عليها وملحوظتها، كالآلات، شكاوى المستفيدين وذلك بالانتقال مباشرة إلى أماكن وجودها ولقاء نظرة عليها والتعامل معها.

ج. اتخاذ تدابير فورية مؤقتة، إذا كان الآلة متعلقة يحاول إصلاحها، وإذا كان المستفيد غاضباً سيحتاج إلى الاعتذار له، أو حتى إعطاء بعض الهدايا للإرضاء.

د. طرح الأسئلة لمعرفة السبب الجذري للمشكلة.

هـ. تحديد الوسائل المناسبة للوقاية من تكرار المشكلة بمجرد تحديد السبب الجذري لحدثها.

وترى الباحثان أن Gemba مجموعة من الأدوات التي تستخدم عالمياً لجعل العمليات التي تتم داخل المنظمة على مستوى الأول عالمياً، وهو المكان الذي تدور فيه جميع الأنشطة التي تحقق القيمة المضافة في الإداء.

هـ. هوشين كانري (Hoshin Kanri)

ظهرت منهجية هوشين كانري كإحدى المنهجيات التي يمكن أن يكون لها دور كبير في تحقيق التغيير المستمر، وتم تطبيق المنهجية على نطاق واسع في اليابان في المنظمات الكبيرة، ورغم ذلك يوجد القليل من الدراسات التجريبية حول افتراضاتها المفاهيمية وفرضتها العملية، ولذلك ينبغي تناول المنهجية من منظور أوسع كمنهجية شاملة على مستوى المنظمة، وفهم كيفية تطبيقها بفعالية.

يهدف هوشين كانري إلى إدارة اتجاه المنظمة من خلال توجيه التغيير داخل المنظمة، يتضمن أدوات للتحسين المستمر والإنجاز والتنفيذ وتمثل الفكرة الأساسية لخطيط هوشين كانري في أنه يشرك المنظمة بأكملها في عملية التخطيط الاستراتيجي، سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يضمن أن يتم إنشاء اتجاه المنظمة وأهدافها بشكل منطقي، تحديدها بوضوح، التواصل الجيد، المراقبة والتكييف بناءً على نظام التغذية الراجعة (أحمد، 2016، 5).

وترى الباحثان بأن Hoshin Kanri توجيه المنظمة باتجاه تحقيق هدف واحد ويركز بدوره على أنشطة التحسين المستمر لكل فريق على هدف طويل الأمد.

المبحث الثالث: الجانب الميداني

اختبار فرضية البحث

يهدف مضمون هذا المبحث إلى وصف متغير البحث وتشخيصه اعتماداً على البرنامج الإحصائي (SPSS, Ver. 27) للتعرف إلى النسب المئوية والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية ومعامل الاختلاف وشدة الاستجابة لمتغير البحث وأبعاده، والذي يعكس اختبار فرضية البحث، واعتماداً على ذلك تم تقسيم هذا المبحث على النحو الآتي:

يشير مضمون هذا المحور إلى اختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى التي تنص على: تتوافر لدى المنظمة المبحوثة الأبعاد المعبرة عن القيادة الرشيدة والمتمثلة بـ (ثقافة التحسين، تطوير الذات، المؤهل، Hoshin Kanri، Gemba) وعلى النحو الآتي:

أ- ثقافة التحسين:

تؤشر نتائج الجدول (3) أن نسبة الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على مؤشراته (X1-X6) إجمالاً بلغت (63.29%)، وان نسبة محايده كانت (19.18%)، وعدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) تساوي (17.53%) ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغ (3.618%) بانحراف معياري (1.010%) وبمعامل اختلاف (28.095%) وكانت شدة الاستجابة (72.367%).

ان كل المؤشرات من (X1) الى (X6) ساهمت في الاتفاق على ثقافة التحسين بهذه النسبة العالية والبالغة (63.29%)، أن أعلى نسبة اتفاق كانت للمؤشرات (X1) و (X2) والتي كانت مضافينها (إدارة الجامعة تحسن مهارات ومهارات عاملين لديها) و (إدارة الجامعة تنشر ثقافة استثمار الموارد المتاحة لديها)، حيث بلغت نسبة الاتفاق (71.2%) لكلا المؤشرتين وتساوت اوساطهما الحسابية حيث بلغت (3.89) و (3.78) وعلى التوالي، وبانحراف معياري (0.943) و (0.91) على التوالي، وشدة استجابة متساوية قدرها (77.8%) و (75.6%).

اما اقل نسبة اتفاق فقد كانت من نصيب المؤشر (X6) والتي تنص على: (إدارة الجامعة توظف أحد البرامج والمنهجيات عند أداء أنشطتها) حيث كانت (56.2%) بوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.142) وبمعامل اختلاف قدره (33.68%) وشدة استجابة (67.8%)، وهي اقل نسبة شدة استجابة من بين المؤشرات الاخرى، هذا يدل على ان القيادة الرشيقه في المنظمة المبحوثة لا تتجاهل ثقافة التحسين في المنظمة.

الجدول (3): وصف بعد ثقافة التحسين وتشخيصه

الجدول من إعداد الباحثتان في ضوء الاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS, Ver. 27)

n= 153

نسبة الاتفاق	شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الإجابة					المؤشرات	الأبعاد
					اتفاق بشدة	اتفاق	محايد	لا اتفاق	لا اتفاق بشدة		
					%	%	%	%	%		
71.2	77.8	24.241	0.943	3.89	28.1	43.1	19	9.2	0.7	X1	ثقة التحسين
71.2	75.6	24.074	0.91	3.78	19.6	51.6	17	11.1	0.7	X2	
65.4	73.4	27.220	0.999	3.67	19.6	45.8	18.3	15	1.3	X3	
56.9	70	28.6	1.001	3.5	14.4	42.5	24.2	17.0	2.0	X4	
58.8	69.6	30.74	1.07	3.48	14.4	44.4	20.3	16.3	4.6	X5	
56.2	67.8	33.68	1.142	3.39	15	41.2	16.3	22.2	5.2	X6	
					18.52	44.77	19.18	15.13	2.4	المعدل	
63.29	72.366	28.095	1.010	3.618	63.29		19.18	17.53	المؤشر الكلي		

ب- تطوير الذات:

تم قياس هذا البعد بالمؤشرات (X10-X7)، حيث يبين الجدول (4) الى اتفاق (4) من المبحوثين على اجمالي مؤشراته، ونسبة (15.85%) على الحياد، بينما كانت نسبة عدم الاتفاق (لا اتفاق، لا اتفاق بشدة) (26.25%)، حيث كان معدل قيمة الوسط الحسابي (3.6) بانحراف معياري (0.988) وبمعامل اختلاف (1.003)، بينما كانت شدة الاستجابة (72%).

من خلال النسب الظاهرة في الجدول يتبيّن ان المؤشر (X8) قد حق اعلى نسبة في الاتفاق (اتفاق بشدة، اتفاق) بلغت (68.7%) بأعلى وسط حسابي بلغ (3.73) واقل انحراف معياري مقداره (0.988) وشدة استجابة مقدارها (74.6%)، حيث يشير هذا المبدأ الى (إدارة الجامعة تعلم القيادات الإدارية لديها بعض السمات الأخلاقية مثلما تطورها).

اما اقل نسبة اتفاق (لا اتفاق بشدة، لا اتفاق) فقد حصل عليها المؤشر (X9) والذي يمثل (تنمي الذات لدى القيادات الإدارية لديها)، بلغت النسبة (57.5%) بأقل وسط حسابي مقداره (3.48) واعلى انحراف معياري بلغ (1.089) ومعامل اختلاف (31.29) وشدة استجابة قيمتها (69%).

الجدول (4): وصف بعد تطوير الذات وتشخيصه

n= 153

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS, Ver. 27)

نسبة الاتفاق	شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة						المؤشرات	الأبعاد
					اتفاق بشدة	اتفاق	محايد	لا اتفاق	لا اتفاق بشدة			
					%	%	%	%	%			
63.4	73.4	24.41417	0.896	3.67	15.7	47.7	24.8	11.1	0.7	X7	تطوير الذات	
68.7	74.6	26.48794	0.988	3.73	20.3	48.4	17	12.4	2.0	X8		
57.5	69.6	31.2931	1.089	3.48	17	40.5	19.6	19.6	3.3	X9		
61.4	70.4	29.51705	1.039	3.52	15	46.4	16.3	20.3	2.0	X10		
62.75	72	27.92807	1.003	3.6	17	45.75	15.85	24.25	2	المعدل	المؤشر الكلى	
					15.85	26.25	62.75	15.85	26.25	المؤشر الكلى		

ج- المؤهل:

تشير معطيات الجدول (5) إلى ميل إجابات (5) من المبحوثين نحو اتفاق على المؤشرات الخاصة بهذا البعد والمتمثلة ب (X15-X11)، بينما تمثل نسبة محايد (23.6%)، ونسبة عدم الاتفاق (لا اتفاق، لا اتفاق بشدة) (29.34%)، بوسط حسابي (3.286%) وانحراف معياري (1.0938%) وبمعامل اختلاف (33.3696%) الذي يدل على تجانس في اجابات المبحوثين وعدم تشتتها، وان شدة الاستجابة (65.72%)، حق المؤشر (x11) أعلى نسبة اتفاق (اتفاق بشدة، اتفاق إلى وصلت (54.9%) بوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري مقداره (1.0938%) ومعامل اختلاف بلغ (30.8707%)، بينما كانت شدة الاستجابة (71.2%)، هذا يشير إلى (إدارة الجامعة ترکز على المؤهلات العلمية العالمية في مجال العمل).

بينما حق المؤشر (X14) والذي ينص على: (إدارة الجامعة تلتحق العاملون لديها بدورات تؤمن إمكانياتهم في حل المشكلات) بلغت (36.6) بوسط حسابي مقداره (3.1) وانحراف معياري (1.081) بينما كان معامل الاختلاف (34.87%) وشدة الاستجابة كانت (62%)

نسبة الاتفاق	شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة					المؤشرات	الأبعاد
					اتفاق بشدة	اتفاق	محايد	لا اتفاق	لا اتفاق بشدة		
					%	%	%	%	%		
54.9	71.2	30.8707	1.099	3.56	15	39.9	19	17.6	3.3	X11	المؤهل
51.6	66.6	35.4354	1.18	3.33	16.3	35.3	19.6	22.2	6.5	X12	
50.4	67.2	30.8333	1.036	3.36	13.1	37.3	23.5	24.8	1.3	X13	
36.6	62	34.8709	1.081	3.1	11.1	25.5	30.1	28.8	436	X14	
41.8	61.6	34.8376	1.073	3.08	7.8	34	20.3	34.	3.9	X15	
47.06	65.72	33.3696	1.0938	3.286	12.66	34.4	23.6	25.48	3.86	المعدل	المؤشر الكلي
					47.06		23.6	29.34		المؤشر الكلي	

الجدول (5) وصف بعد المؤهل وتشخيصه

n= 153

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء الاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS, Ver. 27)

د - Gemba

تبين معطيات الجدول (6) الاتفاق (اتفاق بشدة، اتفاق) بنسبة (46.3%) من المبحوثين على مؤشرات هذا البعد والتي تتمثل بـ (X20-X16)، بينما تمثل نسبة محايد (20.92%)، ونسبة عدم الاتفاق (لا اتفاق، ولا اتفاق بشدة) (32.78%)، بوسط حسابي (3.232) وانحراف معياري (1.135) وبمعامل اختلاف (35.1893%) بشدة استجابة مقدارها (64.64%).

حق المؤشر (X17) أعلى اتفاق بلغت (55.6%) بوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.089) ومعامل اختلاف مقداره (32.1238) وشدة استجابة (67.8)، هذا يدل على (ادارة الجامعة ترکز على الحقائق عند اتخاذ القرار).

وحق المؤشر (X19) اقل نسبة اتفاق بلغت (36%) بوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (1.132) وبمعامل اختلاف (37.4834%) بينما بلغت شدة الاستجابة (60.4%) الذي يشير الى ان (ادارة الجامعة تأخذ بنظر الاعتبار أراء ومقترنات العاملين ولكن ليس بشكل كبير).

نسبة الاتفاق	شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة						المؤشرات	الأبعاد
					التفق بشدة	اتفاق	محايد	لا اتفق	لا اتفاق بشدة			
					%	%	%	%	%			
45.7	65.2	35.67485	1.163	3.26	17.6	28.1	19.6	32	2.6	X16	Gemba	
55.6	67.8	32.12389	1.089	3.39	13.1	42.5	18.3	22.2	3.9	X17		
49.7	66.6	34.11411	1.136	3.33	17	32.7	19.6	28.1	2.6	X18		
36	60.4	37.48344	1.132	3.02	10.5	25.5	27.5	28.8	7.8	X19		
44.5	63.2	36.55063	1.155	3.16	13.1	31.4	19.6	30.7	5.2	X20		
46.3	64.64	35.189384	1.135	3.232	14.26	32.04	20.92	28.36	4.42	المعدل		

الجدول (6) وصف بعد Gemba وتشخيصه

					46.30	20.92	32.78	المؤشر الكلي
--	--	--	--	--	-------	-------	-------	--------------

نسبة	شدة	معامل	الانحراف	الوسط	قياس الإجابة	المؤشرات	الأبعاد
------	-----	-------	----------	-------	--------------	----------	---------

n= 153 **الجدول من إعداد الباحثان في ضوء الاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS, Ver. 27)**

Hoshin Kanri -هـ

تشير معطيات الجدول (7) إلى الانفاق (اتفاق بشدة، اتفق) بنسبة (49.25%) من المبحوثين على مؤشرات هذا البعد والتي تمثل بـ (X21-X24)، بينما تمثل نسبة محاييد (22.55%)، ونسبة عدم الانفاق (لا اتفق، ولا اتفق بشدة) (28.2%)، بوسط حسابي (2.527) وانحراف معياري (0.8227) وبمعامل اختلاف (24.66%) وان شدة الاستجابة (50.55%).

حق المؤشر (X21) أعلى نسبة اتفاق بلغت (62.8%) بوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري مقداره (1.04) ومعامل الاختلاف (28.4153%) وشدة استجابة مقدارها (73.2%)، هذا يشير إلى (ادارة الجامعة تحدد أهدافها في ضوء خططها المستقبلية).

بينما حق المؤشر (X23) اقل نسبة اتفاق بلغت (39.9%) بوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.191) ومعامل اختلاف مقداره (39.049%) وشدة استجابة (61%)، هذا يدل على (ادارة الجامعة لا تضع عملية تطوير العاملين كأولوية ضمن أهدافها).

الجدول (7) وصف بعد Hoshin Kanri وتشخيصه

الاتفاق	الاستجابة%	الاختلاف%	المعيارى	الحسابى	اتفاق	اتفاق	محايد	لا اتفاق	لا اتفاق		
					بشدة	%	%	%	%		
62.8	73.2	28.4153	1.04	3.66	21.6	41.2	21.6	13.1	2.6	X21	Hoshin Kanri
49.6	68	31.17647	1.06	3.4	16.3	33.3	25.5	23.5	1.3	X22	
39.9	61	39.04918	1.191	3.05	13.1	26.8	19.6	33.3	7.2	X23	
45.1	63.6	33.45912	1.064	3.18	8.5	36.6	23.5	26.8	4.6	X24	
38.075	50.55	24.66024	0.82275	2.5275	14.875	34.475	22.55	24.175	3.925	المعدل	
					49.25	22.55	28.20			المؤشر الكلى	

n= 153

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء الاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS, Ver. 27)

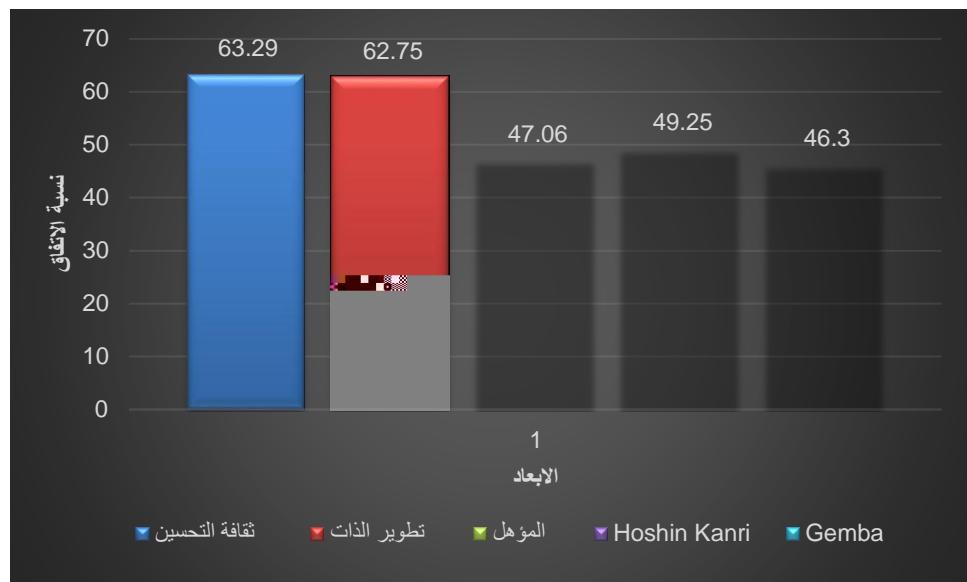
الجدول (8): الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الرشيقية من وجهة نظر أفراد عينة البحث

نسبة الاتفاق	شدة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	انحراف المعيارى	الوسط الحسابى	اتفاق بشدة	اتفاق	محايد	لا اتفاق	لا اتفاق بشدة	الأبعاد	ت
63.29	72.366	28.095	1.010	3.618	18.52	44.77	19.18	15.13	2.4	ثقافة التحسين	1
62.75	72	27.92	1.003	3.6	17	45.75	15.85	24.25	2	تطوير الذات	2
47.06	65.72	33.369	1.093	3.286	12.66	34.4	23.6	25.48	3.86	المؤهل	3
46.3	64.64	35.189	1.135	3.232	14.26	32.04	20.92	28.36	4.42	Hoshin Kanri	4
49.25	50.55	24.660	0.822	2.5275	14.875	34.475	22.55	24.175	3.925	Gemba	5
51.495	56.248	33.18	14.51	3.2527	17.625	32.359	21.216	20.933	3.575	اجمالي أبعاد	

n= 153

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء الاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS, Ver. 27)

يتبيّن من الجدول(8) ان ثقافة التحسين قد حقق اعلى نسبة اتفاق بلغت(63.29%) بوسط حسابي مقداره (3.618) وانحراف معياري بلغ (1.010) ومعامل اختلاف قدره (28.095%) وشدة استجابة تساوي (72.366%) بينما Gemba كان ترتيبه الاخير من بين الأبعاد الاخرى، فقد حقق هذا البعد اقل نسبة اتفاق بلغت (49.25) بوسط حسابي قدره (2.5275) بانحراف معياري (0.822) بينما كان معامل الاختلاف يساوي (24.660%) وشدة استجابة بلغت (50.55%). اعتماداً على ما تقدم من نتائج تحليل وصف أبعاد القيادة الرشيقية وتشخيصها التي أثبتت توافرها لدى قادة المنظمة المبحوثة ونسب متفاوتة، يمكن قبول فرضية البحث.



الشكل (1) نسب الالتفاق على أبعاد القيادة الرشيقية
المصدر إعداد الباحثة بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS, Ver. 27)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

1. الاستنتاجات والمقترحات:

يتضمن هذا المبحث عرضاً لأهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث في جانبيه النظري والميداني، فضلاً عن المقترحات التي تم تقديمها للمنظمة المبحوثة واليات تنفيذها، وفي ضوء ذلك تضمن المبحث محورين هما:

المحور الأول: الاستنتاجات

المحور الثاني: المقترحات

المحور الأول: الاستنتاجات:

يمكن تلخيص أهم ما توصل إليه البحث الحالي من الاستنتاجات الآتية:

1. عناية القيادات الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة بانتهاج نمط القيادة الرشيقية في ميدان عملها وعلى نحو تبنيها لمجموعة من الأبعاد والتي تمثلت بـ (تفافة التحسين، تطوير الذات، المؤهل، Hoshin Kanri، Gemba) علماً أن توافق هذه الأبعاد كان إيجابياً إذ إن كل بعد له مضمونه ودلالاته في ميدان العمل.

2. توزع أبعاد القيادة الرشيقية حسب أسبقيتها على مستوى المنظمة المبحوثة تبعاً لـ إجابات المبحوثين عن العبارات المفسرة لها، وقد حظي بعد تفافة التحسين أعلى أهمية نسبية قياساً بـ Gemba الذي حظي بأقل أهمية نسبية أما بقية الأبعاد (المؤهل، تطوير الذات، Hoshin Kanri) قد انحسرت بين هذين البعدين.

3. إن عملية إدخال التحسينات المستمرة على إداء العاملين بهدف تحقيق التميز والنجاح تكاد تكون ضعيفة، وهذا يشمل أيضاً تطوير قدرات العاملين وبناء رأس المال البشري، تسهيل التوظيف وتحسين نوعية الحياة وتحقيق الاحلام والمتطلبات.

المحور الثاني: المقترنات

بناءً على ما ورد من استنتاجات فقد عمدت الباحثتان إلى تقديم مجموعة من المقترنات تمثلت بالآتي:

1. حث الباحثين والكتاب على الاهتمام بموضوع القيادة الرشيقية لما له من فوائد لمنظمات الأعمال والمنظمة المبحوثة بشكل خاص، وإيلانه قدرًا من العناية وعلى النحو الذي يساهم في إعطاء هذا الموضوع أهميته وبالتالي التوسع في تحديد الأبعاد المحسدة ل Maherite.
2. زيادة الاهتمام بتوجيه المنظمة المبحوثة باتجاه تحقيق الأهداف التي تصب بتحقيق التحسين المستمر لتحقيق هدف طويل الأمد للمنظمة.
3. الحرص على أتباع المنظمة المبحوثة لمجموعة من الأدوات الإدارية التي تستخدم عالمياً لجعل العمليات داخل المنظمة على المستوى الأول عالمياً وكذلك الحرص على توفير المكان الملائم الذي يحقق القيمة المضافة في الأداء.
4. يتوجب على إدارة الجامعة تنمية الذات للقيادات الإدارية لديها وبما يتلائم وتحقيق أهداف المنظمة.
5. تركيز إدارة الجامعة على اختيار المؤهلات العلمية العالية في مجال العمل وأخذها بنظر الاعتبار في عملية التوظيف.
6. تفعيل عملية إدخال التحسينات المستمرة على أداء العاملين من خلال التدريب المستمر وتبني برامج تدريبية كفؤة والعمل على تعزيز نظام التعويضات والحوافز المتبعة والذي يضمن تحقيق رضا العاملين وولائهم للمنظمة.
7. الحرص على استمرار العمل بالإجراءات والسياسات المتخذة بتوظيف العاملين من ذوي المهارات والقابليات والقدرات التي تؤهلهم لتحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية.
8. على إدارة الجامعة العمل على تحسين مهارات ومعارف العاملين لديها ونشر ثقافة استثمار الموارد والمتحدة لها عن طريق إقامة دورات تدريبية مكثفة والاستعانة بذوي الخبرة والمهارة في هذا المجال من داخل وخارج المنظمة.

أما بشأن الآليات التي تقدمت بها الباحثتان لتنفيذ المقترنات فقد تمثلت بالآتي:

1. إجراء دراسات ذات صلة بالقيادة الرشيقية وبما يؤمن بهما شاملاً لهذا الموضوع وبالتالي التوسع في عرض الأبعاد المفسرة له، إن القيادة الرشيقية تمثل موضع حديث بين العاملين مما يستلزم إدارة هذا الحديث وبما يوفر حالات الجذب والاستقطاب بين القائد والعاملين وعلى نحو يجعل كل طرف يفهم متوجهات الآخر وينظر واقعي تقاعلي يمكنهم من ايجاد مستوى معين من التماуг عبر متصل تتحرك عليه القيادة الرشيقية.
2. توضيح مضمون ومحوى كل بعد من أبعاد القيادة الرشيقية وبما يبشر المساحة المفاهيمية التي يغطيها كل بعد فضلاً عن تأمين خيوط الترابط التي يمكن أن يشكلها وينسجها مع الأبعاد الأخرى، إذ تظهر مضمونه مثلما يكتشف أثره وهكذا الشأن لبقية الأبعاد وهذا يوفر منطلقات جديدة بشأن دور وأهمية القيادة الرشيقية وبيان وقوعها في نفوس العاملين.
3. إتباع مبدأ وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب وفي إطار تنوع المهارات والقابليات وضرورة تطبيق نظام مكافأة وحوافز قائم على مبدأ الشفافية.
4. تطوير قدرات العاملين وبناء رأس مال بشري في المنظمة المبحوثة وذلك بترجمهم بدورات تدريبية تتمتع بمستوى عالي من الأداء وبما يواكب التطور الحاصل عالمياً، تؤهلهم لذلك.

المصادر العربية:

1. شبات، جلال، 2020، دور القيادة الرشيقية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية، دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مجلد 5 (13)، 178 – 166.
2. عبدالباري، أشرف السيد؛ يوسف، شريف محمد محمد، (2021) القيادة الرشيقية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية: بالتطبيق على شركة مصر للطيران. المجلة العربية لإدارة. مج (45).
3. الفتلاوي، ميثاق (2017)، العلاقة بين القيادة الرشيقية وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركات العامة لصناعة السيارات، مجلة المتنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 4، العراق، من 23-48.
4. الكعبي، كمال، الياسري، أكرم محسن، (2023)، القيادة الرشيقية وتأثيرها في جودة الخدمة من خلال مشاركة العاملين كمتغير وسيط، دراسة حالة لآراء عينة من العاملين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارة الأعمال، 28-29.
5. مسلم، عبد القادر، وأبو مسلم، (2017)، الإدارة الرشيقية ودورها في تحقيق الإبداع لدى العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة، دراسة حالة، المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني، كلية فلسطين التقنية، غزة، فلسطين، 5.
6. النجار ، منذر ، (2021) أثر الذكاء العاطفي في القيادة الرشيقية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين ، رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى بغزة ، فلسطين ، 22.
7. الهجيرة، بحاش، (2020)، القيادة الرشيقية وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغار) بالمسيلة. رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

المصادر الأجنبية:

1. Dombrowski, U. & Mielke, T. (2013). Lean Leadership-Fundamental Principles and Their Application, Forty Sixth CIRP Conference on Manufacturing Systems 2013, Procedia CIRP 7: 569 – 574. DOI: 10.1016/j.procir.2013.06.034.
2. Lubica, Kovacova. (2012). The development of models and methods and methods Kaizen, Transfer inovacii, 22. Available at <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/22>.
3. Marksberry, P. & Hughes, S. (2011). The role of the executive in lean: A qualitative thesis based on the Toyota production system, International Journal of lean thinking, 2 (2), 2-19.
4. Şahin, S., & Alp, F. (2020), lean Leadership Model in Health Care: Organizational and Individual Antecedents and Outcomes, In Lean Business Leadership Methods for Industry 4.0, Emerald Publishing Limited.
5. Trenkner, Malgorzata. (2016). Implementation of lean leadership, Management", University of Economics in Wroclaw, 20 (2)