



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

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

ABSTRACT

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.



تشخيص واقع أبعاد القيادة الرشيقة

دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من القيادات بجامعة دهوك

الباحثة وئام نوري عواد سعد

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

أم.د. فاطمة جعفر حبيب

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

المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى تشخيص أبعاد القيادة الرشيقة المتمثلة بـ (ثقافة التحسين، تطوير الذات، المؤهل، Gemba، Hoshin Kanri) 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) مبحوثاً 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 مقترحات أهمها ضرورة الاهتمام بانتهاج القيادة الرشيقة بالأبعاد المعبرة عنها بشكل أكبر للوصول الى تحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

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

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 للتكيف معها، مما أدى الى ظهور أنماط قيادية جديدة، كان من أبرزها نمط القيادة الرشيقة باعتبارها حجر الأساس والمحور الأول الذي يقع على عاتقه مسؤولية كبيرة تجاه المنظمة سعياً لتحقيق أهدافها المنشودة لذلك تعد القيادة الرشيقة 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 الرشيقة المتمثلة بـ (ثقافة التحسين، تطوير الذات، المؤهل، Gemba، Hoshin Kanri) إحدى أهم أنماط القيادة التي تقود العاملين إلى العمل بروح معنوية عالية بالإضافة الى ذلك تخلق التعاون بينهم وروح الفريق من أجل الوصول الى أهداف المنظمة، إذ تجلت فكرة البحث الى تشخيص أبعاد القيادة الرشيقة المشار إليها أعلاه في المنظمة المبحوثة، وتضمن البحث الحالي أربع مباحث،

أختص الأول بمنهجية البحث والثاني تناول الجانب النظري للبحث أما المبحث الثالث فقد غطى الجانب الميداني وأخيراً جاء المبحث الرابع بالاستنتاجات والمقترحات 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 تركز 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 تحث على الابتكار والتجديد اهتماماً أكبر بحيث تكون قادرة على التعامل مع المتغيرات وقيادة التحولات، وذلك لأن هذه المنظمات وخاصة منظمات التعليم العالي والمبحوثة تحديداً إذا ما أرادت أن تبقى وتزدهر وجب أن تعيش في حالة من الديناميكية والتطور السريع في وقت أصبح فيه التغيير المتسارع والتعقيد المتزايد صفتان متلازمتان لمنظمات القرن الجديد ... لذلك أرثت الباحثان دراسة موضوع القيادة الرشيقة 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 الرشيقة 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 عددها واحدة من الدراسات الحديثة التي تناولت موضوع له قدر كبير من الأهمية في المنظمات المعاصرة، إذ تعد القيادة الرشيقة من الأنماط القيادية المفترض اتباعها في منظمات الأعمال الحديثة كونها من الموضوعات المهمة ذات تأثير كبير على جوانب الحياة، بالإضافة الى تقديم إطار نظري عن أبعاد القيادة الرشيقة في ضوء الإفادة من الجهود المعرفية السابقة في هذا المجال.

ب. الأهمية الميدانية:

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

2. تعزيز مدركات قادة المنظمة المبحوثة وزيادة وعيهم وتفهمهم بأهمية القيادة الرشيقة.

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

1. تقديم عرض نظري عن القيادة الرشيقة في ضوء الإفادة من الجهود المعرفية السابقة في هذا المجال.
2. التعرف على واقع القيادة الرشيقة في المنظمة المبحوثة في ضوء وصف إجابات المبحوثين عن الأبعاد المعبرة عنها وتشخيصها.
3. التوصل الى بعض الاستنتاجات ذات العلاقة بمتغير القيادة الرشيقة 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 " تتوافر لدى المنظمة المبحوثة الأبعاد المعبرة عن القيادة الرشيقة 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 الى البيانات اللازمة لإنجاز البحث والوصول الى 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 الأطاريح والرسائل الجامعية وشبكة الأنترنت.
2. الجانب الميداني: في هذا الجانب تم الاعتماد على الاستبانة بوصفها أداة 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) استمارة مرتجعة صالحة للتحليل تضم عبارات للإجابة عن الأبعاد المعبرة عن القيادة الرشيقة والمتمثلة بـ

(ثقافة التحسين، تطوير الذات، المؤهل، Gemba، Hoshin Kanri) وأُعيد مقياس ليكرت خماسي الوزن لقياس أبعاد متغير البحث والمرتببة من عبارة (أُتفق بشدة، أتفق، 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، أذ بلغ عددهم (201) مبحوثاً وتم توزيع (201) استمارة على المبحوثين، أُسترجع منها (163)، (153) استمارة

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

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

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 بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية عبر مراحل تطورها فالبعض أتجه إلى تعريفها على أنها مجموعة من الصفات الشخصية، وآخرون اعتبروها سلطة رسمية، بينما تركز الدراسات الحديثة على أن القيادة سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين، فهي مسؤولية تجاه المجموعة المقادة 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 الا بتخطيط محكم من القيادة الرشيقية.

حيث عرفها (هجيره، 2020، 13) عملية تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة بين العاملين والإدارة من خلال الدافع الإلهامي وبالتأثير 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 الرشيقة هي نمط من أنماط القيادة التي تنتهج الاستدامة وثقافة التحسين في تعاون القادة والعاملين في سعيهم المتبادل لتحقيق الأهداف الطويلة الأمد.

2. أبعاد القيادة الرشيقة:

تعددت آراء الكتاب والباحثين حول تحديد أبعاد القيادة الرشيقة، 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، (Sahin and Alp, 2020)، وآخرين تناولوا الأبعاد، المهارات الإبداعية، الحفز الألهامي، الذكاء الأنفعالي، (الهجيرة، 2020)، ولكن اعتمدت الباحثتان في قياسها لأبعاد القيادة الرشيقة نموذج كلاً من (Dombrowskia and Mielkea, 2013, 570) حيث قاما بتحليل مجموعة كبيرة من الدراسات المرتبطة بالقيادة الرشيقة، وتم اشتقاق خمسة مبادئ تمثل القيادة الرشيقة وكما في الشكل (2)، وذلك لكون الأبعاد اعلاه تم تناولها بشكل كبير من قبل الباحثين والكتاب أعلاه ولتماشي الأبعاد المختارة مع موضوع البحث الحالي.

1	ثقافة التحسين	السعي إلى الكمال يظهر الفشل أمكانية التحسين
2	تطوير الذات	القادة الرشيقون هم القدوة مهارات القيادة الجديدة ضرورية
3	المؤهل	تطوير العاملين على الأمد الطويل التعليم المستمر
4	Gemba	إدارة أرضية المنظمة (مكان العمل) القرارات القائمة على المعرفة المباشرة
5	Hoshin Kanri	التركيز على الزبائن تجانس الأهداف على جميع المستويات

الشكل رقم (1) مبادئ القيادة الرشيقة

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.

وأدناه عرض لتلك الأبعاد:

- أ. **ثقافة التحسين:** أسلوب ياباني يسعى الى 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 تركز على جميع المواقف والسلوكيات التي تتضمنها القيادة الرشيقة 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 الرشيقة، نظراً لأن بعض السمات تعتمد على القادة، بينما يجب تعلم بعض السمات وتطويرها، وهذا يوضح أن الانتقال إلى القيادة الرشيقة يتطلب مهارات قيادية جديدة.

يرى (Marksberry and Hughes, 2011, 3) بأن تطوير الذات يؤكد على اهتمام القيادة الرشيقة بتطوير المهارات الخاصة بها، واكتساب الحديثة منها سواء بشكل فطري أو بشكل متعلم، باعتباره، قهوة للآخرين ومن ثم لمساعدتهم على الارتقاء 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 والتطلعات.

ج. المؤهل: يعد تأهيل العاملين مهمة أساسية في القيادة الرشيقة، 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 الرشيقة على أساس يومي في المنظمة، بحيث يشعر العاملين في تحدي باستمرار ويتعلم من خلال حل المشكلات الفعلية، وتستخدم العديد من المنظمات مناهج التدريب لأنها تلبى المتطلبات الجديدة بشكل أفضل ومثال على ذلك شركة تويوتا حيث تم تأسيس ما يسمى بطريقة (Toyota Kata) في الصناعة حيث قدم هيكلًا رسميًا للتدريب والتحسين مما ساعد على إنشاء إجراءات روتينية يومية تؤدي إلى برامج CIP المستدام (النقل والتأمين المدفوع المستدام) (Mielke, 2013, 572) .

ويرى أيضاً (Marksberry and Hughes, 2011, 3) أن هذا البعد 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 الباحثتان 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 إامي (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)

وىشور (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 وملاحظتها، كالألات، شكاوى المستفيدين وذلك بالانتقال مباشرة إلى أماكن وجودها والقاء نظرة عليها والتعامل معها.
 - ج. اتخاذ تدابير فورية مؤقتة، إذا كان الآلة متعطلة 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 لحدوثها.
- وترى الباحثان أن Gemba مجموعة من الأدوات التي تستخدم عالمياً لتجعل 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 كأحدى 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 وفروضها 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 وتتمثل الفكرة الأساسية لتخطيط 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 والتكيف 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 الرئيسة الأولى التي تنص على: تتوافر لدى المنظمة المبحوثة الأبعاد المعبرة عن القيادة الرشيقة والمتمثلة بـ (ثقافة التحسين، تطوير الذات، المؤهل، Gemba، Hoshin Kanri) وعلى النحو الآتي:

أ- ثقافة التحسين:

تؤشر نتائج الجدول (3) أن نسبة الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على مؤشراتته (X1-X6) اجمالاً بلغت (63.29%)، وان نسبة محايد 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 مضامينها (إدارة الجامعة تحسن مهارات ومعارف عاملين لديها) و (إدارة الجامعة تنشر ثقافة استثمار الموارد المتاحة لديها)، حيث بلغت نسبة الاتفاق (71.2%) لكلا المؤشرين 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 أحدث 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 الرشيقة في المنظمة المبحوثة لا تتجاهل ثقافة التحسين في المنظمة.

نسبة الاتفاق	شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة					المؤشرات	الأبعاد
					اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة		
					%	%	%	%	%		
71.2	77.8	24.241	0.943	3.89	28.1	43.1	19	9.2	0.7	X1	ثقافة 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	

الجدول (3): وصف بعد ثقافة التحسين وتشخيصه

n= 153

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

ب- تطوير الذات:

تم قياس هذا البعد بالمؤشرات (X7-X10)، حيث يبين الجدول (4) الى اتفاق (62.75%) من المبحوثين على اجمالي مؤشرات، ونسبة (15.85%) على الحياد، بينما كانت نسبة عدم الاتفاق (لا اتفق، لا اتفق بشدة) (26.25%)، حيث كان معدل قيمة الوسط الحسابي (3.6) بانحراف معياري (1.003) وبمعامل اختلاف (27.928%)، بينما كانت شدة الاستجابة (72%).

من خلال النسب الظاهرة في الجدول يتبين ان المؤشر (X8) قد حقق اعلى نسبة في الاتفاق (اتفق بشدة، اتفق) 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 اتفق بشدة، لا اتفق) 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) بمعامل اختلاف

(31.29) وشدة استجابة قيمتها (69%).

نسبة الاتفاق	شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة					المؤشرات	الأبعاد
					اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق 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	
					15.85	26.25	62.75	15.85	26.25	المؤشر الكلي	

الجدول (4): وصف بعد تطوير الذات وتشخيصه

n= 153

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

ج- المؤهل:

تشير معطيات الجدول (5) إلى ميل إجابات (47.06%) من المبحوثين نحو اتفاق على المؤشرات الخاصة بهذا البعد والمتمثلة بـ (X11-X15)، بينما تمثل نسبة محايد (23.6%)، ونسبة عدم الاتفاق (لا اتفق، لا اتفق 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%)، حقق المؤشر (X11) اعلى نسبة اتفاق(اتفق بشدة، اتفق) 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 الى (إدارة الجامعة تركز على المؤهلات العلمية العالية في مجال العمل).

بينما حقق المؤشر (X14) والذي ينص على: (إدارة الجامعة تلحق 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	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة					المؤشرات	الأبعاد
					اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق 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	

الجدول (5) وصف بعد المؤهل وتشخيصه

					47.06	23.6	29.34	المؤشر الكلي
نسبة	شدة	معامل	الانحراف	الوسط	مقياس الإجابة			المؤشرات
								الأبعاد

n= 153

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

د- Gemba

تبين معطيات الجدول (6) الاتفاق (اتفق بشدة، اتفق) بنسبة (46.3%) من المبحوثين على مؤشرات هذا البعد والتي تتمثل بـ (X16-X20)، بينما تمثل نسبة محايد (20.92%)، ونسبة عدم الاتفاق (لا اتفق، ولا اتفق بشدة) (32.78%)، بوسط حسابي (3.232) وانحراف معياري (1.135) وبمعامل اختلاف (35.1893%) بشدة استجابة مقدارها (64.64%).
 حقق المؤشر (X17) اعلى نسبة اتفاق بلغت (55.6%) بوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.089) ومعامل اختلاف مقدارها (32.1238) وشدة استجابة (67.8)، هذا يدل على (إدارة الجامعة تركز على الحقائق عند اتخاذ القرار).
 وحقق 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 (إدارة الجامعة تأخذ بنظر الاعتبار آراء ومقترحات العاملين ولكن ليس بشكل كبير).

الجدول (6) وصف بعد Gemba وتشخيصه

الأبعاد	المؤشرات	مقياس الإجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاستجابة %	نسبة الاتفاق
		لا اتفق	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة					
Gemba	X16	2.6	32	19.6	28.1	17.6	3.26	35.67485	65.2	45.7	
	X17	3.9	22.2	18.3	42.5	13.1	3.39	32.12389	67.8	55.6	
	X18	2.6	28.1	19.6	32.7	17	3.33	34.11411	66.6	49.7	
	X19	7.8	28.8	27.5	25.5	10.5	3.02	37.48344	60.4	36	
	X20	5.2	30.7	19.6	31.4	13.1	3.16	36.55063	63.2	44.5	
	المعدل	4.42	28.36	20.92	32.04	14.26	3.232	35.189384	64.64	46.3	
المؤشر الكلي		32.78	20.92	46.30							

n= 153

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

هـ - Hoshin Kanri

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

حقق 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 (إدارة الجامعة تحدد أهدافها في ضوء خططها المستقبلية).

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

الجدول (7) وصف بعد Hoshin Kanri وتشخيصه

					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 الكلي	

n= 153

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

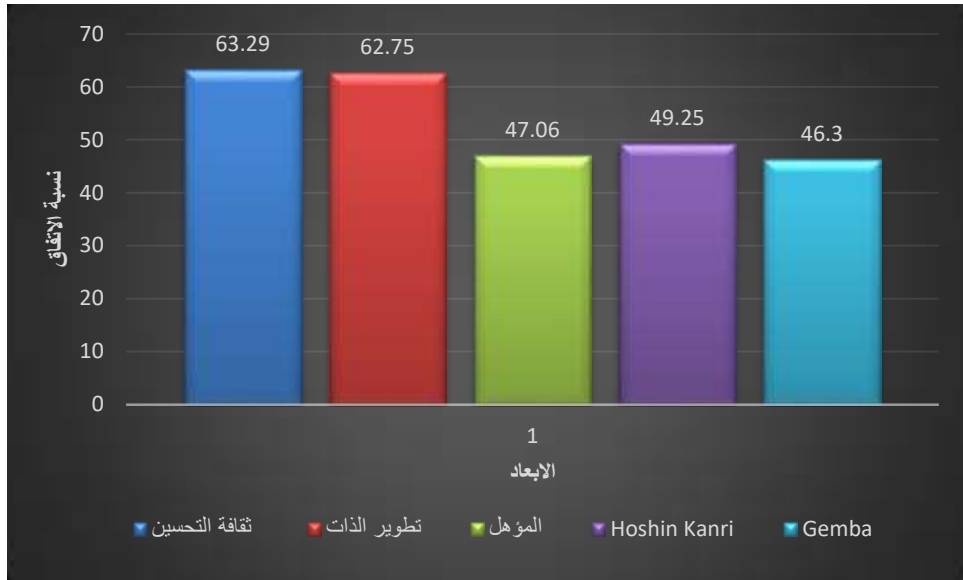
الجدول (8): الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الرشيقة من وجهة نظر أفراد عينة البحث

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

n= 153

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

يتبين 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 الرشيقة وتشخيصها التي أثبتت توافرها لدى قادة المنظمة المبحوثة ونسب متفاوتة، يمكن قبول فرضية البحث.



الشكل (1) نسب الاتفاق على أبعاد القيادة الرشيقة
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 جوانبه 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 الرشيقة في ميدان عملها وعلى نحو تبنيها لمجموعة من الأبعاد والتي تمثلت بـ (ثقافة التحسين، تطوير الذات، المؤهل، Gemba، Hoshin Kanri) علماً أن توافق هذه الأبعاد كان إيجابياً إذ إن كل بعد له مضمونه ودلالاته في ميدان العمل.
2. تتوزع أبعاد القيادة الرشيقة حسب أسبقيتها على مستوى المنظمة المبحوثة تبعاً لإجابات المبحوثين عن العبارات المفسرة لها، وقد حظي بعد ثقافة التحسين أعلى أهمية نسبية قياساً ببعد 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 والتطلعات.

المحور الثاني: المقترحات

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

1. حث الباحثين والكتاب على الاهتمام بموضوع القيادة الرشيقة لما له من فوائد لمنظمات الأعمال والمنظمة المبحوثة بشكل خاص، وإيلائه قدرًا من العناية وعلى النحو الذي يساهم في إعطاء هذا الموضوع أهميته وبالتالي التوسع في تحديد الأبعاد المجسدة لمهيته.
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 لتجعل 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 المتبع 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 والمتاحة لها عن طريق أقامه دورات تدريبية مكثفة والاستعانة بذوي الخبرة والمهارة في هذا المجال من داخل وخارج المنظمة.

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

1. إجراء دراسات ذات صلة بالقيادة الرشيقة وبما يؤمن فهماً شاملاً لهذا الموضوع وبالتالي التوسع في عرض الأبعاد المفسرة له، إن القيادة الرشيقة تمثل موضع حديث بين العاملين مما يستلزم إدارة هذا الحديث وبما يوفر حالات الجذب والاستقطاب بين القائد والعاملين وعلى نحو يجعل كل طرف يفهم متجهات الآخر وبمنظور واقعي تفاعلي يمكنهم من إيجاد مستوى معين من التناغم عبر متصل تتحرك عليه القيادة الرشيقة.
2. توضيح مضمون ومحتوى كل بعد من أبعاد القيادة الرشيقة وبما يوضح المساحة المفاهيمية التي يغطيها كل بعد فضلاً عن تأمين خيوط الترابط التي يمكن أن يشكلها وينسجها مع الأبعاد الأخرى، إذ تظهر مضامينه مثلما ينكشف أثره وهكذا الشأن لبقية الأبعاد وهذا يوفر منطلقات جديدة بشأن دور وأهمية القيادة الرشيقة وبيان وقعها وموقعها 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 بزجهم بدورات تدريبية تتمتع بمستوى عالي من الأداء وبما يواكب التطور الحاصل عالمياً، تؤهلهم لذلك.

المصادر العربية:

1. شبات، جلال، 2020، دور القيادة الرشيقة 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)، 166-178.
2. عبدالباري، أشرف السيد؛ ويوسف، شريف محمد محمد، (2021) القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية: بالتطبيق على شركة مصر للطيران. المجلة العربية لإدارة. مج (45).
3. الفتلاوي، ميثاق (2017)، العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركات العامة لصناعة السيارات"، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 4، العراق، من 23-48.
4. الكعبي، كمال، الياسري، أكرم محسن، (2023)، القيادة الرشيقة 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 الرشيقة 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 الرشيقة لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، 22.
7. الهجيرة، بائش، (2020)، القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) 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)