

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من طرف: بلقاسم منال

بعنوان:

مدى تبني المؤسسات الاقتصادية لمبادئ الإدارة الرشيدة

-دراسة حالة مؤسسة نفطال-تلمسان-

نوقشت بتاريخ: 03/06/2025 أمام لجنة المناقشة المكونة من:

السيدة حلومي وهيبة	الدرجة أستاذ	جامعة تلمسان	رئيسا
السيدة بلحاج مريم	الدرجة أستاذ محاضرة أ	جامعة تلمسان	مشرفا
السيدة بوجمعة فاطمة الزهراء	الدرجة أستاذ محاضرة أ	جامعة تلمسان	ممتحنا

السنة الجامعية

2025 - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الحمد لله على قدر عدد خلقه

ورضاء نفسه ووزن عرشه ومداد كلماته.

الحمد لله على كل النعم التي أنعم علينا ومنها نعمة التوفيق في إتمام هذا

العمل المتواضع

أما بعد:

نتقدم بالشكر الخاص وجزيل الامتنان إلى الأستاذة المشرفة: بلحاج مريم

التي لم تبخل علينا بعلمها وجهدها المتواصل وأفكارها القيمة وتوجيهاتها النيرة

كما نتوجه بالشكر لجزيل إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية

وعلوم التسيير - تلمسان -.

وأختتم شكري إلى كل عمال المؤسسة الاقتصادية نفضال -تلمسان- الذين قدموا لنا يد المساعدة

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

أهدي العمل هذا إلى:

إلى نفسي إلى تلك الروح التي اجتازت كل الصعوبات، وتحملت الكثير من التحديات، ولكنها لم تستسلم

أهدي هذا البحث إلى إصراري الذي لم يخفت، وإلى قوتي التي ظهرت في لحظات الضعف، وإلى عزمي التي

دفعني دائما للمضي قدماً رغم كل العقبات.

إلى جنتي أُمي، وإلى ملاكي في الحياة، أهديك نجاحي وتخرجي، فما كان ليتحقق لولا توفيق الله ثم رفعة كفيك

بعد كل صلاة.

إلى من زين اسمي بأجمل الألقاب أبي، من دعمني بلا حدود وأعطاني بدون مقابل، إلى من علمني أن الدنيا كفاح

وسلاحها العلم والمعرفة، إلى فخري واعتزازي.

ولأولئك الذين لديهم ميزة كبيرة في تشجيعي وتحفيزي أخواني وإخوتي، والذين تعلمت مثابرتهم واجتهادهم.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني المؤسسات الاقتصادية وخاصة مؤسسة نفطال-تلمسان- لمبادئ الإدارة الرشيقة من خلال التركيز على مبادئها (تقليل الهدر، تحسين العمليات، تنمية الموارد البشرية، التحسين المستمر، خلق قيمة للزبون) التي تعتبر فلسفة إدارية تركز على التحسين المستمر للعمليات وتقليل الهدر لتعظيم القيمة المقدمة للعميل، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، مع الاعتماد لجمع البيانات على أداة الاستبيان الموزعة على (55) عامل من مختلف المستويات الإدارية استرجع منها (49) استمارة صالحة للتحليل، وتم الاعتماد في ذلك على البرنامج الإحصائي SPSS. توصلت الدراسة إلى أن مدى تبني مؤسسة نفطال - تلمسان- لمبادئ الإدارة الرشيقة كان بدرجة مرتفعة، بالتركيز أكثر على مبدأ تقليل الهدر ومبدأ تحسين العمليات، وهذا ما يتطلب من المؤسسة زيادة الاهتمام بالإدارة الرشيقة بشكل فعال لما لها من أهمية كبيرة في الوقت الحاضر.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقة، تقليل الهدر، تحسين العمليات، تنمية الموارد البشرية، التحسين المستمر، خلق قيمة للزبون، مؤسسة نفطال تلمسان.

Summary

This study aimed to identify to what extent economic organizations especially Naftal-Tlemcen, adopt and apply the principles of lean management by focusing on its principles (waste reduction, process improvement, human resource development, continuous improvement, customer value creation).which is considered as a managerial philosophy that focuses on continuous improvement and waste reduction to maximize the value provided to the customer, a descriptive and analytical method was used with reliance on the questionnaire tool distributed to (55) workers from different administrative levels, (49) valid forms were retrieved for analysis, and the SPSS statistical program was used. Finally the study found that Naftal Tlemcen adopts lean management principles was high, focusing more on the principles of waste reduction and process improvement, which requires the organization to pay more attention to lean management due to its importance nowadays.

Keywords: Lean management, waste reduction, process improvement, human resource development, continuous improvement, customer value creation, NAFTAL Tlemcen.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

الإهداء

شكر و عرفان

الملخص

..... قائمة المحتويات

..... قائمة الجداول

..... قائمة الأشكال

..... المقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الرشيقة

..... مقدمة الفصل الأول

..... المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الرشيقة

..... المطلب الأول: مفهوم الإدارة الرشيقة ومبادئها

..... الفرع الأول: تعريف الإدارة الرشيقة

..... الفرع الثاني: التطور التاريخي للإدارة الرشيقة

..... الفرع الثالث: مبادئ الإدارة الرشيقة

..... المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الرشيقة

..... الفرع الأول: أهمية الإدارة الرشيقة

..... الفرع الثاني: أهداف الإدارة الرشيقة

..... المطلب الثالث: فوائد ومميزات الإدارة الرشيقة

..... الفرع الأول: فوائد الإدارة الرشيقة

الفرع الثاني: مميزات الإدارة الرشيقة.....	
المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الرشيقة.....	
المطلب الأول: أدوات ومتطلبات الإدارة الرشيقة.....	
الفرع الأول: أدوات الإدارة الرشيقة.....	
الفرع الثاني: متطلبات الإدارة الرشيقة.....	
المطلب الثاني: وظائف الإدارة الرشيقة والتحديات التي تواجهها.....	
الفرع الأول: وظائف الإدارة الرشيقة.....	
الفرع الثاني: تحديات الإدارة الرشيقة.....	
المطلب الثالث: العوامل الداعمة والمثبتة للإدارة الرشيقة.....	
الفرع الأول: العوامل الداعمة للإدارة الرشيقة.....	
الفرع الثاني: العوامل المثبتة للإدارة الرشيقة.....	
المطلب الرابع: مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الرشيقة.....	
الفرع الأول: عقلية الإدارة التقليدية.....	
الفرع الثاني: عقلية الإدارة الرشيقة.....	
خلاصة الفصل الأول.....	

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

مقدمة الفصل الثاني.....	
المبحث الأول: تصنيف الدراسات السابقة.....	
المطلب الأول: الدراسات المحلية.....	
المطلب الثاني: الدراسات الإقليمية.....	

المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية.....	
المبحث الثاني: الفجوة البحثية للدراسة.....	
المطلب الأول: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة.....	
المطلب الثاني: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة.....	
المطلب الثالث: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية.....	
خلاصة الفصل الثاني.....	
الفصل الثالث: الاطار التطبيقي دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال-تلمسان-	
مقدمة الفصل الثالث.....	
المبحث الأول: تقديم مؤسسة نפטال-تلمسان-.....	
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها.....	
الفرع الأول: تعريف مؤسسة نפטال-تلمسان-.....	
الفرع الثاني: نشأة مؤسسة نפטال-تلمسان-.....	
المطلب الثاني: أهداف ومهام المؤسسة.....	
الفرع الأول: أهداف مؤسسة نפטال.....	
الفرع الثاني: مهام مؤسسة نפטال.....	
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال-تلمسان.....	
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية وخصائص عينة الدراسة.....	
المطلب الأول: منهجية الدراسة.....	
الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....	
الفرع الثاني: أدوات الدراسة.....	

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.....	
الفرع الأول: الأساليب الإحصائية الوصفية.....	
الفرع الثاني: الأساليب الاستدلالية.....	
المطلب الثالث: صدق أداة الاستبيان و ثباتها.....	
الفرع الأول: صدق أداة الاستبيان.....	
الفرع الثاني: ثبات أداة الاستبيان.....	
المطلب الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها.....	
الفرع الأول: تحليل النتائج ومناقشتها.....	
الفرع الثاني: الاستنتاجات.....	
خلاصة الفصل الثالث.....	
الخاتمة.....	

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
23	أدوات؛ تقنيات أو أساليب الإدارة الرشيدة	01
60	نسبة استجابة أفراد العينة وعدد الاستبيانات الموزعة وغير المسترجعة والصالحة للتحليل	02
62	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	03
63	مقياس ليكارت الخماسي والمتوسط المرجح	04
66	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	05
67	معاملات الثبات (ألفا كرونباخ)	06
69	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	07
70	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	08
71	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	09
73	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني	10
74	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	11
75	قيمة المتوسط المرجح ودرجة التحقق حسب مقياس ليكارت الخماسي	12
76	تحليل آراء المشتركين تجاه متغير الدراسة الإدارية الرشيدة	13
77	تحليل آراء العينة تجاه مبدأ تقليل الهدر	14
79	تحليل آراء العينة تجاه مبدأ تحسين العمليات	15
81	تحليل آراء العينة تجاه مبدأ تنمية الموارد البشرية	16
83	تحليل آراء العينة تجاه مبدأ التحسين المستمر	17
85	تحليل آراء العينة تجاه مبدأ خلق قيمة للزبون	18
90	تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للبيانات الشخصية الوظيفية	19

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
34	العوامل المثبطة و العوامل الداعمة للإدارة الرشيدة	01
58	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال - تلمسان	02
69	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	03
71	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	04
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	05
73	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني	06
74	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	07

مقدمة

مقدمة:

اليوم، أضحي العالم يتسم بالتطورات والتغيرات السريعة التي أصبحت من أجلها المؤسسات الاقتصادية تواجه تحديات كبيرة تتطلب منها تبني أساليب إدارية أكثر حداثة وفعالية من أجل ضمان استمرارية بقاءها وتحقيق النجاح في بيئة تنافسية متغيرة، ومن بين هذه الأساليب الإدارية الحديثة، تتبوء الإدارة الرشيقة (Lean Management) مكانة باردة في عالم الأعمال الحديث لما توفره من آليات تسعى لتحسين العمليات وتقليل الهدر وزيادة القيمة المضافة للعملاء، مع تعزيز المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات، تعتمد الإدارة الرشيقة على مبادئ أساسية مثل التحسين المستمر، التركيز على الزبون، وتقليل الأنشطة التي لا تضيف أي قيمة، مما يجعلها أداة أكثر فعالية لتحقيق النمو والاستدامة في المؤسسات.

تعتبر الإدارة الرشيقة من أهم الفلسفات الإدارية التي تم تكويرها في القرن العشرين، حيث نشأت في الأول في قطاع الصناعة، و تحديدا في شركة تويوتا اليابانية، تحت مسمى "نظام إنتاج تويوتا" (Toyota Production System). ومنذ ذلك الوقت انتشرت و برزت هذه الفلسفة في مختلف القطاعات الاقتصادية و الخدمية، نظرا لفعاليتها في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، ومما جعلها محط أنظار و اهتمام العديد من المؤسسات التي تسعى إلى التميز في أدائها.

أولا: طرح الإشكالية:

تعتبر الإدارة الرشيقة واحدة من بين أهم الفلسفات الإدارية التي أثبتت فعاليتها في تحقيق هذه الأهداف، من خلال تقليل الهدر، تحسين العمليات، وزيادة القيمة المقدمة للعملاء، ومع ذلك تبقى الإشكالية التي تطرحها هذه الدراسة هو: إلى أي مدى تتبنى المؤسسات الاقتصادية، وخاصة مؤسسة نפטال-تلمسان، مبادئ الإدارة الرشيقة؟

تتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدة تساؤلات فرعية تُشكل الإشكالية الأساسية للدراسة:

- إلى أي مدى تقوم مؤسسة نפטال -تلمسان- بتقليل الهدر في مختلف عملياتها ؟

- إلى أي مدى تقوم مؤسسة نפטال -تلمسان- بتحسين العمليات الداخلية وفقا لمبادئ الإدارة الرشيدة ؟

- إلى أي مدى تعزز مؤسسة نפטال -تلمسان- تنمية الموارد البشرية لضمان تبني الموظفين لمبادئ الإدارة الرشيدة؟

- إلى أي مدى تقوم مؤسسة نפטال -تلمسان- بتحقيق التحسين المستمر في إطار مبادئ الإدارة الرشيدة ؟

- إلى أي مدى تعزز وتخلق مؤسسة نפטال - تلمسان - القيمة للزبون ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية ؟

ثانيا: أهمية الدراسة

تكتسب دراسة مدى تبني المؤسسات الاقتصادية لمبادئ الإدارة الرشيدة أهمية كبيرة في الوقت الحالي، خاصة في ظل التحديات التي باتت تحيط بالمؤسسات الاقتصادية منها وكذا المنافسة الشديدة التي تواجهها في مختلف القطاعات، و عليه فيما يلي أبرز الزوايا التي تبرز أهمية هذه الدراسة:

- تعزيز مفهوم الإدارة الرشيدة بالمؤسسة الجزائرية نפטال-تلمسان- بأبعادها المعتمدة في الدراسة.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية مفهوم الإدارة الرشيدة التي،

- تساعد مبادئ الإدارة الرشيدة على تقليل الهدر في العمليات الداخلية، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية.

- تبني هذه المبادئ يمكن أن يعزز قدرة المؤسسات على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية من خلال تبني استراتيجيات حديثة و تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وبتكلفة أقل.

- تحديد دور تنمية الموارد البشرية في تبني مبادئ الإدارة الرشيدة، مما يعزز أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي.

- تساعد الإدارة الرشيقة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مما يؤدي إلى توفير التكاليف وزيادة الأرباح.
- أهمية التحسين المستمر الذي يمكن المؤسسة من التكيف بسرعة مع المتطلبات الجديدة.
- أهمية خلق قيمة للزبون التي تساعد على كسب رضاهم واحترامهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات .
- يمكن أن تكون الدراسة كمرجع لمؤسسات أخرى في قطاع الطاقة أو القطاعات الأخرى التي تسعى إلى تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة.

ثالثا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة على تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية و الفرعية، والتي يمكن تلخيصها كالاتي:

- الهدف الرئيسي:

تحليل مدى تبني مؤسسة نفطال-تلمسان- لمبادئ الإدارة الرشيقة.

- الأهداف الفرعية:

1. تحديد الكيفية التي تساهم بها مبادئ الإدارة الرشيقة في تحسين تدفق العمل وتقليل الهدر.
2. تحليل كيفية تعزيز المؤسسة لمهارات الموظفين لضمان نجاح تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة.
3. تحديد أساليب التحسين المستمر التي من شأنها تحقيق التطور المستمر في العمليات والخدمات.
4. البحث في كيفية خلق القيمة للزبون التي من أجلها تكسب رضاهم واحترامهم .

خامسا: أسباب اختيار الموضوع:

تختلف أسباب اختيار هذه الدراسة وتنشطر إلى ماهو ذاتي وماهو موضوعي:

1. الأسباب الذاتية:

- تماشي موضوع الدراسة مع طبيعة تخصص الطالب المتمثل في تخصص إدارة الأعمال.
- تتعلق الأسباب بموضوع الإدارة الرشيقة الذي يعتبر واحدة من بين الطرق الأكثر حداثة ومرونة.
- الحاجة الداخلية والشخصية في محاولة استكشاف موضوع الدراسة.

2. الأسباب الموضوعية:

- موضوع الإدارة الرشيقة من المواضيع النادرة تم التحدث عنها أو تناولها بصفة مكررة.
- إضافة دراسة جديدة في مجال إدارة الأعمال لإثراء البحث العلمي.
- كون أسلوب الإدارة الرشيقة من أحدث الأساليب الإدارية الحالية.

سادسا: منهج الدراسة

من خلال ما تم التطرق إليه سابقا بشكل أوضح وأبسط ومن خلال الإجابة على الإشكالية، والتحقق من صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج التالي:

1- الجانب النظري:

تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي في جمع المعلومات سواء من الكتب أو المجلات أو الأطروحات أو المؤتمرات التي سبق وأن تحدثت عن موضوع الدراسة.

2- الجانب التطبيقي:

لتعميق النتائج النظرية التي تم التوصل إليها في الإطار النظري، تم تطبيق منهج تحليلي في الجانب التطبيقي، مع استخدام عدة أدوات منهجية لجمع البيانات والمعلومات والقيام بتحليلها والعمل على استخلاص النتائج منها، ومن بين هذه الأدوات، تم تصميم استبيان موجه لعمال المؤسسة، إلى جانب استخدام أدوات التحليل الإحصائي عبر

برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS)، وذلك بهدف تحديد وتحليل مدى تبني المؤسسات الاقتصادية لمبادئ الإدارة الرشيدة.

سابعاً: حدود الدراسة

حددت حدود الدراسة كالتالي:

1- الحدود الموضوعية:

تحدثت الدراسة عن متغير الإدارة الرشيدة في الجانب النظري، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم التركيز على محاولة تحديد وتحليل مدى تبني المؤسسات الاقتصادية لمبادئ الإدارة الرشيدة في مؤسسة نפטال-تلمسان.

2- الحدود الزمنية:

تم تطبيق هذه الدراسة أثناء فترة السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024-2025

3- الحدود المكانية:

تم إجراء البحث فقط على مؤسسة نפטال-تلمسان.

ثامناً: هيكل الدراسة

لدراسة هذا الموضوع تم تقسيم الفصل إلى مبحثين: تم التعرف على ماهية الإدارة الرشيدة، ثم تم التوسط إلى تطبيقات الإدارة الرشيدة، أما الفصل الثاني فقط كان يتحدث عن الأدبيات التطبيقية العربية والأجنبية منها التي تناولت نفس موضوع الدراسة الحالي أو متغيرات الدراسة أو أحد المتغيرات، من خلال التطرق إلى أوجه الاتفاق والاختلاف، جوانب الاستفادة للأدبيات التطبيقية، ومن ثم عرض الفجوة العلمية التي أحدثتها الدراسة الحالية، ثم الفصل التطبيقي كآخر فصل، تحدث عن مدى تبني المؤسسات الاقتصادية لمبادئ الإدارة الرشيدة في مؤسسة نפטال تلمسان، أولاً تم تقديم مؤسسة نפטال-تلمسان، والإجراءات المنهجية للدراسة وكذا خصائص العينة، وعليه تم استخلاص و عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليلها مع تقديم توصيات أو اقتراحات.

تاسعا: صعوبات الدراسة

تتمحور أهم صعوبات هذه الدراسة فيما يلي:

- ندرة المصادر المتخصصة في الإدارة الرشيدة في مكتبة تلمسان.
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت أو لها صلة مباشرة مع متغير الدراسة.
- صعوبة إجراء تربص بالمكان الموافق لموضوع الدراسة.
- صعوبة في فهم موظفي مؤسسة التربص موضوع الدراسة كونه عنوان غير مألوف بالنسبة لهم.

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة الرشيقة

مقدمة الفصل الأول:

في ظل التغيرات السريعة التي تحدث في مختلف المجالات سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو حتى التنظيمية والتكنولوجية الحديثة، ينبغي على المؤسسات التحلي بالسرعة الفائقة من أجل مواكبة التطورات الحاصلة من أجل ضمان استمرارية وديمومة بقائها على قيد الحياة، من خلال التحول من الإدارة التقليدية الكلاسيكية التي تكون منغلقة على نفسها وأعمالها تكون ثقيلة ومترهلة إلى الإدارة الرشيقة التي تستجيب لكل ماهو جديد و مبدع بشكل متطور حيث باتت هذه الإدارة الرشيقة أسلوب لتحسين رؤية وأداء المؤسسات بصفة كبيرة، وتساهم في نجاحها بمختلف أشكالها، وسيتم من خلال هذا الفصل التعرف على أهم الأدبيات التي تتعلق بالإدارة الرشيقة من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للإدارة الرشيقة؛

المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الرشيقة.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الرشيقة

المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الرشيقة

للإدارة الرشيقة أهمية كبيرة حيث تعتبر من أبرز مجالات العمل الحديثة عي عالم الأعمال الحالي، فهي طريق مهم لتحسين أداء المؤسسات، والتي أصبحت تندرج ضمن أي إدارة، فهي فلسفة تعتمد على التحسين المستمر فهي كالتالي يمكن استعراض المفاهيم الخاصة بها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الرشيقة ومبادئها

الفرع الأول: تعريف الإدارة الرشيقة

يمكن تعريف مصطلح الإدارة الرشيقة كما يلي :¹

لُغة: كلمة الرشيقة (Agile) وتعني الرشاقة والمرونة، وترمز إلى الخفة في العمل والسرعة في التعامل مع المتغيرات بسلاسة.

اصطلاحاً: عرفت الإدارة الرشيقة عدة تعريفات نذكر منها ما يلي:

تم تعريف الإدارة الرشيقة من قبل زاملي بأنها تمثل مجموعة من الأفعال التي لابد من القيام بها بصفة أصح تكون وفق تتابع صحيح في الوقت المناسب من أجل خلق قيمة من أجل عمل معين.²

¹ بن شيشة رحمة، بن عزوز فتحية، تأثير الإدارة الرشيقة على أداء البنوك، دراسة حالة "بنك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2023، ص 08.

² تقوى مشري، رميسة البروقي، دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات — تبسة—، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2023، ص 15.

— وعرفت كذلك على أنها أسلوب يتطلب التوافق أو التكيف مع السوق الذي يرغب به الزبون بصفة سريعة ومعايير جديدة.

- و تُعرف كذلك بأنها طريقة إدارية تُلم بالمبادئ الأساسية للرشاقة من أجل تنسيق العمل والتحسين المستمر للكفاءة والأداء في المنظمة، فهي تعتبر ممارسة أكثر من أن تكون طريقة أو فلسفة، وتقوم على ثلاث نقاط أساسية وهي كالتالي:

1. تقرب الإدارة الميدانية من الحقائق وتوقعات العملاء من أجل تحقيق التغيير والتحسين المستمر للجودة داخل المنظمة.

2. المشاركة النشيطة للعاملين.

3. البحث عن الهدر والقضاء عليه.

- أو هي منهجية فكرية تسعى إلى إنتاج منتجات أو خدمات بأقل التكاليف وفي الوقت المناسب من خلال التركيز على الكفاءة، والعمل على تحقيق الحد الأدنى للقضاء على هدر وتلف وضياع الموارد.¹

تعتبر الإدارة الرشيقة مفهوم له عدة أوجه، يتطلب من المنظمة بذل الجهود من خلال عدة أبعاد، حيث يعتقد البعض أن التنفيذ الناجح للإدارة الرشيقة يكون إما من خلال تحقيق المكونات الاستراتيجية الأساسية لها، أو من خلال تنفيذ ممارساتها لدعم الجوانب التشغيلية للمنظمة، أو تقديم تحسينات مستدامة على المدى الطويل كما أنها تقوم على البحث على الهدر والقضاء عليه الموجود في عملية الإنتاج.²

¹Medjani Fatma Zohra, **le Lean Le management et la fonction social dans l'industrie (Pharmaceutique A Busines)** 2018, p 04.

²فاطمة بلقرع، نجاة بن يحي، محمد السعيد جوال، أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين، دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 09 العدد 03، الجلفة، 2021، ص 106.

- كما تعرف كذلك على أنها نظام يسعى إلى إنتاج أقصى قيمة مضافة التي تكون بأقل تكلفة وأسرع وقت ولتحقيق ذلك يجب توظيف الموارد المناسبة لذلك واللازمة لتزويد العملاء¹

- كما عرفها أوهنو (ohno) مؤسس نظام شركة تويوتا في مقولة، حيث قال: "نحن نفعل شيئا واحدا، حيث نقوم بعملنا في إطار جدول زمني منذ بداية تقديم العميل للعمل وصولا إلى تلقي الدفع وتقوم على أساس التقليل من هذا الوقت من خلال إزالة جميع أنواع الهدر التي ليس لها قيمة مضافة".

كما ذكر أوهنو (ohno) سبعة أنواع للهدر سميت باسم سبعة مودا (Moda) وهي كالتالي:²

- هدر الإنتاج الزائد عن الحد (over production)؛
- هدر الانتظار (Waiting)؛
- هدر النقل (transportation)؛
- هدر التشغيل (processing)؛
- هدر التخزين (Inventory)؛
- هدر الحركة (Motion)؛
- هدر الإصلاح/المرفوض نتيجة وجود عيوب (Defects).

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الإدارة الرشيقة على أنها أسلوب إداري يقوم على تنظيم العمل والعمل على التحسين المستمر للكفاءة وأداء الأعمال، وهي تلم بقضاء مجموعة من الأفعال بشكل سلس وصحيح وفي الوقت المناسب ويكون لخلق قيمة من أجل عمل معين، فالهدف الأساسي التي تسعى له الإدارة الرشيقة هو البحث على

¹ Farioz Hamze, Nadia Rebib, Application du Lean management dans l' industrie Pharmaceutique, **A Business stratégie journal**, Vol 2, N 01, Université Oran, Algérie, 2021, p5

² ستي روفيدة، تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مديرية التجارة بعين الدفلى، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، 2018، ص08.

المهدر والتلف ومحاولة القضاء عليه من خلال إضافة قيمة عن طريق التحسين المستمر، وتسعى كذلك إلى تحسين خدمة العملاء وبناء علاقات مع الموردين وزيادة درجة المرونة من خلال سرعة الاستجابة للمتغيرات، كما أن الإدارة الرشيقة تهدف أيضا إلى تحسين مستويات الجودة وزيادة الإنتاجية.¹

الفرع الثاني : التطور التاريخي للإدارة الرشيقة

تمتد الجذور التاريخية للإدارة الرشيقة إلى اليابانيون الذين يعتبرون من أوائل من أرسى هذه الإدارة، من خلال تطبيقها لنظام إنتاج شركة تويوتا Toyota Production System "TPS" طور من طرف المهندسين اليابانيين تايشي أوهنو (Taichi ohno)، نائب الرئيس التنفيذي آنذاك وشيغيو شينغو (Shigeo Shingo) استشاري شركة تويوتا يعمل لدى جمعية الإدارة اليابانية.

كما يعتبر الباحث هنري فورد (Henry Ford) من أقوى المؤثرين على ظهور هذا الفكر الإنتاجي كونه حقق إنتاجية عالية وتقليله لمستوى المخزون، باعتماده على حلقات التصنيع القصيرة مما جعل أوهنو (ohno) يقوم بدراسات حول الشركة.

استوحى ذلك من كتابه الذي كان بعنوان "حياتي وعملي" (My life and My work) وكتابه "اليوم وغدا" (Today and Tomorrow).

فالإدارة الرشيقة هي نظام طور منذ 40 سنة، تم ظهوره من خلال محاولات الحد من المخزون، نتيجة الحاجة إلى تقليل مساحات التخزين، الرفوف والمساحات غير الضرورية، لكن الأهم من ذلك تقليل الفاقد.²

¹ صبري مقيم، الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 02 العدد 05، الجزائر، 2020، ص 42

² ستي روفيدة، مرجع سبق ذكره، ص 07

و خلال فترة التسعينات، كان الاهتمام بهذا النظام متعاظما لدى الكتاب والباحثين، وأدى ذلك في نهاية الأمر إلى ظهور (الإدارة الرشيقة) كمصطلح، خصوصا بعد ظهور الآلة التي غيرت العالم، لمؤلفيه جيمس ووماك (James Woomck)، دانيال جونز (Daniel Jones) ودانيال روس (Daniel Roos) عام 1991 كان رأي المؤلفين بأن التبذير والخسارة هما لا يصفان أي قيمة لعملة الإنتاج.

من أبرز مثال على نجاح هذا النظام هو ما حصل في منتصف الثمانينات في مصنع فيرمونت كاليفورنيا للسيارات فقد كان المصنع في البداية ملكا لشركة جنرال موتورز (GMC) ولكنه أفلس كنتيجة لانخفاض الإنتاج وكثرة التغيب بين الموظفين، وبعد عدة سنوات تم إعادة فتح هذا المصنع في إطار شراكة ما بين (General Motors) و(Toyota)، وأطلقوا عليه اسم شركة صناعة المركبات المتحدة وقاموا بإعادة حوالي 80% من العمال، وتم تحويل الإدارة المركزية إلى اللامركزية، إضافة إلى دعم العاملين، وقاموا بتشكيل فرق صغيرة ثم تدريبها لقياس وتحسين الأداء وكانت النتيجة أن بحلول سنة 1985 ازداد الإنتاج وتحسنت النوعية بشكل فاق كل معدلات الإنتاج لمصانع (GMC) الأخرى وانخفض معدل الغيابات بشكل لافت جدا، حيث قامت الشركات في شمال أمريكا بتبني هذا المنهج بالإنتاج وأدركوا أنه لكي يصبحوا ناجحين فإنهم يحتاجون لإجراء تغييرات ثقافية وتنظيمية كبيرة مع التركيز على كفاءة العمليات الإنتاجية.¹

كما أن انتهاج أسلوب الإدارة الرشيقة من قبل شركة تويوتا وبعدها من قبل عدة مؤسسات رائدة في الإنتاج مكنهم من تحقيق نتائج مبهرة فيما يخص التحكم في التكاليف والقضاء على مختلف أشكال الهدر وتحقيق الجودة في الإنتاج

¹ مهدي عمر، هاشمي الطيب، الإدارة الرشيقة مفاهيم وممارسات: الدروس المستفادة من تجربة تويوتا اليابانية، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال المجلد 01، العدد 02، جامعة سعيدة، الجزائر، 2019، ص24.

وإرضاء العملاء، مما كان له أكبر الأثر في انتقال ذلك المفهوم إلى مجالات الإدارة والتعليم بمختلف مراحله ومنها التعليم الجامعي¹.

الفرع الثالث: مبادئ الإدارة الرشيقة

تسعى مبادئ الإدارة الرشيقة إلى إنشاء طريق عمل مستقر بناءً على طلب العميل الفعلي، والتي لا يمكن لهذه الإدارة النجاح لولاها وهي موجودة في البيان الأجايل (إعلان الإدارة الرشيقة) يوضح الأسس للممارسات الأجايلية من خلال تحديد القيم والمبادئ، يركز على التكيف مع التغيير بدلا من الالتزام الصارم بالخطة كالاتي:

أولاً: المبادئ الاثنا عشر المشكلة من "إعلان الإدارة الرشيقة" **"The Twelve Principles"**

2: Behind the Agile Manifesto

1. إرضاء العميل من خلال التسليم المستمر للمنتجات القيمة،
2. الترحيب بالتغييرات حتى وإن كانت في مراحل متأخرة في التطوير،
3. التسليم المستمر للمنتجات ومتطلبات العمل بصفة متكررة؛ كل بضعة أسابيع لبضعة أشهر،
4. يجب على المهندسين أصحاب العمل والفنيين والمطورين أن يعملون معا بشكل يومي،
5. بناء المشاريع على أفراد متحمسين،
6. أفضل وسيلة لنقل المعلومات هي المحادثة المباشرة،
7. التطبيقات والمنتجات القابلة للاستخدام تعتبر المقياس الأساسي للتقدم،
8. تدعم الممارسات الأجايلية التطوير المستدام،

¹ تقوى مشري، رميسة البروقي، مرجع سبق ذكره ، ص 14-15.

² حسام صبحي عضوم، أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية، دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية، مذكرة ماجستير التأهيل، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021، ص 16.

9. الاهتمام المستمر بالتميز التقني و التصميم الجيد،
10. البساطة تعني فن تقليل العمل غير الضروري وهو أمر رئيسي،
11. أفضل الهياكل المعمارية والمواصفات والتصاميم تنبثق من فرق ذاتية التنظيم،
12. التفكير الدوري لفرق العمل بشكل منتظم في كيفية تحسين الفعالية.

كما يرى جيمس ووماك (James Woomck) ودانيال جونز (Daniel Jones) أن الإدارة الرشيقة تركز على المبادئ التالية:¹

- ✓ القيمة: نعرف القيمة إلا من خلال العميل النهائي، ولا تكون القيمة ذات معنى إلا عندما يتم التعبير عنها من حيث منتج محدد (سلعة أو خدمة، وكثيرا ما يكون كلاهما في نفس الوقت) يلبي احتياجات العميل بسعر محدد وفي وقت محدد وتكون على النحو المحدد في كل حالة من قبل العميل.
- ✓ تدفق القيمة: هي عبارة عن سلسلة العمليات التي تتضمن كافة الإجراءات اللازمة التي تبدأ بتشكيل المنتج وتنتهي بتسليمه إلى العميل النهائي.
- ✓ التدفق: ويعني يتم تدفق المواد والمعلومات والبيانات والمنتج بين مراحل تصنيع المنتج أو الخدمة بكل سلاسة.
- ✓ السحب: يعرف السحب على أنه نظام تسلسل تعليمات الإنتاج والتسليم؛ من البداية إلى النهاية بحيث لا ينتج أي شيء من قبل المورد الرئيسي حتى يشير العميل النهائي إلى الحاجة إليه.
- ✓ الكمال: يكون من خلال التطلع للمثالية والقضاء الكلي على كل أشكال الهدر والضياع، حيث تخلق جميع الأنشطة على طول تدفق القيمة قيمة، ويحدث ذلك نتيجة تطوير أو تحسين مستمر على دفعات صغيرة ومستمرة.

¹مدروس نادية، حلالي نيمان، أثر تبني التفكير الرشيق في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة حالة المركز الجامعي مغنية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2023، ص362.

استخدام مبادئ الإدارة الرشيقة يضمن بيئة أكثر كفاءة واستجابة للعملاء، وبالتالي تكون أكثر قدرة على المنافسة بشكل عام، تم تقسيمها إلى أربع فئات عريضة وهي:¹

❖ تبني استراتيجية طويلة الأمد: من خلال تتبع المنظمة أسلوب لين وتتجنب الاعتبارات القصيرة الأمد فعادة ما يستغرق التنفيذ الفعال عدة سنوات.

❖ تحسين العمليات: تعتبر هذه خطوة أساسية لتحسين الإنتاجية، وتشمل سيولة سلسلة العمل والإنتاج السلس والمستمر، وثقافة التدفق في الوقت المناسب في إدارة المخزون، ويكون ذلك من خلال تنمية القادة وتدريبهم الذين يعرفون العمل بشكل مثالي ويكونوا قادرين على تعليمها للآخرين.

❖ التنمية البشرية: تشكل حجر الزاوية في النظام، فهو يغرس هذه الثقافة في روح المسؤولين التنفيذيين في الشركة، الذين سيتعين عليهم خلق حركة من الالتصاق الداخلي ضمان تعزيز الموظفين الأكثر تحفيزاً من خلال استخدام التقنيات التي أثبتت كفاءتها منذ فترة طويلة والتي تخدم الأشخاص والعمليات.

❖ مبدأ التحسين المستمر: يعزز بعض الممارسات الجيدة مثل الحركة المستمرة للمديرين في الميدان واتخاذ القرارات بالإجماع، بالإضافة إلى توحيد المهام مما يمثل التحسين المستمر وتمكين الموظفين، مع استخدام التحكم البصري بحيث لا تظل أي مشكلة مخفية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الرشيقة

الفرع الأول: أهمية الإدارة الرشيقة

الإدارة الرشيقة مفهوم يتقنه القادة القادرين على استشعار القادم ثم التكيف والتجاوب مع المتغيرات و المقترحات

¹ Siham belguermi, a modern from for an effective management" lean management", **journal of assurance quality strategies** , Vol 03,N °02 , Msila , 2022, p115.

والتحديات بروح إيجابية وتنفيذ سريع، فقد جعلت هذه الإدارة تحقيق ذلك أسهل بكثير بسبب البساطة والمرونة التي تتسم بها وعليه دعونا نلقي نظرة على سبب تقدير القادة لهذه الإدارة.

وباختصار يمكن حصر أهمية الإدارة الرشيقة في مجموعة من الأسطر وهي كالآتي:¹

- القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب من خلال ترشيد البدائل التي لا تضيف قيمة،
- الوصول إلى مستوى عالي من الكفاءة والفاعلية في مختلف العمليات الإدارية من خلال إزالة كافة أشكال الهدر ومختلف العقبات،
- العمل على التحسين المستمر لمستويات الربحية و كذا العمل على تخفيض الكلف الذي تتحملها الشركة،
- التخلص من كافة الخطوات أو الأشياء التي لا تحقق قيمة للمنتج النهائي أو لا تخلق قيمة للعمل الإداري،
- العمل على خلق ثقافة حل المشكلات بطريقة أسرع بالشكل الذي يحقق لها نتائج إدارية ومالية متفوقة ومتطورة،
- العمل على الاستفادة القصوى من جميع الطاقات والإمكانات التي لدى العاملين في الشركة.

كما تحدث جيمس ودانيال (James & Daniel) عن أهمية الإدارة الرشيقة على أنها تقوم بالبحث والعمل على إيجاد حلول لمشكلات الهدر الإداري في كلا الجانبين المادي أو البشري، وكذلك تركز على التحسين المستمر والتطوير الدائم في العمل الإداري الذي يعود على المؤسسة بالنجاح والتقدم وإيجاد مخرجات تكون على مستوى عالي من الجودة.²

¹ سامي ذياب محل، تحقيق المزايا التنافسية لشركة نفط الشمال من خلال أدوات الإدارة الرشيقة دراسة تحليلية، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية المجلد 03، العدد 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2021، ص 85.

² د. سامية عايض الجعيد، رماس أحمد الثبيتي، أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي، دراسة تطبيقية على جامعة الطائف، **Journal of Economic Administrative and Legal Sciences (JEALS)**، كلية إدارة الأعمال، جامعة الطائف، المجلد 08، العدد 06، المملكة العربية السعودية، 2024، ص 45.

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الرشيقة

الإدارة الرشيقة هي الفلسفة التي تهدف إلى القضاء على النفايات باستمرار، في جميع العمليات من خلال تحسين صغير تدريجي، يحسن الجودة ويقلل من العيوب، وكذلك يعزز مرونة التصنيع الكلية.¹

تسعى الإدارة الرشيقة إلى تحقيق مجموع من الأهداف الرئيسية و هي:²

(1) التحسين المستمر: يرتبط هذا المفهوم بممارسة التحسين المستمر لعمليات الشركة، فهو يساعد على تحديد

الفرص للقضاء على الهدر بشكل مستمر، تهدف هذه العملية لنتائج أفضل بشكل مستمر، حيث هذه

الدورة لا تنتهي من التحسينات في كم عملية،

(2) خفض التكاليف: يعتبر فرصة للتميز قبل تحقيق ربح أكبر، حيث يؤدي الإنتاج المرن إلى خفض التكاليف في

عملياته، ويتوسع ضمن النفقات المكتبية والإدارية، فهو يسمح بإنتاج المزيد دون الحاجة إلى استثمار المزيد

من الموارد، كما يعود بفائدة تقديم أسعار أكثر تنافسية للعملاء،

(3) مرونة الإنتاج: من خلال ذلك يمكن للشركة المصنعة خدمة سوق أكبر دون الحاجة إلى توسيع هيكلها

وبذلك تظل الشركة نشطة يوميا في كافة مراحلها بتناغم وتأزر، وتنتج بوتيرة ثابتة، حيث ينتج عنه زيادة

القدرة الإنتاجية،

(4) تحسينات في بيئة العمل: لا ينبغي الخلط بين التصنيع المرن والممارسات التي تعمل على زيادة الإنتاجية على

حساب جودة حياة الموظف، بالإضافة إلى القضايا الأخلاقية والإنسانية، فإن ضمان توفير بيئة عمل آمنة

تخارب الهدر وتقلل من دوران العمالة،

¹ رضوان الله (4/1/2019)، "الإدارة الرشيقة" تعرف على الأسلوب الإداري لشركة تويوتا، اطلع عليه (1/2/2025)

<https://www.aljazeera.net>

² Wisdom Plexus (without date), **5 Key objectives of Lean manufacturing**, vu (1/2/2025)
<https://wisdomplexus.com>

(5) التخلص من النفايات: يسعى إلى التخلص من كل ما لا يعتبره المستهلك أو العميل النهائي ذا قيمة من خلال تقليل المخزونات وتبسيط العمليات، وعليه تكتسب الصناعة المزيد من المرونة وتحسين وقت الإنتاج، وفي الممارسة العملية يتم تطبيق التصنيع المرن من خلال القضاء على 8 أنواع من النفايات: العيوب، الإفراط في الإنتاج الانتظار، النقل، المعالجة الزائدة، المخزون، الموهبة غير المستغلة، الحركة.

المطلب الثالث: فوائد ومميزات الإدارة الرشيقة

الفرع الأول: فوائد الإدارة الرشيقة

تعتبر الإدارة الرشيقة دليل لوجود مؤسسة مستقرة وأكثر تطوراً وفي تحسن مستمر، والغرض الأساسي لهذه الإدارة هو خلق قيمة للعميل النهائي من خلال تحسين الموارد والعمل على تحديد المشاكل الفعلية وإزالتها، ومن بين الفوائد التي تُقدمها الإدارة الرشيقة للمؤسسة والمديرين ما يلي: ¹

- ✓ التركيز: من خلال تطبيق منهجية المرونة سيتم التقليل من المفاوئد، وتوجيه كل القوة العاملة نحو التركيز أداء العمليات والأنشطة التي تحقق قيمة،
- ✓ تحسين الإنتاجية والكفاءة: عند تركيز الموظفين على تقديم قيمة للعملية، سيصبحون أكثر إنتاجية وكفاءة لأن هذا سيساعدهم على عدم التشتت بسبب المهام غير الواضحة،
- ✓ عملية أكثر ذكاءً (نظام سحب): تتيح مبادئ الإدارة الرشيقة عملية إنشاء نظام يحتوي على عمليات مستقرة مع وجود فرصة أكبر لتحسين الأداء العام،
- ✓ استخدام أفضل الموارد: يتم استخدام أكبر عدد من الموارد حسب الحاجة، عندما يعتمد الإنتاج على الطلب الفعلي.

¹ يوسف خضر (2020/12/12)، الإدارة المرنة أو الرشيقة، اطع عليه (2025/05/10)، <https://www.noor-book.com>

كما يمكن أن تظهر فوائد الإدارة الرشيقة كما يلي:¹

- تقليل زمن انتظار العملاء؛
- تحسين إدارة المعرفة؛
- أخطاء أقل أي عمليات أقوى؛
- تسريع الخدمات والعمليات؛
- تحقيق أرباح في زمن أقل؛
- تلبية احتياجات ومتطلبات العميل المتغيرة.

الفرع الثاني: مميزات الإدارة الرشيقة

تتميز الإدارة الرشيقة بالعديد من المزايا التي جعلتها موضع الأنظار وأسلوب فعال لإدارة العمليات وتحقيق الأهداف

فمن بين أبرز هذه المزايا ما يلي :²

- تخفيض زمن دورة الإنتاج،
 - تحسين جودة المنتج والعمليات،
 - تحسين استخدام المساحة المتوفرة،
 - تخفيض تكلفة التخزين من خلال إزالة التكلفة غير الضرورية التي يعرف بمصادر الإعاقة والتأخير التي تسمى
- في اليابان (مودا) كالإنتاج الزائد عن الحاجة، الفائض في التخزين، العمليات غير الضرورية، التنقل غير الضروري

¹ بسملة إبراهيم عبد البصير، تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية

والرياضية، المجلد 03، العدد 06، مصر، 2020، ص162

² عواطف بنت علي السيف العوفي، تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم في ضوء مدخل للإدارة الرشيقة، مجلة بحوث التربية النوعية كلية التربية، جامعة القصيم، العدد 66، المملكة العربية السعودية، 2022، ص2538

وقت الانتظار، الأعطال، الحركة غير الضرورية.

المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الرشيقة

تعتبر الإدارة الرشيقة منهجية تتمحور حول التحسينات المستمرة للعمليات التي تعمل على إزالة كافة أشكال الهدر مع التركيز على زيادة قيمة العميل، وأثناء ذلك تعتمد على مجموعة من أبعاد و متطلبات التي من شأنها تساعد المؤسسات على تحقيق الكفاءة و مستويات عالية من الجودة.

المطلب الأول: أدوات ومتطلبات الإدارة الرشيقة

الفرع الأول: أدوات الإدارة الرشيقة

من أجل تحقيق الإدارة الرشيقة الأهداف التي تسعى إليها المتمثلة في التخلص من الأشياء التي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي، وتستخدم أثناء ذلك مجموعة من الأدوات التي تزيد من تطور وكفاءة المؤسسة.

تتمحور الإدارة الرشيقة على عدد من الأدوات التي توصلها لتحقيق أهدافها؛ في حين قام العديد من الباحثين والدارسين بحصر هذه الأدوات ووضحوا كيفية استخدامها وقاموا بتصنيفها من خلال إعطاءها نقاطا ترتيبية بناءً على الدور الذي يميزها في تنفيذ نظام الإدارة الرشيقة من جهة، وتكرار استخدامها من طرف الباحثين من جهة أخرى.¹

¹ عبد الرحمن وارث ، وجابة أحمد، دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17 ،العدد 2، الجزائر، 2016، ص147.

وعليه يتم عرض الجدول (1) التالي الذي يوضح أهم الأدوات:

جدول رقم (01): أدوات، تقنيات أو أساليب الإدارة الرشيقة

مجال التطبيق	إسم الأداة / الأسلوب / الطريقة	الهدف من الأداة
تمثيل مسار الإنتاج في الزمان والمكان	مخطط (Spaghetti)	يسمح بتحديد المسار الأمثل لحركة المنتجات أو الأشخاص من خلال التدفقات المادية لهم بالشكل الذي يمنع من تداخل الأنشطة.
	خرائط سلسلة القيمة (VSM)	تعمل على القضاء على الأنشطة التي لا تحقق القيمة في المنتج.
	القيمة المضافة (VA)	حساب القيمة المضافة المحققة في مسار الإنتاج.
	اللاقيمة مضافة (NVA)	حساب الوقت الضائع في مسار الإنتاج.
	وقت التسليم (Lead Time)	يحسب من بداية استلام الطلبية إلى تسليم المنتجات التامة.
	الوقت النسبي للإنتاج (Tact Time)	يعطي معدل طلب الزبون الذي يطابق معدل إنتاج المنتج.
تنظيم التدفق واستقرار المسارات	تنظيم موقع العمل: طريقة السينات الخمس (5S)	تهدف إلى تهيئة مكان العمل لتفادي التأخر وتحسين الجودة.
	التدفق المستمر	القضاء على المخزون ووقت انتظار المتعاملين.
	خلايا العمل (Work Cells)	تعمل على إحداث تعديلات وتصحيحات من خلال ضمان مراقبة جودة ذاتية.
	الصيانة الإنتاجية الشاملة (TPM)	تعمل على إدماج العاملين في التصميم، اختيار وتصحيح وصيانة المعدات من أجل ضمان عمل الآلات.
	معدل العائد الشامل (TRS)	حساب معدل استخدام الآلات.
	تغيير القالب في أقل من 10 دقائق طريقة (SMED)	تسمح بتخفيض الزمن المرتبط بتغيير الإنتاج والأنشطة المتكررة.
	طريقة كانبان (Kanban)	تضمن إرسال مركبات وموارد الإنتاج فقط حسب الطلب، ما من شأنه أن يمنع المخزون الاحتياطي والتكاليف المنجزة عنه.
	الإنتاج في الوقت المحدد (JIT)	تهدف إلى تحسين العائد على الاستثمار من خلال تخفيض المخزون الجاري والتكاليف المرتبة به.
	طريقة (Poka Yoka)	تعمل على منع أي استعمال خاطئ للمعدات في الإنتاج من خلال حذف الخيارات التي يمكن أن تسبب ضرر للآلات أو المنتجات.
المحافظة على التحسينات	الأتمتة (Jidoka)	نقل الذكاء البشري إلى الآلات لتصبح قادرة على بدء وتوقيف الإنتاج، اكتشاف وإخراج الوحدات المعيبة، إضافة إلى طلب المساعدة.

تعمل على تسهيل ومراقبة العمل من خلال إضفاء الطابع الرسمي	بطاقة توحيد العمل	وتطوير القدرات البشرية
احترام الحد الأدنى من المخزون الذي يضمن تنفيذ منتظم للعمليات (دون وقف تدفق المواد)	العمل في المسارات (WIP)	
تبادل المعرفة داخل فريق العمل	التدريب المستمر	
كلمة يابانية تهدف إلى متابعة التحسين المستمر	Kai zen التحسين المستمر	
إزالة الاختلافات وتقليل أخطاء الأعمال باستخدام أدوات وتقنيات إحصائية.	الستة سيجما (Six Sigma)	

المصدر: مهدي عمر، هاشمي الطيب، الإدارة الرشيقة مفاهيم و ممارسات: الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية، **Journal of Economic Growth and Entrepreneurship Spatial and entrepreneurial development Studies laboratory**، المجلد 01، العدد 02، 2019، ص 25

وعليه يتم شرح أهم الأدوات التي يتم الاعتماد عليها من قبل الباحثين في دراسة الإدارة الرشيقة كنتيجة لتحقيقها لأعلى النقاط كما تم الإشارة إليه سابقا، وهذه الأدوات هي كالتالي:

أولا: طريقة السينات الخمس لتنظيم موقع العمل (5S: five "S" Workplace Organizing)

إن إدخال التنظيم على مستوى موقع العمل من أحد طرق تحسين الإنتاجية ومفتاح التغيير الناجح الذي من شأنه أن يعبر عن نظافة المكان وخلوه من الفوضى، تعد هذه الأداة جد بسيطة تسمح بجعل المكان منظم ونظيف وخالي من الفوضى، الذي يسمح بتنظيم وتحسين مكان العمل والبيئة المحيطة بالعاملين مما يساهم في الرفع من إنتاجيتهم وعليه يضمن إدخال العمل القياسي الذي يجعل الطريق سهل في العثور و الوصول للأشياء بسرعة ودون تأخير.¹

كما يعرف أيضا باسم السينات الخمس (5S)، وتتضمن 5 كلمات يابانية، الحرف الأول من كل كلمة يبدأ بحرف S: (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitshuke) تعتبر الأساس للمؤسسة الرشيقة ذات فعالية وتمثل خطوة النموذج الأولي باتجاه تخفيض الهدر فالمفهوم الذي يتناوله (5S) هو محاولة تناول الهدر ثم العمل على حذفه فالهدر يمكن أن يكون في شكل عيوب أو قصاصات، فضلات، زيادة في المواد الأولية، أي العناصر التي لا نحتاجها

¹ Ewa Leseure, Zajkowska, **Contribution à l'implantation de la méthode Lean Six Sigma dans les Petites et Moyennes Entreprises pour l'amélioration des processus**, thèse présentée en vue d'obtenir le grade de docteur, université Lille, 2012.

الأدوات المعطوبة التي أصبح لها فترة قديمة، الطراز القديم وموجة المودة الحديثة.¹ وتتضمن (5S) المراحل التالية:²

- Seiri : تمثل التخلص من كل ما هو غير ضروري بمكان العمل.

- Seiton : تمثل تنظيم مكان العمل من أجل إيجاد الأدوات بأقرب وقت وضمان سلامة العاملين.

- Seiso : تمثل تنظيف الورشة من أجل إضفاء جو ينبثق منه الارتياح.

- Seiketsu : تتمثل في جعل المعايير السابقة جزءا من إدارة مكان العمل.

- Shitsuke : تمثل التدريب وغرس الانضباط في عقول وسلوك جميع الموظفين.

ثانيا : الإنتاج في الوقت المحدد (JIT: Time In Just) : يظهر بها توفير الطاقة لضمان سير العمل، تقليل

أوقات التسليم، المخزون المتوسط، والعمل الجاري، وتتيح هذه العملية للشركة تقديم منتجاتها المطلوبة بالكميات

المناسبة وفي الوقت المناسب.³ فهو يعرف على أنه وضع إدارة الإنتاج الذي يتم فيه إنشاء المنتجات لتلبية الطلب

الفعلي، حيث سيتم تنشيط أقسام التصنيع المختلفة، العملاء والموردين، بمجرد أن يقوم القسم الذي يليهم بتقديم

الطلب، ونلاحظ هنا أن مفهوم العملاء على أنه النشاط الموالي، والمستفيد من الإنتاج.⁴

ثالثا : الأتمتة (Jidoka): يطلق عليه نظام "Jidoka": يقوم على أساس الجودة في كل العمليات الإدارية

¹ بسام منيب علي الطائي، إسراء وعد الله قاسم السبعوي، دور مركّزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة/دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي: سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، 20-21 نوفمبر 2012، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص 308.

² لبوابي نورة، أثر الإدارة الرشيقة على أداء العاملين-دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2022، ص 13.

³ عمر فهمي محمود عمر، أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، رسالة دكتوراه، المجلد 15، العدد 2، مصر، 2023، ص 08.

⁴ رزق رزقي، أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الإستشفائية العمومية-دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2019، ص 22.

ويسعى لاكتشاف الأخطاء والعيوب التي يمكن أن تحدث خلال العمليات الإدارية عن طريق الكشف عليها مبكراً ومحاولة وضع أفضل وأحسن الحلول لها.

وعليه يقوم هذا النظام على عدة مبادئ للقيام بتجويد العمل الإداري وهي كالآتي:¹

- التفتيش المباشر: يقوم على متابعة سير العمليات الإدارية، ومراقبة جودة العمل ومخرجاته، حيث يعمل على متابعة هذه العمليات من خلال الإدارة الرشيقة دون الحاجة إلى وجود مراقبين مختصين بالجودة.
- التفتيش من المصدر: يعمل هو الآخر أيضاً على متابعة ومراقبة كافة العمليات الإدارية، والعمل على إيجاد الأخطاء ودراسة أسباب حدوثها وكيف حدثت، ومحاولة إيجاد وحلول لمعالجة هذه الأخطاء وسبب حدوثها.
- المسؤولية الواضحة: يعمل على تحديد الأخطاء، ومعرفة متى حدثت، ومعرفة مصدر العيوب، وكذا المسئول المباشر عن حدوثها، ويتم حدوث كل هذه الخطوات وفق عملية منظمة وواضحة.
- التوقف الضروري: يركز هذا الجانب على تحديد العيوب والكشف عنها وإيقاف العمليات الإدارية إلى حين الانتهاء من معالجة المشكلات التي قد حصلت في المجال الإداري.
- تنميط العمل: يقوم هذا الجانب على العمل من العمليات الإدارية وعلى أن هذه العمليات لا بد أن تكون أكثر وضوحاً ومحددة وتوضح كافة الخطوات الأساسية للعمليات الإدارية، وهذا من شأنه المساهمة في تجنب الوقوع في الأخطاء أثناء أداء العمليات كما أنه يساهم في توفير الوقت والجهد المبذولين وبالإضافة إلى العمل على إيجاد مخرجات تتسم بالإيجابية وتكون على مستويات عالية من الجودة.
- التحسين المستمر Kai zen : أولاً مصطلح (Kai zen) هو مصطلح من أصل ياباني، يعني التغيير الجيد أو للأحسن، فنجد المصطلح ينقسم لقسمين (Kai) ويعني التغيير، ثم (Zen) تعني الجيد أو الأحسن

¹ مطيرة ضيف الله المطيري، دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، وزارة التربية والتعليم، المجلد 11، العدد 29، الكويت، 2019، ص 86.

ويُعنى بها التحسين المستمر في الحياة الشخصية أو المنزلية أو الاجتماعية والعملية من خلال السعي إلى تحسينات صغيرة من خلال القضاء على كافة أنواع الهدر.¹ يعد التحسن المستمر عبارة عن أسلوب ياباني يقوم على القيام بتحسينات صغيرة وبسيطة على العمليات والخدمات بشكل مستمر مع مراعاة ثقافة المؤسسة لمعالجة المشاكل التي يمكن أن تطرأ في أي لحظة، دون نسيان إدخال كافة المستويات الإدارية مهما كانت مراتبهم في الهيكل الوظيفي.²

- الستة سيجما (Sigma Six): هي أداة تم اعتبارها مقياس إحصائي لقياس الجودة، وتم اعتبارها من جهة أخرى على أنها فلسفة للتحسين المستمر، وتوصلوا في الأخير إلى كون الاعتبار الأخير هو الأكثر منطقية بالإضافة إلى أن ستة سيجما تركز على عدد من المقومات من بينها: التدريب، التحسين المستمر دعم القيادة العليا، والثقافة التنظيمية.³

- العاملين المتعددي الوظائف: ويقصد به العاملين ذوي المهارات الجديدة والمعرفية وذات الأوجه المتعددة والمتدربة والتي تكون على أتم الاستعداد لفهم الأوضاع أو الوضع الحالي الذي يكون خلال عملية أو نشاط تقوم به وتكون قادرة على مواجهته، وهذا الذي كان غير موجود في الإدارة التقليدية التي كانت تعتمد بالدرجة الأولى على ذوي الخبرة فالدراسات التي تميزت بها الإدارة الرشيقة كانت صاحبة نظرة مغايرة للعمل من طرف رؤية العاملين من خلال تسميتهم بالزميل الأساسي في كلا أعمال التحسين والتطوير المستمر عكس ما كان يهتم به سابقا في الاهتمام فقط بتغيير الجو النفسي لهم.⁴

¹ Daniel GOLEMAN, **Business the ultimate ressource**, Bloomsbury publishing company, UK, 2003, p08.

² أسماء أبو بكر صديق عبد الله، درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفعالية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالوادي الجديد، **المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة الوادي الجديد-سوهاج**، العدد 80، مصر، 2020، ص 12.

³ حسام صبحي عضوم، مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁴ يحيى محمد ركاج، و سمر مشرف العبادلة، مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة المؤتمر العلمي الثاني: الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني فلسطين، 2017، ص 07.

تغيير القالب في أقل من 10 دقائق يعرف أيضا بطريقة (Single Minute Exchange of Die)

(SMED): هذه الأداة تقوم بتخفيض وقت التهيئة وعملية الإعداد للإنتاج من خلال التوصيف المفصل لمراحل هذه الطريقة، وكذا استخدام تقنيات بسيطة من أجل العمل على خفض وقت العمليات الداخلية للإعداد بحيث هي العمليات التي لا يمكن القيام بها إلا عند توقف عملية الإنتاج.¹

الفرع الثاني: متطلبات الإدارة الرشيقة

تعتبر الإدارة الرشيقة فلسفة إدارية و تقنية ذات جوانب متطورة عديدة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، ولكي يتم تطبيق الإدارة الرشيقة لابد من وجود أو توفر متطلبات تعمل على مساعدة المؤسسات على ذلك ومن بين أبرز هذه المتطلبات ما يلي:

➤ دعم الإدارة العليا: يعتمد نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة على مدى رغبة الإدارة العليا في توفير الإمكانيات والشروط اللازمة لذلك، من خلال ضمان الالتزام الشامل بتوفير كافة الإمكانيات البشرية، المادية، المالية والوقت لإنجاح عملية التطبيق، ومدى تقبل الإدارة بالتخلي عن كل ماهو كلاسيكي من أجل تسيير الإنتاج والذهاب نحو الفلسفة الحديثة للإدارة الرشيقة، والعمل على تغيير نظام المنظمة من النظام البيروقراطي الذي ينتشر في غالبية الدول النامية إلى النظام الديمقراطي الذي يتميز هو عن غيره بكونه لا مركزي ويعطي الحرية للمبادرة.²

➤ التعاون بين الإدارة والعاملين: يقوم هذا الجانب على خلق مناخ من الإخاء والتعاون بين العاملين، الذي يتطلب دعم الإدارة العليا لتحقيق هذا الجانب، من خلال توفير كافة متطلبات نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة،

¹ رغد جمال جاسم، انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصالات في العراق (زين، اسيا سيل)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، 2016، ص 07.

² عبد المنعم ياسين الشهري، دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية السعودية (مراجعة علمية)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 47، السعودية، 2023، ص 156.

والعمل على وضع مبدأ التشاركية على مستوى العمليات الإدارية، أي بمعنى أخذ القرارات بصفة جماعية أو

العمل في شكل جماعات، ومحاولة الابتعاد عن الأعمال الروتينية عن الأعمال الإدارية، والعمل على القضاء

على كل أنواع الهدر من أجل ضمان مخرجات العمليات الإدارية وتحقيق أعلى مستويات من الجودة.¹

الاهتمام التكويني والتدريب نوعا وكما: يقصد هنا لا بد ومن الاهتمام بكافة الجوانب التي تمس التدريب

الخاص بالموظفين ومن خلال جعلهم على دراية تامة بكل الطرق والأساليب التي من شأنها المساهمة في نجاح

العمليات الإدارية، والعمل على تهيئتهم لتجويد جل الأعمال الإدارية، ومحاولة الكشف عن الأخطاء قبل

حدوثها، مع وضع الحلول لها على جانب، وهذا الذي يجعل المؤسسة تقلل من الهدر الإداري، بشتى أنواعه

ويتم ذلك عبر مراحل لا بد من إتباعها وهي كالتالي: ²

1. معرفة محتوى البرامج التدريبية للمنظمة ومحاولة مطابقتها مع ما يتماشى مع محتوى الآليات المستعملة في

القضاء على الهدر الإداري، وكمثال على ذلك طريقة السينات الخمس اليابانية.

2. اللجوء إلى التدريب المتعدد المهارات والقدرات، من أجل ربح الوقت وتمكين الموظف التنفيذي من إجراء

مجموعة من العمليات كصيانة وقائية أو بعدية فورية من دون الاعتماد على الآخرين، والعمل على تسهيل

الطريق للعامل على اكتشاف عيوب الجودة دون الاتكال على تحليل قسم الجودة.

3. الاستناد على دورات تدريبية تعمل على التحسين لكافة العاملين من غير استثناء، من أجل تبيان مختلف

صور الهدر داخل المنظمة، وإلى أي مدى يمكن أن تسببه من خطورة على المنظمة وكيف يمكن معالجتها.

¹ أحمد زاهر خانجي، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة "دراسة ميدانية على العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

UNDP في سورية"، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2023، ص 30.

² دليل هادي الحربي، لنا نُجَد الغامدي، دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع، شبكة المؤتمرات العربية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر: "بحوث إنسانية واجتماعية وطبيعية مبتكرة، رؤيتنا من أجل اقتصاد مزدهر ومستقبل أفضل بحلول ٢٠٣٠"، جامعة الملك عبد العزيز، 29-30/07/2021، تركيا

✚ التغيير في ثقافة المؤسسة: من أحد الأسباب الرئيسية لنجاح منهجية الإدارة الرشيقة في شركة تويوتا باليابان هو ثقافة الموظف الياباني وقيمته ووفائه العظيم لمنظمتهم، فنجاح هذا المتطلب في الدول السائرة في طريق النمو ومنها العربية يتوقف على ضرورة تغيير صورة العقلية والذهنيات بالنسبة للعمال أو المسؤولين، فنجد المسئول لا بد أن يكون مبادرا ويستقبل المبادرة بإيجابية، مهما كان المستوى الإداري الذي يسمح توفر للمنظمة بمواردها، أما فيما يخص العامل البسيط الذي لا بد له أن يكون على وعي تام بمدى أهمية المحافظة على موارد المنظمة ويعمل على مقاومة الهدر وتقليله قدر المستطاع من كافة أشكال التبذير ويعمل على ربط دوام استمرارية عمله بدوام استمرارية الملائمة على الحفاظ على موارد المنظمة.¹

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الرشيقة والتحديات التي تواجهها

الفرع الأول: وظائف الإدارة الرشيقة

الإدارة الرشيقة هي أسلوب فلسفي يقوم على عاملين أساسيين وهما احترام الناس وتقليل الهدر بطريقة أكثر فعالية وذات كفاءة عالية الجودة تعمل من خلالها المؤسسات على تحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية لها، ولكي تقوم بذلك لا بد من إتباع مجموعة من الوظائف وهي كالتالي :²

- 1- الابتكار الرشيق: يعمل على تحقيق الذكاء السريع لكي يتم تسهيل العمليات ويعمل على المساهمة في مساعدة المنظمة في القيام بثلاثة أعمال رئيسية هي كالتالي:

¹ أحمد جابة، عبد الرحمن وارث، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² عبید فريد زكرياء، ماحي محمد، نموذج العلاقة بين الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية عبر التصنيع والتفكير الرشيق لدى العاملين بالمؤسسات الصناعية (دراسة ميدانية للمجمع الصناعي صيدال)، مجلة المقرري للاقتصاد والمالية، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2021، ص 74، 75.

1-1 فِعْل الصحيح: فالقيام بفعل صائب هو أبسط طريق لتقليل كل ما يسمى هدر، ويكون في مجال الابتكار

الرشيق، يقصد به استعمال الكفاءات التقنية من أجل الامتثال لرغبات واحتياجات العميل و تفادي الإسراف في تحسين الحل أو التقصير فيه.

2-1 فِعْل بشكل صحيح: يقصد به التخطيط الأفضل لإجراءات العمل التي تقود إلى إيجاد الحلول، حيث يشكل

التحدي في مجال الابتكار أن المشاكل التي تتطلب حلول تكون دائما جديدة.

3-1 الحصول على الأفضل : يشير العمل الرشيق إلى تقييم العمل مع إجراء تحسينات باستمرار، وهذا يصب في

مصلحة عملك من خلال جعل التحسينات لها تأثير كبير.

سلسلة التوريد الرشيقة: ظهرت هذه السلسلة خلال فترة الستينات من القرن الماضي من طرف شركة تويوتا Toyota والمعروف تحت اسم الإنتاج المناسب كما تم الاعتماد على مصطلحات بديلة من قبل الشركات الصناعية مثل نظام موتورولا Motorola والذي يطلق عليه التصنيع القصير، وتسعى هذه الطريقة إلى تقليل أوقات التدفق داخل الإنتاج، بالإضافة إلى أوقات الاستجابة للموردين والعملاء.

في حين تستمد مبادئ الرشاقة من الصناعة التحويلية اليابانية، لأنه تم استخدام العديد من الشركات سلسلة التوريد الرشيقة، من أجل المحافظة على القدرة التنافسية في السوق العالمية، فالهدف الرئيسي التي تسعى إليه الإدارة الرشيقة هو العمل على إنشاء نظام يقوم على البساطة ويكون عالي الكفاءة وينتج المنتجات بسرعة فائقة من أجل تحقيق مطالب واحتياجات العملاء بالإضافة إلى التقليل من الهدر والنفايات.

الفرع الثاني: تحديات الإدارة الرشيقة

بالرغم من الإتقان و النجاح التي تحققة الإدارة الرشيقة إثر تبنيها إلا أنه قد تواجه مجموعة من المعوقات أو تحديات

تجعلها تأخذ منعطف لتغيير ما تم الوقوع فيه وعليه سوف نقوم في هذه الفقرة بالتحدث عن بعض التحديات التي قد تعرقل سير عمليات الإدارة الرشيقة وهي كالتالي:¹

1. الإنتاج الزائد عن اللزوم: في نطاق أنظمة الإدارة الرشيقة يسبب الإنتاج الزائد عن اللزوم هدرا في المساحة والموارد المالية للمنظمة.
2. وقت الانتظار: هو كل وقت ينتج عنه تضییع القيام بعدة عمليات وقد يكون ناتج عن تدفق غير مرضي في سير خطوط الإنتاج أو تعطل شيء في الآلات.
3. تجهيز سيء للعملية الإنتاجية: ينتج هذا التجهيز السيئ بسبب الآليات التقليدية القديمة، فالإدارة الرشيقة تقوم على أساس فكرة تنميط ووصف كل المراحل، من خلال استعمال مختلف الأساليب و الطرق الجديدة التي تتكيف مع التكنولوجيا المتطورة حديثا، وكذلك المخزون حيث تعتبر الوحدات المخزنة هدرا في المال والمساحة.
4. الأخطاء غير اللازمة: هي الأخطاء غير مطلوبة والتي تكون ناجمة عن عمليات التصنيع والتي تسبب عدم الجودة.

المطلب الثالث: العوامل الداعمة والمثبتة للإدارة الرشيقة

أثناء تطبيق الإدارة الرشيقة من طرف المؤسسة لابد لها من مراعاة العوامل التي من شأنها دعم هذه الإدارة والعوامل التي يمكن أن تحبط أهداف المؤسسة أثناء تبنيها لهذه الإدارة، فلا بد من وجود عوامل داعمة قوية لتستطيع التغلب على العوامل المثبطة.

¹ رقية محمد أحمد كرتات، متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، مجلة فلوبال للاقتصاد والأعمال، جامعة الملك خالد، المجلد (6)، العدد (1)، المملكة العربية السعودية، 2019، ص 40.

الفرع الأول: العوامل الداعمة للإدارة الرشيقة

تتمثل العوامل الداعمة للإدارة الرشيقة فيما يلي:¹

- الحاجة إلى التقرب من العميل في ظل زيادة حدة المنافسة،
- الحاجة إلى مواكبة التغيرات البيئية ويترتب عن ذلك:
 - تدني نسبة التكاليف التشغيلية والابتعاد عن هدر رأس المال،
 - فهم العملاء لرغبتهم بطريقة أمثل و أوضح،
 - الجودة في العمليات أكثر مما يؤدي إلى أخطاء أقل،
 - تمكين الأفراد ذوي المهارات والقدرات المتعددة،
 - زيادة المعرفة في عمليات التصنيع وكل العمليات الأخرى ضمن سلسلة القيمة.

الفرع الثاني: العوامل المثبطة للإدارة الرشيقة

تتمثل العوامل المثبطة للإدارة الرشيقة فيما يلي:²

- المقاومة الطبيعية للتغيير بنظر إليها على أنها محل شكوك حول فعالية فلسفة الرشاقة،
- عدم توفر الوقت،
- كثرة المخاوف بسبب إمكانية تأثير التغيير على الولاء التنظيمي،
- ثقافة الإنتاج وتحتوي على: الكميات الكبيرة، الدفعات الكبيرة، تغييرات بسيطة، عدم توقيف الإنتاج
- يقود التصنيع إلى سلسلة التوريد ويؤيد احتياجات مواكبة التغيير،

¹ دليل هادي الحربي، لینا مُجد الغامدي، مرجع سبق ذكره ، ص 308

² دليل هادي الحربي، لینا مُجد الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 309.

○ الثقافة التنظيمية.

الشكل رقم (01) يوضح العوامل المثبطة و العوامل الداعمة للإدارة الرشيقة



Source: T.MELTON. The benifits of Lean manufacturing what Lean thinking has to offer the process Industries, Mime Solution, UK, 2005, P 644.

المطلب الرابع: مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الرشيقة

تختلف عمليات الإدارة التقليدية عن عمليات الإدارة الرشيقة في ممارستها وكيفية تحديد هياكلها وأداء مهامها فكل واحدة منهما فترة برزت فيها وفي هذا الصدد سنتعرف أكثر على عقلية كل واحدة منهما.

الفرع الأول: عقلية الإدارة التقليدية

تمثل عقلية الإدارة التقليدية في ما يلي:¹

- عمودية في اتجاهها ومسؤولياتها، إذ تتكون الاستراتيجية في الإدارة العليا ثم يتم تدفق السلطة إلى أسفل الهيكل التنظيمي،
- تكون الإجراءات فيها تفاعلية،
- يتم تعيين القادة الصغار من طرف القادة الكبار،
- يتم اعتبار العمال مورد من موارد المؤسسة،
- يعمل الموظفون على التنافس من أجل الحصول على الترقية وفقا لمعايير محددة مسبقا يتم من خلال التحكم بالموظفين،
- تكون مصفوفة الاتصال فيها في شكل عمودي،
- الفشل في إدارة التغيير يفقدها الكثير من عملها،
- الرشاقة المؤسسية قيمة تذكر فقط دون وجود تطبيق فعلي لها،
- التعويضات ترتبط مع رتبة،
- تحديد للقواعد العليا قيود تقديرية بإحكام وتحديد مهم محددة للعمال ورسم خطوط لا يمكن تعديها،

¹ خالد الطوالي (2024/07/19)، ماهو الفرق بين الإدارة التقليدية والرشيقة، اطلع عليه يوم (2025/02/11) <https://x.com/khalidCc7/status/1814385059551686893>.

- عملية تقييم الأداء الخاص بالموظفين تكون من نصيب المدراء،
- ينفرد العمال بإتباع القواعد: يتم قياس مهنهم من خلال تسلق خطوات سلم الموارد البشرية،
- هذه المؤسسات لديها صعوبة في عميلة الابتكار الذي ينتج عنه عدم قبول العديد من الأفكار الحديثة الخلاقة.

الفرع الثاني: عقلية الإدارة الرشيقة

تتمثل عقلية الإدارة الرشيقة فيما يلي:¹

- أفقية في اتجاهها وفي التركيز الخارجي، يتم إشراك جميع الموظفين في عملية وضع الاستراتيجية،
- تكون الإجراءات فيها استباقية،
- القادة يصنعون قادة،
- يتم اعتبار العمال أصل من أصول المؤسسة،
- العمل على تمكين العمال وإعطاءهم حرية العمل والإنتاج بدلا من التحكم والضغط،
- تكون مصفوفة الاتصال في تغير على حسب الحالة فأحيانا تكون أفقية وأحيانا عمودية،
- يتم إدارة التغير بنجاح،
- الرشاقة والمرونة بعد استراتيجي يتم التخطيط له وتطبيقه وقياس مدة فعاليته،
- التعويضات ترتبط بالأداء،
- يتم تحرير المهارات والقدرات الكاملة للعمال ويتم احترامهم كموهبة بشرية، والعمل على تقديرهم و تقديم الرعاية على أتم وجه،

¹خالد الطوايلي، المرجع نفسه.

- يقوم الموظفون بعملية تقييم ذاتية أي يقومون بتقييم أدائهم بأنفسهم بناءً على ما قاموا بتحقيقه من أهداف كانت مسطرة من قبل،
- ينفرد العمال بالقدرة على الابتكار والتفكير خارج الصندوق،
- تتميز المؤسسات بقدرتها على توفير بيئة داعمة للتطوير والإبداع والابتكار وتعمل على بمكافأة الأفراد المبدعين وتعمل على رفع هامش الخطأ الوظيفي لكي تشجع على ممارسة الابتكار والإبداع.

خلاصة الفصل الأول:

خلال هذا الفصل تم التعرف على مختلف و أهم الأدبيات النظرية الخاصة بالإدارة الرشيقة، التي أصبحت منتشرة في كافة ربوع العالم وفي مختلف أنواع الصناعات، بفضل المفاهيم المنفردة بها والمبادئ التي تقوم على أساسها والتي كان لها تأثير إيجابي على تنفيذها من قبل المؤسسات، ومن خلال اهتمامها بالتحسين المستمر والعمل على احترام الأفراد و الرفع من مستويات الكفاءة الفعالية و تحقيق أقصى حد من الجودة في جميع العمليات الإدارية وكذا عمليات الإنتاج والخدمات، وتعمل على تنمية تحقيق التواصل والتعاون ما بين أفراد المؤسسة وخلق جو من الثقة فيهم لتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتشجيعهم على مقاومة التغيير.

أثناء تطبيق الإدارة الرشيقة لأساليبها تستخدم مجموعة من التطبيقات والأدوات التي تسهل عليها الطريق من أجل تحسين العمليات الإدارية وكذا الإنتاجية في كافة مجالات المؤسسة، بحيث تسعى هذه التطبيقات لتحقيق أعلى مستوى من الجودة في المنتجات والخدمات عن طريق تقليل التكاليف والوقت الخاص بعملية الإنتاج.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة الفصل الثاني:

أصبح وكان موضوع الإدارة الرشيقة محط أنظار العديد من الباحثين والدراسيين، نظرا للأهمية التي يوليها للمؤسسة المطبقة له، من التحسين المستمر للكفاءة والفعالية وتقليل الهدر في مختلف الصناعات، والذين اهتموا به من خلال عرضه لوحده أو ربطه بمختلف المتغيرات والمفاهيم التي من الممكن أن تتوافق معه، وعلى هذا سيتم عرض في هذا الفصل مختلف الدراسات السابقة من دراسات عربية و أجنبية التي تناولت أو درست موضوع الإدارة الرشيقة، وفق المباحث التالية:

المبحث الأول: تصنيف الدراسات السابقة

المبحث الثاني: الفجوة البحثية للدراسة

المبحث الأول: تصنيف الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات المحلية

1-دراسة صبري مقيم (2020) الإدارة الرشيدة و أثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية:¹

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الرشيدة على الإبداع الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية قوامها 230 عاملا من مختلف المستويات الإدارية، تم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS مع تطبيق أساليب الإحصاء الوصفي و الاستنتاجي ، تبين أن تأثير الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الوظيفي في الشركة كان ضعيفا، حيث بلغت نسبته 17,9% فقط، و أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق الإدارة الرشيدة في الشركة نظرا لأهميتها الكبيرة في تحسين عناصر الإبداع الوظيفي، والعمل على تطوير استراتيجيات تدعم الإبداع والابتكار بين العاملين، بما يتماشى مع مبادئ الإدارة الرشيدة.

2-دراسة هرموش إيمان (2023) متطلبات الإدارة الرشيدة وأثرها على تحقيق ممارسات إدارة المواهب في المؤسسة:²

سعت الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق متطلبات الإدارة الرشيدة على تحقيق ممارسات إدارة المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت عشوائيا مكونة من 40 عاملا، وتم تحليلها بالاعتماد على برنامج الإحصائي SPSS، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية (معامل ارتباط 0,705) بين تطبيق متطلبات الإدارة الرشيدة وإدارة المواهب، مع دلالة إحصائية عند

¹صبري مقيم، الإدارة الرشيدة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة)، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 02 العدد 05، جامعة 20 أوت 1955، 2020.

²هرموش إيمان، متطلبات الإدارة الرشيدة وأثرها على تحقيق ممارسات إدارة المواهب في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة)، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 02، 2023.

مستوى 0,05، خلصت الدراسة إلى أهمية تطبيق متطلبات الإدارة الرشيدة لتحسين انسيابية العمل و مرونته مع ضرورة تكامل استراتيجيات إدارة المواهب لاستقطاب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالعاملين المهمين، مما يساهم في تحقيق أداء عال ومستدام.

المطلب الثاني: الدراسات الإقليمية

3-دراسة عبد القادر أحمد مسلم، شذا سليم أبو سليم (2018) دور الإدارة الرشيدة ودورها في تعزيز الإبداع الإداري لدى جوال من وجهة نظر موظفيها:¹

سعت الدراسة إلى استكشاف تأثير الإدارة الرشيدة على تحقيق الإبداع بين موظفي شركة جوال في فرع شمال غزة، مع التركيز على أدوات الإدارة الرشيدة مثل تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العمالة متعددة الوظائف وستة سيجما، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات، أظهرت النتائج أن أدوات الإدارة الرشيدة خاصة العمل القياسي، العمالة متعددة الوظائف، وستة سيجما، لها تأثير إيجابي على تحقيق عناصر الإبداع مثل حل المشكلات، قابلية التغيير، قبول المخاطر، وتشجيع الإبداع، وقدمت الدراسة توصيات أهمها زيادة الاهتمام بتوسيع استخدام الإدارة الرشيدة لتعزيز الإبداع، مع التركيز على الأدوات الأكثر تأثيراً مثل التحسين المستمر، العمل القياسي، وستة سيجما.

¹ عبد القادر مسلم، شذا أبو سليم، سامي أبو ناصر، مازن الشوبكي، أمال الحيلة، دور الإدارة الرشيدة ودورها في تعزيز الإبداع الإداري لدى جوال من وجهة نظر موظفيها، المجلة الدولية لبحوث أنظمة المعلومات الأكاديمية (IJASIR)، المجلد 02، العدد 11، محافظة غزة، 2018.

4- دراسة خالد (2020) أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (اجايل Agile) على نجاح تسويق الأعمال الريادية في الأردن:¹

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (اجايل Agile) في نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن، وشملت عينة قوامها 384 مستجيباً تم استخدام أداة الاستبيان لجمع وتحليل البيانات وفقاً للمنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج وجود أثر لتبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (اجايل Agile) بمتغيراتها المستقلة (الفكرة الإبداعية، القيادة الخادمة، والتركيز على القيمة في نجاح تسويق منتجات المشاريع الريادية) وتبين أن تبني هذه الركائز يشجع على المبادرات الفردية لخلق التغيير وحل المشكلات التسويقية، وقد أوصت الدراسة بالعمل على تبني الأفكار الإبداعية باعتبارها ركيزة أساسية من ركائز الإدارة الرشيقة للمشاريع.

5- دراسة سامي ذياب محل (2021) تحقيق المزايا التنافسية لشركة نفط الشمال من خلال أدوات الإدارة الرشيقة:²

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور أدوات الإدارة الرشيقة في تحسين المزايا التنافسية لشركة نفط الشمال، مع التركيز على العلاقة بين هذه الأدوات وتحقيق الميزة التنافسية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على 130 موظفاً في الشركة، وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS، مع تطبيق معاملات الارتباط والانحدار المتعدد، وأظهرت النتائج أن أدوات الإدارة الرشيقة أصبحت ضرورة استراتيجية لتحسين المزايا التنافسية وهناك علاقة إيجابية بين تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة وزيادة الميزة التنافسية للشركة، كما أوصى البحث بنشر مفاهيم الإدارة الرشيقة بين العاملين على جميع المستويات الإدارية، واستخدام وسائل النشر الدورية والندوات ولوحات الإعلانات لتعزيز هذه المفاهيم.

¹ خالد أرشيد الجعافرة، محمود منصور أبو جليل، أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (اجايل Agile) على نجاح تسويق الأعمال الريادية في الأردن مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 16، العدد 01، الأردن، 2020.

² سامي ذياب محل، تحقيق المزايا التنافسية لشركة نفط الشمال من خلال أدوات الإدارة الرشيقة (دراسة تحليلية)، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية المجلد 03، العدد 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2021.

6- دراسة عبد الرحمن جمال مطر (2024) دور تطبيق الإدارة الرشيقة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين:¹

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الإدارة الرشيقة في تعزيز الكفاءة الإدارية لموظفي إدارة المرافق في جامعة خاصة بجدة المملكة العربية السعودية، ركزت الدراسة على ثلاث جوانب رئيسية: تحديد القيمة و رسم خريطة تدفقها تنفيذ نظام السحب، والسعي للكمال، استخدمت الدراسة منهجا وصفيا تحليليا ارتباطيا، وتم توزيع استبانة على 180 موظفا من أصل 335 موظفا في إدارة المرافق بالجامعة، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وتحسين الكفاءة الإدارية للموظفين، كما أوصت الدراسة بإشراك الموظفين بشكل فعال في تطوير التفكير المرن، وتعزيز الدورات التدريبية المتعلقة بتطبيق الإدارة الرشيقة وفقا لاحتياجات وظيفية محددة.

7- دراسة سامية عايض الجعيد، ريماس أحمد الثبيتي (2024) أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي:²

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة على تحقيق أبعاد الإبداع الوظيفي في جامعة الطائف، تم استخدام منهج كمي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية قوامها 346 فردا من الإداريين والأكاديميين ركزت الدراسة على متغيرين رئيسيين: مدى تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة (دعم الإدارة العليا، تعاون الإدارة مع الموظفين، الاهتمام بالتدريب، والتغيير في ثقافة المؤسسة) ومدى توفر أبعاد الإبداع الوظيفي، أوصت الدراسة بإجراء مزيد من الأبحاث حول أبعاد أخرى للإدارة الرشيقة (مثل سرعة اتخاذ القرارات) وتأثيرها على الإبداع الوظيفي بالإضافة إلى إجراء دراسات مقارنة بين جامعة الطائف وجامعات أخرى محلية وعالمية للاستفادة من أفضل الممارسات.

¹ عبد الرحمن جمال مطر، دور تطبيق الإدارة الرشيقة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين (دراسة ميدانية في جامعة خاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 58، السعودية، 2024.

² سامية عايض الجعيد، ريماس أحمد الثبيتي، أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي (دراسة تطبيقية على جامعة الطائف)، **Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences (JEALS)**، المجلد 08، العدد 06، السعودية، 2024.

8- دراسة أحمد سعيد إبراهيم الحلاوي (2024)، تأثير الإدارة الرشيقة على الأداء التنظيمي:¹

سعت الدراسة إلى قياس تأثير الإدارة الرشيقة على الأداء التنظيمي في شركات الإسمنت في مصر، تم تطبيق البحث على عينة من 384 عاملا في هذه الشركات بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين مبادئ الإدارة الرشيقة (مثل القضاء على الهدر، التحسين المستمر، قيمة المنتج) وتحسين الأداء التنظيمي، كما أوصت الدراسة بنشر ثقافة الحد من الهدر من خلال تحسين كفاءة العاملين وتحديث الآلات والمعدات، وزيادة قيمة المنتجات المقدمة للعملاء بما يتوافق مع احتياجاتهم ورغباتهم لتحقيق رضاهم، والاستمرار في التطوير والتحسين للأداء التنظيمي لضمان استدامة النجاح.

المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية

1- دراسة سوراج (2010) The Integration of six sigma and lean management:²

هدفت الدراسة إلى مقارنة منهجتي Lean و Six Sigma وإبراز فوائد دمجهما في إطار (LSS)، يعتمد البحث على خبرات المؤلفين و مراجعة الأدبيات، ويقدم وصفا تحليليا لمراحل دمج المنهجتين، تُظهر النتائج أن التكامل ممكن ومفيد، حيث يكمل كل منهما الآخر، حيث Lean: يركز على تقليل الهدر بينما Six Sigma تحسن الجودة هذه الورقة البحثية تقترح هيكلًا جديدًا ل (LSS) لتحقيق تحسين مستمر وفعال.

¹ أحمد سعيد إبراهيم الحلاوي، تأثير الإدارة الرشيقة على الأداء التنظيمي (دراسة تطبيقية على شركات صناعة الإسمنت في جمهورية مصر العربية)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 05، العدد 02، الجزء 03، كلية التجارة، جامعة دمياط، 2024.

² Souraj Salah, Abdour Rahim, Juan Antonion Garretero, The Integration of six sigma and Lean management, **international journal of Lean six sigma**, Vol 1, No 3, Kanada, 2010.

2- دراسة Sparrow & Otae (2014) الإدارة الرشيقة وقدرة وظيفة الموارد البشرية:¹

Lean management and HR function capability :the role of HR architecture and the location of intellectual capital

تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التفكير الهزيل (Lean thinking) ودور إدارة الموارد البشرية في ضمان استدامة تطبيقاته، خاصة مع توسع استخدامه في قطاعات غير تقليدية وموظفي الياقات البيضاء، اتبعت منهج دراسة حالة من خلال 18 مقابلة مع كبار المديرين في 12 منظمة كبيرة، تم تحليل العلاقة بين التفكير الهزيل وإدارة الموارد البشرية، مع التركيز على المهارات المطلوبة، وتعديل ممارسات الموارد البشرية، وتعزيز السلوكيات الداعمة مثل العمل الجماعي والتحسين المستمر، و أظهرت النتائج ضرورة هندسة الموارد البشرية للمنظمة لنجاح تنفيذ الإدارة الرشيقة من خلال إجراء تغييرات في مهارات وسلوكيات وكفاءة الموارد البشرية وكذلك تغييرات في ممارسات الموارد البشرية.

3- دراسة Stracusser (2015) مفاهيم إدارة المشاريع الرشيقة المطبقة في مجالات التشييد وغيرها من

ميادين تكنولوجيا المعلومات:²

Agile Project management concepts applied to construction and other non-IT Fields

تناولت الورقة تطبيق الأدوات والمنهجيات الرشيقة (Agile) في مجالات غير مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات، مثل الإنشاءات وتحسين الأداء باستخدام منهجية Six Sigma ، من خلال دراستين لحالتين، أظهرت كيف يمكن لهذه

¹ Paul Sparrow, Lilian Otae-Ebede, Lean management and HR function capability :the role of HR architecture and the location of intellectual capital, **the international journal of human resource management**, Vol 25, No 21, 2014.

² Stracusser, G. **Agile project management concepts applied to construction and other non-IT fields**, Paper presented at PMI global Congress 2015-north america, orlando, FL, Newtown Square, PA :project management institute, 2015.

الأدوات أن تحسن الكفاءة والمرونة في المشاريع التقليدية: مشروع بناء وتنفيذ برنامج تحسين الأداء على أساس ستة سيجم، كما أظهرت الورقة أن الأدوات الرشيقة يمكن أن تضيف إضافة كبيرة للمشاريع غير التقنية إذا تم تطبيقها بشكل صحيح.

4- دراسة Hashmi et al (2015) تأثير تطبيق الإدارة الرشيقة على الأداء التشغيلي التنظيمي:¹

The Impact of Lean Management Implementation on Organizational Operational Performance

الهدف من هذا البحث هو دراسة العلاقة بين الرشاقة التشغيلية (الخصائص التشغيلية) والأداء الوظيفي للمنظمة باستخدام استراتيجيات تحسين مختلفة تم تحليل متغيرات مثل الالتزام بالجدول الزمني اليومي، تكرار الإنتاج، والتخطيط الموجه نحو التدفق، تم استخدام منهج وصفي تحليلي، تم اختيار تقنية تحليل البيانات لتكون الارتباط و الانحدار المتعدد، أظهرت النتائج وجود الارتباط ايجابي بين هذه المتغيرات والأداء التشغيلي، لذلك يوصى بإدارة سلسلة التوريد تعزيز كفاءة الإنتاج عبر تقليل النفايات وزيادة الإنتاجية، مع التركيز على تكرار العمليات وتحسين التخطيط.

5- دراسة Bednarek (2020) دراسات عليا عن الإدارة الرشيقة استعراض مبادرات:²

Studies on Lean Management-A review of Initiatives

هدفت الدراسة لشرح مفصلا لنموذج ناجح للدراسات العليا في التصنيع المرن متمثلا في تسع إصدارات من برامج أكاديمية كايزن للدراسات العليا التي نظمتها جامعة وارسو للتكنولوجيا بالتعاون من معهد كايزن في السنوات

¹ Hira Hashmi, Naveed R. Khan, Mirza A.Haq, The Impact of Lean Management Implementation on Organizational Operational Performance, **journal Scientific journal of logistics "Log Forum"**, Vol 11 No 4, iqra University, pakistan, 2015

² Bednarek, M.Buczacki, A.Bielakowski,L.Gladysz, B. Bryke, M.Postgraduate ,Studies on Lean Management-A review of Initiatives, **journal Education Sciences** ,Vol 10, No8 :197, Poland, 2020.

(2009-2018)، تم الاعتماد على منهج تحليلي وأداة الملاحظة لدراسة الموضوع، ومن بين النتائج الرئيسية المتحصل عليها أنه التأكيد على أهمية النماذج التعليمية القائمة على البنائية والتعلم التجريبي كما أظهرت الدراسة اختلافات واضحة بين البرنامج الناجح الذي تم تحليله والبرامج الأخرى المتاحة، مما يوفر رؤى مماثلة في المستقبل.

6- دراسة (Awad et al 2022) تأثير ممارسات الإدارة الرشيقة على الاستدامة الاقتصادية في قطاع الخدمات:¹

The impact of Lean management practices on economic sustainability in services sector

تهدف هذه المقالة إلى دراسة تأثير الإدارة الرشيقة (Lean management) على الاستدامة الاقتصادية في شركات الخدمات، خاصة في ظل تحديات الثروة الصناعية الرابعة، باستخدام منهجية تشمل دراسات حالة متعددة وتحليلات إحصائية (مثل تحليل العوامل والارتباط والانحدار)، توصلت النتائج إلى أن الإدارة الرشيقة لها تأثير إيجابي على الاستدامة الاقتصادية، وتساهم هذه الورقة في الأدبيات الأكاديمية بتطوير مقياس جديد للإدارة الرشيقة وتقديم أدلة تجريبية على هذه العلاقة، خاصة في الاقتصاديات الناشئة حيث لم تكن هذه العلاقة مدروسة بشكل كاف.

المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات

المطلب الأول: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

- اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو دراسة متغير الإدارة الرشيقة و تأثيره في جوانب عديدة
- اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين والعمال باستثناء دراسة (سوراج، 2010) التي طبقت على خبرات المؤلفين و مراجعة الأدبيات.

¹Awad.M, Hashem.A. Naguib.H.M, the impact of lean management practices on economic sustainability in services sector, **journal sustainability**, Vol 14, No 15 :9323, 2022.

- استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبيان لجمع البيانات باستثناء دراسة (Bednarek، 2020) ودراسة (سوراج، 2010) حيث استخدمت أداة الملاحظة، ودراسة (Sparrow & otaye، 2014) ودراسة (Stracusser، 2015) استخدمت أداة المقابلة.

- وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة (سامية عايض الجعيد، ريماس أحمد الثبتي، 2024) التي استخدمت المنهج الكمي، ودراسة (Sparrow & otaye، 2014) ودراسة (Stracusser، 2015) ودراسة (Awad et al، 2022) التي استخدمت منهج دراسة حالة.

- اختلفت دراسة (سوراج، 2010) عن بقية الدراسات في احتوائها على تصور مقترح.

- اختلفت دراسة (Bednarek، 2020) عن بقية الدراسات في انها تناولت مشكلة الدراسة من جانب نظري مستخدمة منهج التحليل.

المطلب الثاني: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا مما سبقها من دراسات، حيث حاولت أن توظف كثيرا من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

1- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي

الموسوم بمدى تبني المؤسسات الاقتصادية لمبادئ الإدارة الرشيدة.

2- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة.

3- وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسة السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها خصوصا

دراسة (مقيم، 2020).

- 4- استفادت الدراسة الحالية من دراسة (مقيمح، 2020) في صياغة أدوات الدراسة.
- 5- استفادت الدراسة الحالية من دراسة (سامية عايض الجعيد، ورماس أحمد الشبتي، 2024) ودراسة (صبري مقيمح، 2020) في إثراء الإطار النظري.

المطلب الثالث: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة تشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية وهي:

- 1- تضمنت هذه الدراسة إلى أي مدى تبنت المؤسسة الاقتصادية-نشاط مبادئ الإدارة الرشيدة، و التي تحدثت عن متغير واحد ألا وهو متغير الإدارة الرشيدة.
 - 2- استخدمت هذه الدراسة مدخلين بحثيين (المدخل الكمي/المدخل الكيفي) وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة.
 - 3- ركزت هذه الدراسة على تطبيق الإدارة الرشيدة في قطاع الطاقة ضمن البيئة الجزائرية، معظم الدراسات السابقة حول تطبيق الإدارة الرشيدة ركزت على قطاعات الخدمات اللوجيستية ، بينما هناك نقص في الدراسات التي تتناول تطبيق هذه المبادئ في قطاع الطاقة، خاصة البيئة الجزائرية.
 - 4- العديد من الدراسات ركزت على تطبيق الإدارة الرشيدة في الشركات الخاصة، بينما مؤسسة نפטال تعمل في إطار حكومي أو شبه حكومي، مما يفرض تحديات إضافية مثل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية.
- ومن العرض السابق يتضح لنا أن هذه الدراسة عاجلت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع مدى تبني المؤسسات الاقتصادية لمبادئ الإدارة الرشيدة-دراسة حالة مؤسسة نפטال، وشول عينتها وتعدد استخداماتها.

خلاصة الفصل الثاني:

في هذه الفصل تم تقديم عينة من الدراسات السابقة أو نظرة شاملة على تطور مفهوم الإدارة الرشيقة وأدواتها وتطبيقاتها في مختلف القطاعات، ويربط الإدارة الرشيقة بجوانب ومجالات عديدة ويدرس التأثير المتبادل بينهما ، كما يسلط الضوء على التحديات التي تواجه تطبيق هذه المنهجية والاتجاهات المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطويرها.

هذا الفصل يعتبر أساسا لفهم كيفية استفادة المنظمات من مبادئ الإدارة الرشيقة لتحقيق الكفاءة والتنافسية.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي للدراسة

مقدمة الفصل الثالث:

تعد الدراسة الميدانية أحد الجوانب الأساسية في هذا البحث العلمي، في هذا الفصل، سنتناول الدراسة الميدانية لمؤسسة "نفطال-تلمسان" التي تعد الرائدة في الدولة في مجال نقل وتوزيع المنتجات المتمثلة في المواد البترولية ومشتقاتها، ومن أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، في إطار تحليل مدى تبنيها لمبادئ الإدارة الرشيدة، تكمن أهمية هذا التحليل في كونه يربط بين الجانب النظري للإدارة الرشيدة والتطبيق العملي في المؤسسة محل الدراسة، حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى التطور التاريخي للمؤسسة محل الدراسة، والتعرف على أهدافها.

كما سيتم إبراز مختلف مراحل تجهيز الاستبيان وكيفية اختيار مجتمع الدراسة، من خلال عرض مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة، ثم سيتم اختبار صحة الفرضيات الموضوعة مسبقا للوصول إلى النتائج التي يمكن الخروج بها، حيث تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم شركة نفطال-تلمسان

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة وخصائص عينة الدراسة

المبحث الأول: تقديم مؤسسة نفطال-تلمسان-

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها

تسعى مؤسسة نفطال إلى تحقيق التطور والتقدم كونها الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين، نقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها وأجل إعطاء نظرة عامة عن مؤسسة نفطال- تلمسان- سيتم فيما يلي التطرق إلى تعريف المؤسسة و استكشاف جذورها التاريخية.

أولاً: نشأة المؤسسة

رسمت هذه المؤسسة الكبيرة مسارها بعد إعادة هيكلة قطاع المحروقات في الجزائر، حيث صدر المرسوم رقم 80/101 في 6 فبراير 1980 الذي أدى إلى إنشاء المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات البترولية (ERDP). وفي عام 1982، بدأت المؤسسة عملياتها الفعلية في مجال التوزيع والتسويق، قبل أن يتم إعادة تنظيمها بموجب المرسوم رقم 87/189 الصادر في 25 أغسطس 1987. والذي قسمها إلى كيانين رئيسيين:¹

1. نافتيك (Naftec): متخصصة في التكرير والتصنيع.
2. نفطال (Naftal): مسؤولة عن التوزيع والتسويق مع التركيز على ضمان استقرار السوق المحلي.

ثانياً: التعريف بالمؤسسة

لعبت مؤسسة نفطال وهي مؤسسة مساهمة عامة (SPA) وفرع مملوك بالكامل لمجموعة سوناطراك، دوراً رئيسياً في توزيع وتسويق المنتجات البترولية في السوق الوطنية منذ تأسيسها عام 1982، تشمل مجالات خبرتها تعبئة غاز البترول المسال في براميل، وتركيب البيتومين، بالإضافة إلى توزيع وتخزين وتسويق مختلف المنتجات البترولية.

¹ بن سبع الياس، استعمال الاساليب الكمية في ادارة النقل دراسة حالة شركة نفطال، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان، 2010، ص 137.

يضم مركز تعبئة تلمسان قسما باسم "حي تلمسان" ينظم توزيع منتجات البوتان والبروبان وفقا لطلبات العملاء بواسطة الشاحنات من مركز تعبئة تلمسان إلى العملاء، وأيضا من مستودعات التتابع (سبدو، مغنية، ندرومة) إلى المستلمين.

معنى اسم "نفطال" (Naftal):

تميز اسم مؤسسة نفطال باسم ينقسم لشقين هو كالاتي:¹

- "Naft" تعني النفط باللغة العربية.

- "al" وهي اختصار لكلمة الجزائر أي فقط الحرفين الأولين.

التحول إلى شركة مساهمة:²

في 18 أبريل 1998، تحولت نفطال إلى شركة مساهمة (SPA) برأسمال قدره 6,5 مليار دينار جزائري مقسم إلى 665 مليون سهم بقيمة اسمية يبلغ 15,65 مليار دينار حاليا، وهي مملوكة بالكامل للدولة الجزائرية.

المطلب الثاني: أهداف ومهام المؤسسة

الفرع الأول: أهداف مؤسسة نفطال

بناءً على ما تم التوصل إليه، يمكن تلخيص أهداف مؤسسة نفطال - فرع تلمسان ضمن الإطار العام لأهداف الشركة الأم "نفطال" مع بعض التركيز على الأنشطة المحلية، إليك النقاط الرئيسية:³

1. توزيع المنتجات البترولية بكفاءة وأمان،

¹ بن سبع الياس، المرجع نفسه، ص 137.

² بن سبع الياس، المرجع نفسه، ص 137.

³ بن سبع الياس، المرجع نفسه، ص 138.

2. تحسين الخدمات اللوجيستية والنقل،

3. الحفاظ على البيئة والاستدامة،

4. مكافحة الاحتيال وحماية المستهلكين

الفرع الثاني: مهام مؤسسة نפטال

تعد مؤسسة نפטال الركيزة الأساسية في تسويق وتوزيع المنتجات البترولية في الجزائر، حيث تلعب دورا محوريا في إدارة وتطوير شبكة التوزيع الكاملة للمحروقات. وتعتمد المؤسسة في عملها على بيئة تحتية متكاملة تغطي كافة المناطق، مما يضمن توفير هذه المنتجات الحيوية بانتظام وكفاءة، حيث تتدخل في المجالات التالية:¹

✚ توزيع المنتجات البترولية: الوقود، غاز البترول المسال، مواد التشحيم(الزيوت)، البيتومين، المنتجات الخاصة.

✚ البنية التحتية والتسويق: تمتلك شبكة متكاملة للتخزين والنقل، تضمن توزيعا فعالا للمنتجات عبر التراب

الوطني، تطبق معايير الجودة والسلامة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال-تلمسان-

يعتبر الهيكل التنظيمي كإطار ينسق العلاقات بين الوحدات الإدارية المختلفة، ويضمن كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات، وجود أي نظام هيكلي واضح يعد ضروريا لأي مؤسسة، حيث يسهل عملية اتخاذ القرارات ويحدد مسارات التواصل بين الأقسام، كما يقلل من التعقيدات الإدارية التي قد تعيق سير العمل.

ومما لا شك فيه، أن الهيكل التنظيمي الفعال يجب أن يكون مرنا بما يكفي للتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، فعندما تظهر تحديات جديدة أو تتغير أولويات المؤسسة، يجب أن يكون الهيكل قادرا على التكيف مع

¹ بن سبع الياس، المرجع نفسه، ص138.

هذه التطورات دون إرباك العمل اليومي، بالإضافة إلى ذلك، يسهم الهيكل الواضح في تعزيز التعاون بين الفرق، ويساعد على تحقيق التكامل بين العمليات المختلفة.¹ الشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال - تلمسان



المصدر: معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية ودائرة الإعلام الآلي

¹ بن سبع الياس، المرجع نفسه، ص 138.

وعليه سيتم شرح مختلف أقسام الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال - تلمسان - :

1. الإدارة العامة:

ممثلة بالمدير العام وهي مكلفة بالسياسة والتوجيهات العامة للمؤسسة إضافة إلى التنسيق والربط بين مختلف الأقسام في المؤسسة، القيادة والتسيير والتخطيط الاستراتيجي.

2. الأقسام الثانوية:

تتكون من فريق الإعلام الآلي، خلية الصحة، الأمن، البيئة والجودة، قسم خاص بالدراسات، التنبؤات والتخطيط، إدارة الاستثمار والاستغلال، إدارة النقل، إدارة المالية والمحاسبة، إدارة الموارد البشرية، إدارة التسويق، إدارة التقنية والصيانة للإدارة العامة والمعدات.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية وخصائص عينة الدراسة

للقوف على واقع مدى تبني مؤسسة نفضال لمبادئ الإدارة الرشيدة فان ذلك يستلزم إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي يقود إلى النتائج.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

يتم في هذا المطلب تحديد مجتمع وعينة الدراسة والتعرف على الأداة المستخدمة في الدراسة والأساليب المستخدمة في تحليل البيانات.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا العنصر سيتم تحديد مجتمع الدراسة و كيفية اختيار العينة.

1 - تحديد مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة نفضال - تلمسان -

2 - تحديد عينة الدراسة:

استهدفت الدراسة عينة مقصودة من عمال مؤسسة نفضال - تلمسان العاملين بها، حيث تم توزيع (55) استمارة استرجع منها (49)، كما هو يمكن توضيح عدد الاستثمارات الموزعة والتي لم يتم استرجاعها والصالحة للتحليل من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): نسبة استجابة أفراد العينة وعدد الاستبيانات الموزعة

وغير المسترجعة والصالحة للتحليل

الاستبيانات	العدد	النسبة (%)
الموزعة	55	%100
التي لم يتم استرجاعها	6	%10,90
الصالحة للتحليل	49	%89.1

المصدر: من إعداد الطالبة

يُلاحظ من خلال ما تم التوصل إليه من الجدول (01) أنه تم توزيع (55) استمارة بما يوافق غالبية عينة الدراسة، حيث تم استرجاع (49) استمارة، أي بنسبة (%89,1) وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

ثانيا: أدوات الدراسة

لضمان إنجاز عملية البحث بشكل متكامل، تم استخدام أدوات بحثية ملائمة لكل مرحلة، حيث تم الاعتماد على السجلات والوثائق الرسمية التي تم الحصول عليها من المؤسسة، وقد ساهمت هذه المصادر في توفير معلومات مهمة، بما في ذلك البيانات المتعلقة بالبعد التاريخي والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

1 - الوثائق و السجلات:

لضمان دقة البحث، اشتملت عملية البحث في الاعتماد على البيانات المتعلقة بالمؤسسة من حيث الجوانب التاريخية والتعريفية، بما في ذلك عرض تعريفها، أهدافها، ومهامها، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي، وذلك عبر إجراء مجموعة من المقابلات لضمان مصداقية البيانات.

2 - استمارة الاستبيان:

تمثل استمارة الاستبيان أداة محورية في جمع البيانات، حيث يتألف من أسئلة مصممة بعناية ودقة لاستخلاص المعلومات التي يرى الباحث أنها جوهرية لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تضمنت الاستمارة على جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: يشمل المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)

الجزء الثاني: احتوى على (20) عبارة موزعة على محور واحد يعالج الإشكالية الأساسية للدراسة، ويمثل الجدول رقم (02) متغير الدراسة والفقرات التي تقيس هذا المتغير.

وقد تم تطوير أداة الاستبيان بالاعتماد على مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية (صبري¹ مقيم،² تقوى مشري،³ بلقرع بن يحيى،⁴ أحمد بلبشير وفاء) ولقد تم بناء الأداة بما يتناسب مع مجتمع الدراسة الحالية.

¹ صبري مقيم، مرجع سبق ذكره

² تقوى مشري، رميسة البروقي، مرجع سبق ذكره

³ فاطمة بلقرع، نجاة بن يحيى، مرجع سبق ذكره

⁴ Ahmed belbachir wafa, L'agilite de l'entreprise Cas d'un groupe d'entreprises algériennes (Thèse de doctorat) management des entreprises, faculté des sciences économiques commerciales et des sciences de gestion, université Abou Baker belkaid-tlemcen, 2016.

الجدول رقم (02) توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة (الفقرات)		محاور الدراسة
05	تقليل الهدر	الإدارة الرشيدة
04	تحسين العمليات	
05	تنمية الموارد البشرية	
05	التحسين المستمر	
05	خلق قيمة للزبون	
24		مجموع محاور الإدارة الرشيدة
24		المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة

سيُستخدم مقياس ليكارت الخماسي (Likert scale) في هذه الدراسة لتمييزه بمرونة أعلى وقدرة على تغطية مدى واسع من آراء أفراد العينة، ويتمثل هذا المقياس في خمس خيارات مُرقمة تتراوح أوزانها بين (05) للاختيار الأعلى (موافق بشدة) و(01) للاختيار الأدنى (غير موافق بشدة)، وقد جرى تقسيم المقياس إلى أربع فئات متساوية بين الأرقام (01 إلى 05)، بحيث تقدر طول كل مسافة (0,80)، ويستخدم هذا التقسيم لحساب المتوسط المرجح الذي يحدد اتجاهات الاستجابات ومدى توافق المشاركين مع العبارات المطروحة.

والجدول التالي يبين مقياس ليكارت الخماسي والمتوسط المرجح.

الجدول رقم (03) : مقياس ليكارت الخماسي والمتوسط المرجح

الوزن	الإجابة	المتوسط المرجح
01	غير موافق بشدة	من 1,00 إلى 1,79
02	غير موافق	من 1,80 إلى 2,59
03	محايد	من 2,60 إلى 3,39
04	موافق	من 3,40 إلى 4,19
05	موافق بشدة	من 4,20 إلى 5,00

المصدر: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، الطبعة 01، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص 23 بتصرف.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لضمان مصداقية النتائج، ستعالج البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إصداره الخامس والعشرين، والاستعانة ببرنامج (Excel)، بهدف التوصل إلى دلالات ذات قيمة، و باستخدام أساليب إحصائية محددة تناسب طبيعة البيانات وأهداف الدراسة وهو كالاتي:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية

استخدمت هذه الأساليب للحصول على مؤشرات عامة عن خصائص مجتمع الدراسة، وتتمثل فيما يلي:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية والتمثيل البياني: استعملت لمعالجة وتحليل البيانات الديمغرافية والتعرف

على خصائص العينة وقياس مدى استجابة العينة حول محاور الدراسة.

- الوسط الحسابي (Mean): استعمل كمؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة

المختارة.¹

- الانحراف المعياري (Déviation Standard): لتحديد درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي.²

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

ثانيا: الأساليب الاستدلالية

وتتمثل فيما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): لضمان ثبات أداة البحث، يعتبر معامل ألفا كرونباخ

مقبولا إحصائيا إذا تجاوزت قيمته (0.6)، حيث تدل النسب الأقرب إلى (1) على زيادة موثوقية الأداة

وارتفاع مستوى دقتها.

- تحليل التباين الأحادي (One Wa ANOVA):

جرى استخدام الاختبار لفحص الفرضيات الخاصة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية مرتبة بالخصائص الوظيفية

والمتغيرات التصنيفية التي تضم أكثر من فئتين، كما في متغيرات الدراسة: العمر، المستوى التعليمي، الصنف المهني

عدد سنوات الخدمة، وذلك لتحليل تأثير هذه المتغيرات باستخدام منهجية إحصائية مناسبة.

¹ عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 95.

² إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة

الأولى، عمان، 2013، ص 121.

المطلب الثالث: صدق أداة الاستبيان وثباتها

أولاً: صدق أداة الاستبيان

يشير إلى مدى دقة الأداة في قياس ما صممت لقياسه دون تحيز أو أخطاء منهجية، بمعنى آخر، هل الأسئلة تعكس حقاً المفاهيم أو المتغيرات التي تهدف الدراسة إلى تحليلها، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأساتذة المشرفة.

ثانياً: ثبات أداة الاستبيان

يعني مدى اتساق النتائج عند تكرار القياس تحت الظروف نفسها بمعنى آخر، إذا أعيد الاستبيان على العينة نفسها في وقت آخر، هل ستكون النتائج متشابهة؟.

وقد جرى تقييم ثبات الاستبيان باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" لفحص الاتساق الداخلي بين بنود الأداة، حيث تُعد قيمته المقاربة ل (1) مؤشراً على موثوقية عالية، ويعرض تفصيل النتائج الإحصائية في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	اسم المتغير	معامل ألفا كرونباخ
من الفقرة 01 إلى 24	الإدارة الرشيدة	94%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (04) أن معامل الثبات لمتغير الإدارة الرشيدة مرتفع جداً حيث بلغ نسبة 94%، وهي قيمة ممتازة من الناحية الإحصائية في مثل هذه الدراسات، ونسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ويمكن اعتماد استمارة أسئلة الاستبيان.

كما تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لفحص مبادئ الإدارة الرشيدة وفقا للجدول الآتي:

الجدول رقم(05): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ)

رقم الفقرة	اسم المبدأ	معامل ألفا كرونباخ
من 01 إلى 05	تقليل الهدر	0.882
من 06 إلى 09	تحسين العمليات	0.847
من 10 إلى 14	تنمية الموارد البشرية	0.880
من 15 إلى 19	التحسين المستمر	0.845
من 20 إلى 24	خلق قيمة للزبون	0.894

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لمبادئ الإدارة الرشيدة جاء مرتفعاً في جميع المبادئ حيث قيمته كانت قريبة من الواحد أي بتقدير ما بين (88%) و (89%) وهي تتراوح بين 0.845 و 0.894، وهذا يشير إلى أن هذه القيم قيم جيدة من الناحية الإحصائية في مثل هذه الدراسات، وهي نسب ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، وعليه يمكن اعتماد هذه المبادئ الموجودة باستمرار الاستبيان.

المطلب الرابع: تحليل النتائج و مناقشتها

هذا المطلب يقدم تحليلاً كمياً لاستجابات المشاركين في عينة البحث فيما يتعلق بنود الاستبيان، من خلال توضيح المؤشرات الإحصائية الوصفية لردودهم، وتحليل دلالتها التمهيدية باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات، كما يتضمن فحص فرضيات الدراسة وفقاً للمنهجيات التحليلية المحددة، ليتم في الختام استنتاج النتائج المستخلصة وطرح التوصيات العملية بناءً على ما تم التوصل إليه من رؤى تحليلية.

أولاً: عرض و تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية

سيعتمد هذا الجزء على توضيح البيانات عبر جداول وأشكال بيانية لدراسة النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية (مخرجات برنامج SPSS) والتي تشمل: النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، والخبرة العملية، استناداً إلى الاستجابات المجمعة من استبيان البحث.

تم توزيع نماذج الاستبيان على عينة الدراسة لجمع المعلومات الديمغرافية (الشخصية) والمهنية للمشاركين، ويعرض فيما يلي التحليل التفصيلي لهذه البيانات وفق المؤشرات الإحصائية المستخرجة.

1- متغير الجنس:

يبين الجدول الآتي التوزيع الديمغرافي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور/إناث)، وذلك بالاعتماد على البيانات المستسقة من تحليل الاستبيانات.

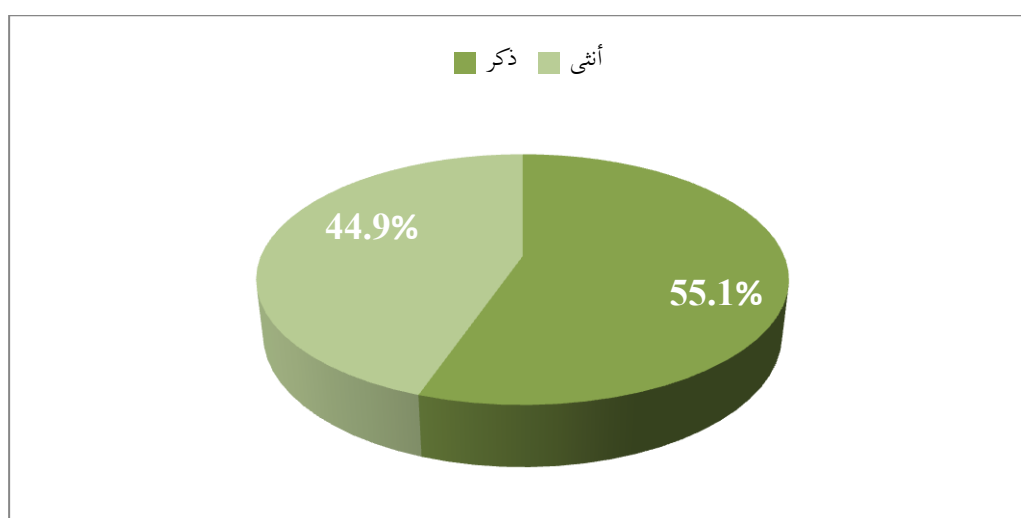
الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	27	55.1%
أنثى	22	44.9%
المجموع	49	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

تُظهر النتائج الواردة في الجدول السابق تباين في نسبة الذكور والإناث من حيث العدد فنلاحظ نسبة الذكور (55,1%)، بينما كانت نسبة الإناث (44.9%)، مما يشير إلى وجود تقارب نسبي في توزيع الجنسين مع تفاوت طفيف لصالح الذكور، وهذا ما قد يفسر أن مختلف الوظائف المشغولة في المؤسسة موزعة نسبياً بين الذكور والإناث وهي مناصب إدارية توافقت الجنسين، والشكل الموالي يبين ذلك:

الشكل رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

2- متغير الفئة العمرية

يبين الجدول الآتي التوزيع الديمغرافي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الفئة العمرية، وذلك بالاعتماد على البيانات المستسقة من تحليل الاستبيانات.

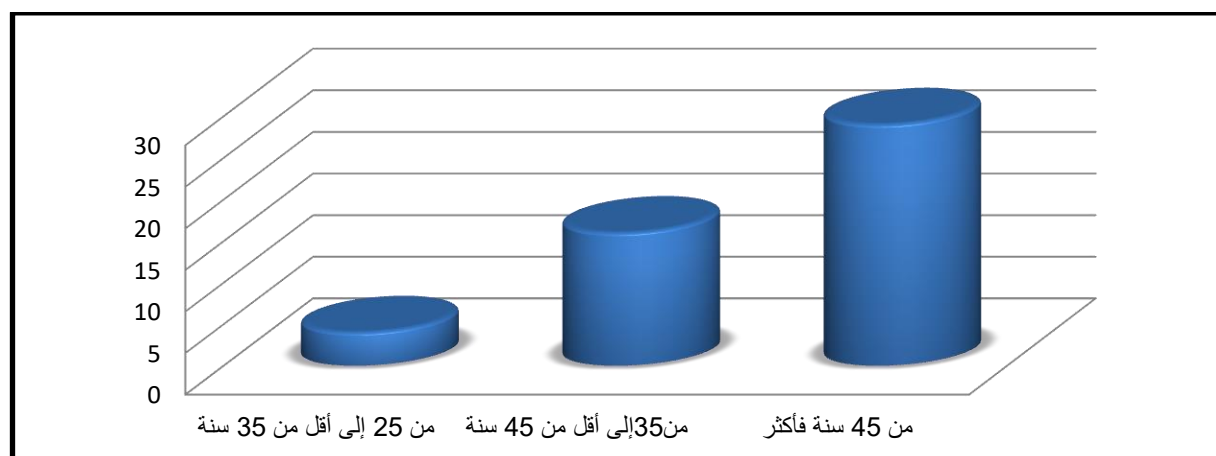
الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

متغير العمر	التكرار	النسبة (%)
من 25 إلى أقل من 35 سنة	4	8.2%
من 35 إلى أقل من 45 سنة	16	32.7%
من 45 سنة فأكثر	29	59.2%
المجموع	49	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

تُظهر النتائج الواردة في الجدول السابق الذي يمثل توزيع أفراد عينة مؤسسة نفضال-تلمسان- حسب معيار العمر فنجد أن فئة (من 45 سنة فأكثر) تحصلت على المرتبة الأولى بنسبة مئوية قدرت ب(59.2%)، لتأتي بعدها فئة (من 35 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة مئوية قدرت ب (32.7%)، ثم جاءت بعدها فئة (من 25 إلى أقل من 35 سنة) بنسبة مئوية قدرت ب (8.2%)، هذا يشير إلى أن العينة تتكون بشكل رئيسي من أشخاص في منتصف العمر وكبار السن، فنرى أن التوزيع منحاز بشكل واضح نحو الفئة العمرية الأكبر (من 45 سنة فأكثر) وهذا راجع كون المؤسسة لم توظف أشخاص جدد واكتفت بموظفيها القدامى.

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

3- متغير المستوى التعليمي

يبين الجدول الآتي التوزيع الديمغرافي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المستوى التعليمي، وذلك بالاعتماد على البيانات المستقاة من تحليل الاستبيانات.

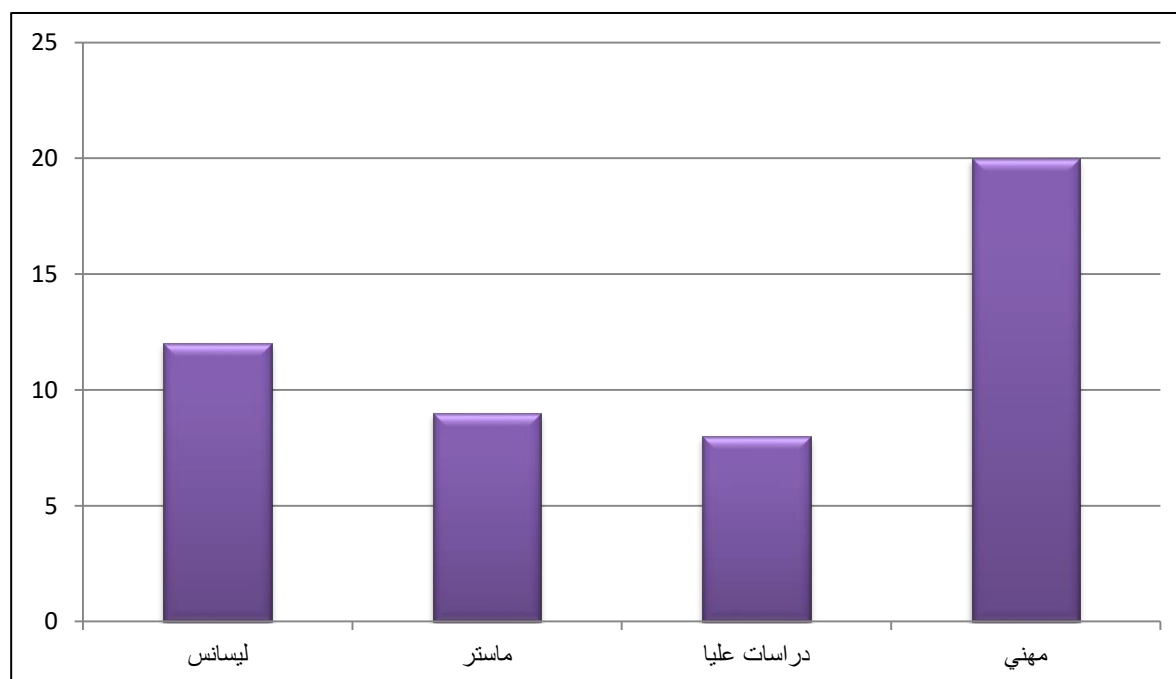
الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
24.5%	12	ليسانس
18.4%	9	ماستر
16.3%	8	دراسات عليا
40.8%	20	مهني
100%	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

تُظهر النتائج الواردة في الجدول السابق أغلبية أفراد العينة حائزين على شهادة المهني بنسبة (40.8%)، مما يشير إلى أن العينة المدروسة تمثل بشكل كبير أفرادا ذوي خلفية تعليمية مهنية (مثل التدريب المهني، الدبلومات الفنية، أو شهادات متخصصة)، ثم تأتي فئة الليسانس بنسبة (24.5%)، تدل على وجود عدد جيد من الخريجين الجامعيين الأساسيين في العينة الماستر والدراسات عليا لديهم أقل نسبة (18.4%) و(16.3%)، مما قد يشير إلى أن عدد الأفراد الحاصلين على دراسات متقدمة أقل في هذه العينة وهذا قد يعكس ندرة البرامج الأكاديمية العليا في المجتمع المدروس، أو أن العينة تستهدف أفرادا في مراحل مبكرة من حياتهم المهنية.

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

4- متغير الصنف المهني

يبين الجدول الآتي التوزيع الديمغرافي لأفراد عينة البحث وفقا لمتغير الصنف المهني، وذلك بالاعتماد على البيانات المستقاة من تحليل الاستبيانات.

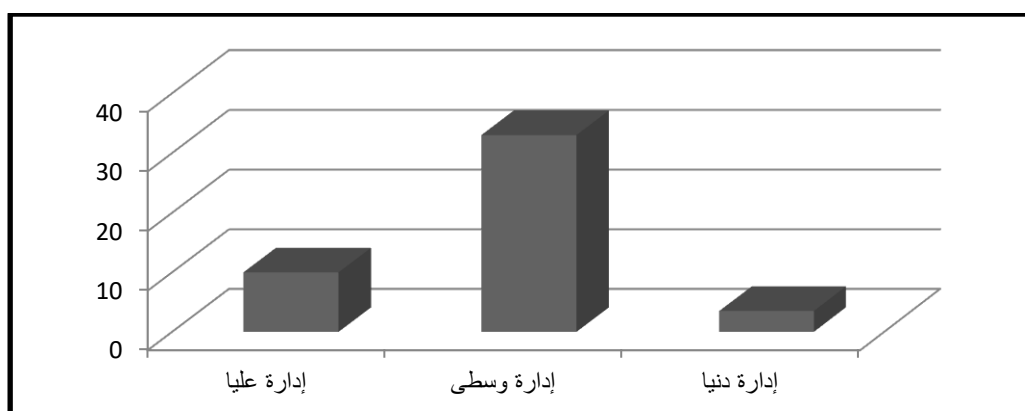
الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني

النسبة (%)	التكرار	الصنف المهني
20.4%	10	إدارة عليا
67.3%	33	إدارة وسطى
12.2%	6	إدارة دنيا
100%	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

تُظهر النتائج الواردة في الجدول السابق أن الإدارة الوسطى تُشكل النسبة الأكبر (67.3%)، مما يشير إلى أن العينة تتركز بشكل كبير في المناصب الإدارية المتوسطة (مثل المدراء التنفيذيين، رؤساء الأقسام، أو المشرفين)، ثم تليها الإدارة العليا بنسبة (20.4%) تُظهر وجود قيادات عليا في العينة كافية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهذا قد يدل على أن المؤسسة تركز على فئة الإدارة الوسطى لما لها دور محوري في تنفيذ السياسات والتنسيق بين الإدارات العليا والدنيا.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

5- متغير الخبرة المهنية

يبين الجدول الآتي التوزيع الديمغرافي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الخبرة المهنية، وذلك بالاعتماد على البيانات المستسقة من تحليل الاستبيانات.

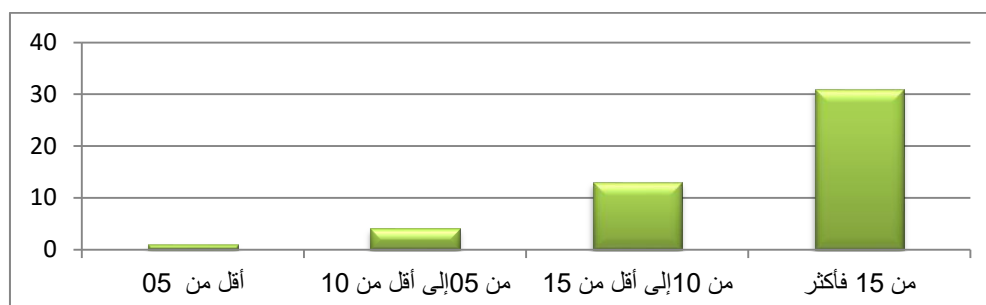
الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05	1	2.0%
من 05 إلى أقل من 10	4	8.2%
من 10 إلى أقل من 15	13	26.5%
من 15 فأكثر	31	63.3%
المجموع	49	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

تُظهر النتائج الواردة في الجدول السابق أن (63.3%) من أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية تزيد عن 15 سنة، مما يعكس هيمنة الموظفين ذوي الخبرة الطويلة في البيئة المدروسة، ولدينا فئة (من 10 إلى أقل من 15) التي تُظهر وجود شريحة مهمة من الموظفين في منتصف حياتهم المهنية باعتبارهم نواة العمل في المؤسسات لدمجهم بين الخبرة والكفاءة في المقابل تندر نسبة الموظفين الجدد (أقل من سنوات) بنسبة (2%) فقط، وهو ما يشير إلى تحديات محتملة في تحديد القوى العاملة أو جذب الكفاءات الشابة.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

ثانيا: عرض وتحليل نتائج المتغيرات المستقلة للدراسة

من أجل القيام بالتحليل الوصفي لإجابات العينة لابد من تحديد أوزان عبارات محاور الدراسة يعني الأهمية النسبية المعبر عنها في محاور الاستبيان سيتم تحديد قيم الوسط المرجح ودرجة المستوى المقابلة له، مع العلم تم استعمال مقياس ليكارت الخماسي الموضح سابقا لتكون درجة الموافقة كالتالي:

الجدول رقم(09): قيمة المتوسط المرجح ودرجة التحقق حسب مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	درجة التحقق
من 1,00 إلى 1,79	ضعيفة جدا
من 1,80 إلى 2,59	ضعيفة
من 2,60 إلى 3,39	متوسطة
من 3,40 إلى 4,19	مرتفعة
من 4,20 إلى 5,00	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة

و عليه سيتم توضيح نتائج متغير الدراسة كالتالي:

- تحليل متغير الدراسة (الإدارة الرشيقة):

سيتم تحليل مبادئ الإدارة الرشيقة، وفقا للجدول الموالي:

الجدول رقم (10):تحليل آراء المشاركون تجاه متغير الدراسة الإدارة الرشيقة

المستوى	اتجاه الإجابة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإدارة الرشيقة
مرتفعة	موافق	1	0.693	3.68	تقليل الهدر
مرتفعة	موافق	2	0.886	3.66	تحسين العمليات
مرتفعة	موافق	3	0.716	3.64	تنمية الموارد البشرية
مرتفعة	موافق	4	0.857	3.46	التحسين المستمر
متوسطة	محايد	5	0.787	3.35	خلق قيمة للزبون
مرتفعة	موافق	—	0.658	3.56	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

تُظهر النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتوسط العام لمبادئ الإدارة الرشيقة جاء مرتفعاً حيث سجل متوسط حسابي إجمالي قُدر ب: 3.56 وقُدر الانحراف المعياري ب: 0.658 وهذا الانحراف المنخفض نسبياً يشير إلى أن معظم الإجابات كانت متناغمة ومتقاربة حول المتوسط، أي أن آراء المشاركين كانت متجانسة إلى حد ما، ويُعزى ذلك كون جميع الإجابات كانت باتجاه موافق أي بمستوى مرتفع، وهذا يدل على أن هناك رضا أو تقييم إيجابي من أفراد العينة تجاه تبني الإدارة الرشيقة، حيث تصدر مبدأ تقليل الهدر باقي المبادئ بمتوسط حسابي قُدر ب 3.68، ثم تلاه مبدأ تحسين العمليات بمتوسط حسابي قُدر ب 3.66، ثم مبدأ تنمية الموارد البشرية بمتوسط حسابي قُدر ب 3.64

ثم تلاه مبدأ التحسين المستمر بمتوسط حسابي قدر ب 3.46، ثم تلاه مبدأ خلق قيمة للزبون والآخر بمتوسط حسابي قدر ب 3.35.

وسيتم التفصيل في إجابات أفراد العينة حول متغير الإدارة الرشيدة كما يلي:

1. مبدأ تقليل الهدر:

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر مبدأ تقليل الهدر بالمؤسسة.

الجدول رقم (11): تحليل آراء العينة تجاه مبدأ تقليل الهدر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
01	تدمج المؤسسة مبادئ تقليل الهدر في خططها الاستراتيجية الطويلة الأمد	3.51	0.960	4	موافق	مرتفعة
02	تسعى الإدارة إلى نشر ثقافة الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة	3.67	0.801	3	موافق	مرتفعة
03	تضع المؤسسة معايير محددة لتنظيم موقع العمل	3.92	0.786	1	موافق	مرتفعة
04	تقوم المؤسسة بتخفيف الإجراءات الإدارية الطويلة بشكل مفرط	3.41	0.956	5	موافق	مرتفعة
05	توفر المؤسسة نظام معلومات شامل، بسيط وفعال	3.90	0.872	2	موافق	مرتفعة
	إجمالي المبدأ	3.68	0.693	—	موافق	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

تُظهر النتائج الواردة في الجدول السابق المتمثلة في عبارات المبدأ الأول المتعلق بتقليل الهدر، حيث تصدرت العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي 3.92 وانحرافا معياريا قُدر ب 0.786، ثم تلتها العبارة رقم 05 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قُدر ب 3.90 وانحرافا معياريا قُدر ب 0.872، ثم تلتها العبارة رقم 02 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.67 وانحرافا معياريا قُدر ب 0.801، ثم تلتها العبارة رقم 01 في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.51 وانحرافا معياريا قُدر ب 0.960، وهذا يشير إلى أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تقوم بوضع معايير محددة لتنظيم موقع العمل، مع توفيرها لنظام معلومات شامل، بالإضافة إلى استغلالها الأمثل للموارد المتاحة، ثم تأتي العبارة رقم 04 في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 3.41 وانحرافا معياريا قُدر ب 0.956، وهذا يشير إلى أن أغلبية الإجابات كانت تتجه نحو الموافقة على القيام بتخفيف الإجراءات الإدارية الطويلة التي لا تحقق أي قيمة مضافة، وهذا يدل على أن المؤسسة تلتزم بدقة بكل مقاييس مبدأ تقليل الهدر.

2- مبدأ تحسين العمليات:

الجدول الموالي يبين نتائج إجابات العينة حول مدى توافر مبدأ تحسين العمليات

الجدول رقم (12): تحليل آراء العينة تجاه مبدأ تحسين العمليات

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
06	تسعى الإدارة لإتمام العمليات ضمن الوقت القياسي	3.71	0.913	2	موافق	مرتفعة
07	تحرص الإدارة على تحسين عملياتها بصفة جديدة ومتطورة	3.57	1.099	4	موافق	مرتفعة
08	تقوم الإدارة بتبسيط العمليات وهيكلتها لتصبح واضحة للموظفين	3.71	0.957	1	موافق	مرتفعة
09	تضع الإدارة معايير وإجراءات قياسية واضحة لكل عملية	3.65	1.071	3	موافق	مرتفعة
	إجمالي المبدأ	3.66	0.886	—	موافق	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

تُظهر النتائج الواردة في الجدول السابق المتمثلة في عبارات المبدأ الثاني المتعلق بتحسين العمليات، حيث تصدرت العبارة رقم 08 بمتوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري قدر ب 0.957، ثم تلتها العبارة رقم 06 في الترتيب الثاني

بمتوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري قُدر ب 0.913، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تقوم بتبسيط عملياتها الإدارية وسعيها لإتمامها ضمن الوقت المناسب، ثم تأتي العبارة رقم 09 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري قُدر ب 1.071، ثم تلتها العبارة رقم 07 في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.57 وانحراف معياري قُدر ب 1.099، وهذا يدل على أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت تتجه نحو الموافقة على تحسين العمليات بشكل جديد ووضعهم معايير وإجراءات قياسية واضحة لكل عملية، فهذا يدل على التزام المؤسسة بدقة بكل مقاييس مبدأ تحسين العمليات.

3- مبدأ تنمية الموارد البشرية

الجدول الموالي يبين نتائج إجابات العينة حول مدى توافر مبدأ تنمية الموارد البشرية

الجدول رقم (13): تحليل آراء العينة تُجاه مبدأ تنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
10	تحرص الإدارة على توفير فرص التدريب الملائم لجميع الموظفين	3.86	0.791	2	موافق	مرتفعة
11	تقوم الإدارة ببرمجة دورات تكوينية لتحسين مستوى موظفيها	3.90	0.823	1	موافق	مرتفعة
12	تعمل الإدارة على اختيار أحدث أساليب وطرق ووسائل التدريب للموظفين من أجل مواكبة التطورات والمستجدات	3.61	0.975	3	موافق	مرتفعة
13	تحرص الإدارة على أن يكون الموظفين قادرين على شغل متعدد الوظائف	3.29	1.061	5	محايد	متوسطة
14	يشعر الموظفون برغبة قوية في تطبيق ما تَعَلَّمُوهُ أثناء التدريب والتكوين بكفاءة	3.53.	1.002	4	موافق	مرتفعة
	إجمالي المبدأ	3.64	0.716	—	موافق	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

تُظهر النتائج الواردة في الجدول السابق المتمثل في عبارات المبدأ الثالث المتعلق بتنمية الموارد البشرية، حيث تصدرت العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي 3.90 وانحرافاً معيارياً قدر بـ 0.823، ثم جاءت بعدها العبارة رقم 10 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.86 وانحرافاً معيارياً قدر بـ 0.791، ثم تلتها في الترتيب الثالث العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي 3.61 وانحرافاً معيارياً قدر بـ 0.975، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تهتم بتنمية وتحسين المهارات الإدارية من خلال تبني برامج ومنهجيات وأساليب جديدة وفرص تدريب ملائمة، ثم جاءت العبارة رقم 14 في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.53 وانحرافاً معيارياً قدر بـ 1.002 وهذا يشير إلى أن أفراد العينة كان لهم نوع من الاستجابة في تطبيق ما تم تعليمهم من قبل المؤسسة، ثم تلتها العبارة رقم 13 في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 3.29 وانحرافاً معيارياً قدر بـ 1.061، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة محايدون في كون المؤسسة تُكون عمال لديهم القدرة على العمل في وظائف متعددة، ومنه فإن أغلبية إجابات أفراد العينة تتجه نحو الموافقة على تنمية الموارد البشرية في أفضل صورة، فهذا يدل على التزام المؤسسة بكل مقاييس مبدأ تنمية الموارد البشرية.

4- مبدأ التحسين المستمر:

الجدول الموالي يبين نتائج إجابات العينة حول مدى توافر مبدأ التحسين المستمر

الجدول رقم (14): تحليل آراء العينة تجاه مبدأ التحسين المستمر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
15	تسعى المؤسسة إلى التعرف على جذور المشكلات للقيام بالتحسين المستمر	3.39	1.096	5	محايد	متوسطة
16	تتخلص الإدارة من أي نشاط لا يحقق لها أي قيمة مضافة	3.45	1.022	3	موافق	مرتفعة
17	تسعى الإدارة إلى تحديث الإجراءات بشكل دوري لمنع تكرار المشكلات	3.51	0.893	2	موافق	مرتفعة
18	تسعى المؤسسة لتحسين الأنشطة والعمليات من خلال تبني برامج ومنهجيات جديدة	3.55	0.980	1	موافق	مرتفعة
19	تقوم المؤسسة بالتقييم المستمر للأداء و تحديد الفجوات	3.41	1.153	4	موافق	مرتفعة
	إجمالي المبدأ	3.46	0.857	—	موافق	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

تُظهر النتائج الواردة في الجدول أعلاه المتمثل في عبارات المبدأ الرابع المتعلق بالتحسين المستمر، حيث تصدرت العبارة رقم 18 بمتوسط حسابي 3.55 وانحرافاً معيارياً قُدر ب 0.980، ثم تلتها العبارة رقم 17 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.51 وانحرافاً معيارياً قُدر ب 3.51، ثم تلتها العبارة رقم 16 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.45 وانحرافاً معيارياً قُدر ب 1.022، وهذا يدل على أن أغلبية إجابات أفراد العينة تتجه نحو الموافقة على القيام بالتحسين المستمر بالمؤسسة، من خلال تحسين الأنشطة والعمليات الإدارية عن طريق تبني برامج ومنهجيات جديدة والسعي للحد من المشكلات وكذا نشر ثقافة التخلص من الهدر، ثم تلتها العبارة رقم 19 في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.41 وانحرافاً معيارياً قُدر ب 1.153، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تعمل على وجود رقابة مستمرة لتقييم الأداء للتطوير من العمل الإداري، ثم تلتها آخر عبارة في الترتيب رقم 15 بمتوسط حسابي 3.39 وانحرافاً معيارياً قُدر ب 1.096، وهذا يشير إلى أن مستوى تطبيق هذه العبارة بالمؤسسة متوسط وفي اتجاه محايد من قبل إجابات أفراد العينة محل الدراسة، ومنه هذا يدل على أن العينة تتفق إلى حد على العبارات، وهذا يدل على أن المؤسسة تلتزم بكل مقاييس مبدأ التحسين المستمر.

5- مبدأ خلق قيمة للزبون:

الجدول الموالي يبين نتائج إجابات العينة حول مدى توافر مبدأ خلق قيمة للزبون

الجدول رقم (15): تحليل آراء العينة تجاه مبدأ خلق قيمة للزبون

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
20	تسعى مؤسستنا دائما لزيادة مستوى رضا الزبائن	3.76	0.969	1	موافق	مرتفعة
21	مستوى التعاون في شركتي من خلال الاستماع إلى الزبائن مرتفع جداً	3.57	0.957	2	موافق	مرتفعة
22	التعاون داخل شركتي (الاستعانة بمصادر خارجية، التعاقد الخارجي. الخ) يعطي أولوية عالية	3.14	1.118	4	موافق	مرتفعة
23	يتم إشراك الزبائن في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتجات الموجهة إليهم	3.14	1.080	5	محايد	متوسطة
24	تأخذ شركتي بعين الاعتبار آراء الشركاء الداخليين والخارجيين عند اتخاذ القرارات	3.16	1.028	3	محايد	متوسطة
	إجمالي المبدأ	3.35	0.787	—	محايد	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

تُظهر النتائج الواردة في الجدول أعلاه المتمثل في عبارات المبدأ الخامس المتعلق بخلق قيمة للزبون، حيث تصدرت العبارة رقم 20 بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري قُدر ب 0.969، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تعمل على إرضاء زبائنهم واحترامهم، ثم تلتها العبارة رقم 21 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.57 وانحراف معياري قُدر ب 0.957، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تحترم زبائنهم من خلال الإنصات لهم والتفاهم، ثم تلتها العبارة رقم 24 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.16 وانحراف معياري قُدر ب 1.028، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة محل الدراسة محايدون في عبارة الأخذ بآراء الشركاء عند اتخاذ القرارات، ثم تلتها كلا من العبارة رقم 22 و 23 بنفس المتوسط الحسابي 3.14 وانحراف معياري قُدر على التوالي 1.118 و 1.080، وهذا يشير إلى أن المؤسسة لا تقوم بإشراك الزبائن في عملية اتخاذ القرارات ومستوى التعاون فيما بينهم لا يعطي أولوية كبرى، ومنه فإن أغلبية إجابات أفراد العينة تتجه نحو الموافقة في خلق احترام ورضا للزبائن والحيادية في جعل الزبائن شركاء في اتخاذ القرارات بدرجة أولى، وهذا يعني أن المؤسسة تلتزم بدرجة متوسطة بعبارات مبدأ خلق قيمة للزبون.

ثالثاً: الاستنتاجات

بناءً على ما تم اختباره وتحليله بالنسبة لعبارات استمارة الاستبيان التي تخص مبادئ الإدارة الرشيدة كانت الاستنتاجات كالآتي:

1- نتم مؤسسة نفضال - تلمسان - بمبدأ تقليل الهدر بدرجة مرتفعة:

حيث نرى أن المتوسط الحسابي لمبدأ تقليل الهدر قُدر ب 3.68 وهي قيمة تشير إلى وجود تطبيق لهذا المبدأ بمؤسسة نفضال - تلمسان - بدرجة مرتفعة، فيمكن اعتبار النتائج مشجعة لوجود تطبيق فعلي، لكنها تحتاج إلى تحسين لتحقيق الفعالية المطلوبة أو فعالية التطبيق، اتجاه الإجابة للموظفين كانت تشير إلى موافق أي تقييم إيجابي فهذا يعني أنه يوجد رضا معتدل، لكنه لا يعكس التميز، حيث قد يعكس ثقافة مؤسسية تقبل الهدر بشكل ضمني، فالمؤسسة

تلتزم بالمبدأ، لكنها تحتاج إلى تحسين، حيث النتائج تعكس تحسناً محتملاً في الكفاءة، لكنها ليست قاطعة، توافق هذه النتيجة دراسة (عبد الرحمن جمال مطر، 2024) التي أكدت على أن تقليل الهدر يتطلب تطبيقه دعماً إدارياً ووعياً وثقافياً.

2- تقيم مؤسسة نفضال - تلمسان - بمبدأ تحسين العمليات بدرجة مرتفعة:

حيث نرى أن المتوسط الحسابي لمبدأ تحسين العمليات قُدر بـ 3.66 وهي قيمة تشير إلى وجود تطبيق لهذا المبدأ بمؤسسة نفضال - تلمسان بدرجة مرتفعة، فيمكن اعتبار النتائج مشجعة لوجود تطبيق فعلي، لكنها تحتاج لتحقيق المزيد من التحسين في العمليات أو فعالية التحسين، يعكس اتجاه الاستجابة الإيجابي رضا معتدل بالنسبة للموظفين، لكنه لا يعكس وجود تحسين ملموس عبر منهجيات الإدارة الرشيدة، فالمؤسسة تلتزم بالمبدأ، لكنها تحتاج المزيد من التحسينات.

3- تقيم مؤسسة نفضال - تلمسان - بمبدأ تنمية الموارد البشرية بدرجة مرتفعة:

حيث نرى أن المتوسط الحسابي لمبدأ تنمية الموارد البشرية قُدر بـ 3.63 وهي قيمة تشير إلى وجود تطبيق لهذا المبدأ بمؤسسة نفضال - تلمسان بدرجة مرتفعة، فيمكن اعتبار النتائج مشجعة لوجود تطبيق فعلي، لكنها تحتاج إلى تحسين لتحقيق الفعالية المطلوبة أو فعالية التطبيق، اتجاه الإجابة للموظفين كانت تشير إلى موافق أي وجود تقييم إيجابي للموظفين من خلال توفير لهم التنمية البشرية، لكنه لا يعكس التميز فيه حيث قد يعكس ثقافة مؤسسية تؤمن بوجود بعض من البرامج الجديدة والمهارات التطويرية الممارسة في المؤسسة، فالمؤسسة نفضال تلتزم بالمبدأ، لكنها تحتاج إلى المزيد من تنمية مواردها البشرية.

4- تقيم مؤسسة نفضال - تلمسان - بمبدأ التحسين المستمر بدرجة مرتفعة:

حيث نرى أن المتوسط الحسابي لمبدأ التحسين المستمر قُدر بـ 3.46 وهي قيمة تشير إلى وجود تطبيق لهذا المبدأ بمؤسسة نفضال - تلمسان بدرجة مرتفعة، فيمكن اعتبار النتائج مشجعة لوجود تطبيق فعلي، لكنها تحتاج لتحقيق

المزيد من التحسين أو الفعالية في التحسين، اتجاه الإجابة للموظفين كانت تشير إلى موافق أي وجود تقييم إيجابي للموظفين من خلال تحقيقهم لمبدأ التحسين الدائم للمؤسسة، لكنه لا يعكس التميز فيه، حيث قد يعكس ثقافة مؤسسية تحاول أن تحسن من عملياتها وجودتها وإدارتها ومنهجياتها واستراتيجياتها فالمؤسسة تلتزم بالمبدأ، لكنها تحتاج إلى التعرف على جذور المشكلات للقيام بالتحسين المستمر.

5- تهتم مؤسسة نפטال -تلمسان- بمبدأ خلق قيمة للزبون بدرجة متوسطة:

حيث نرى أن المتوسط الحسابي لمبدأ خلق قيمة للزبون قُدر ب 3.35 وهي قيمة تشير إلى حيادية تطبيق هذا المبدأ بمؤسسة نפטال - تلمسان بدرجة متوسطة، فيمكن اعتبار النتائج أن يوجد تطبيق جزئي، اتجاه الإجابة للموظفين كانت تشير إلى موافق أي وجود تقييم إيجابي للموظفين من خلال سعيهم لإرضائه واحترامه، لكن ليس للتركيز عليه أو خلق قيمة له أو لإشراكه في عملية اتخاذ القرارات، بحكم أن مؤسسة نפטال -تلمسان- مؤسسة لا تُركز على العميل بصفة أولى أو من أولوياتها.

6- تهتم مؤسسة نפטال -تلمسان- بمبادئ الإدارة الرشيقة بدرجة مرتفعة:

حيث نرى أن المتوسط الحسابي لمتغير الإدارة الرشيقة قُدر ب 3.56 وهي قيمة تشير إلى وجود تطبيق الإدارة الرشيقة بمؤسسة نפטال - تلمسان - بدرجة مرتفعة، فيمكن اعتبار النتائج مشجعة لوجود تطبيق فعلي، لكنها تحتاج إلى تحسين لتحقيق الفعالية المطلوبة أو فعالية التطبيق، فالمؤسسة تلتزم بتطبيق الإدارة الرشيقة، ولكن تحتاج المزيد من الفعالية في التطبيق والعمل على توفير مهارات مميزة وإبداعية.

- اختبار ANOVA (One Way Anova):

يمكن توضيح أهم ما جاء في هذا الاختبار في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للبيانات الشخصية والوظيفية

		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الجنس	بين المجموعات	6,922	30	0,231	0,799	0,715
	داخل المجموعات	5,200	19	0,289		
	المجموع	12,122	49			
العمر	بين المجموعات	12,795	30	0,426	1,030	0,486
	داخل المجموعات	7,450	19	0,414		
	المجموع	20,245	49			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	37,301	30	1,243	0,617	0,882
	داخل المجموعات	36,250	19	2,014		
	المجموع	73,551	49			
الصف المهني	بين المجموعات	12,873	30	0,429	2,759	0,014
	داخل المجموعات	2,800	19	0,156		
	المجموع	15,673	49			
الخبرة المهنية	بين المجموعات	20,945	30	0,698	2,371	0,029
	داخل المجموعات	5,300	19	0,294		
	المجموع	26,245	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول السابق نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) الذي استعمل للتحقق من أن متوسطات المجموعات هل هي متساوية أو ذات فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الأفراد لمدى تبني المؤسسات الاقتصادية لمفهوم الإدارة الرشيدة يعزى للبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) في مؤسسة نפטال - تلمسان -، حيث تبين أنه يوجد فروق لمتغير الصنف المهني والخبرة المهنية في حين لم تسجل باقي المتغيرات المتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي) أي فروق وعليه يمكن قبول ما يلي:

-الفرضية البديلة H_1 لمتغير الصنف المهني: حيث تبين أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الأفراد في متوسط تبني مبادئ الإدارة الرشيدة يعزى لمتغير الصنف المهني بمؤسسة نפטال-تلمسان-، وذلك وفقا للمعطيات التالية:

حيث أن قيمة F المحسوبة (2, 759) ومستوى الدلالة فيها قُدر ب (0.014) وهو أقل من (0.05) وعليه فإنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف الصنف المهني بمؤسسة نפטال-تلمسان- (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا) وعليه تُقبل الفرضية البديلة التالية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تبني مبادئ الإدارة الرشيدة تعزى لمتغير الصنف المهني بمؤسسة نפטال-تلمسان- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

-الفرضية البديلة H_1 لمتغير الخبرة المهنية: حيث تبين أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الأفراد في متوسط تبني مبادئ الإدارة الرشيدة يعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة نפטال-تلمسان-، وذلك وفقا للمعطيات التالية:

حيث أن قيمة F المحسوبة (2.371) ومستوى الدلالة فيها قُدر ب (0.029) وهو أقل من (0.05) وعليه فإنه

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف الخبرة المهنية بمؤسسة نفضال-تلمسان- (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، من 15 سنة فأكثر) وعليه تُقبل الفرضية البديلة التالية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تبني مبادئ الإدارة الرشيدة تُعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة نفضال-تلمسان-".

خلاصة الفصل الثالث:

تكملة للإطار النظري الذي ناقش مفاهيم الإدارة الرشيقة وانطلاقاً من الإطار التطبيقي الذي شكّله الفصل الثالث والمتمثل في دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال - تلمسان -، حيث تم اختيار فرضيات المتعلقة بالدراسة في الإطار التطبيقي، انطلاقاً من تحليل نتائج الاستبيان الذي طُبّق على عينة قوامها (49) عاملاً، سعت الدراسة إلى تشخيص واقع تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في مؤسسة نفضال - تلمسان -، وقد أسفرت المعالجة الإحصائية للبيانات عن تأكيد وجود ممارسات تنظيمية تستند على هذه المبادئ، أي أن المؤسسة تعكس التزاماً بتطبيق هذه المبادئ.

تم تسليط الضوء على المؤسسة من خلال التعريف بها وتوضيح جذورها التأسيسية ومجال عملها الأساسي، مع تفسير مدلول اسمها، تم استعراض المهام الجوهرية التي تقوم بها، والغايات التي تسعى لتحقيقها، مدعومة بهيكل تنظيمي يُحدد آليات التنسيق بين وحداتها.

تمهيدا للدراسة الميدانية، اعتمدت الدراسة على منهجية متعددة المراحل، بدءاً بتحليل مجتمع الدراسة وتحديد حجم العينة، مروراً بتوظيف أدوات جمع البيانات (مثل: الاستبيان، الوثائق والسجلات المؤسسية)، ووصولاً إلى ضبط جودة الأداة الرئيسية الاستبيان عبر اختبارات الصدق (باستشارة خبراء) والثبات (بحساب معامل ألفا كرونباخ)، كما عُولِجت البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لحساب المؤشرات الوصفية (مثل: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل Anova).

أظهر تحليل النتائج أن مؤسسة نفضال - تلمسان - تهتم وتلتزم بمبادئ الإدارة الرشيقة، حيث تم تقييم مستوى التطبيق بأنه مرتفع.

الخاتمة

الخاتمة:

ارتكز موضوع الدراسة حول مدى تبني المؤسسات الاقتصادية لمبادئ الإدارة الرشيقة، خاصة مؤسسة نפטال -تلمسان- وفي نهاية المطاف لهذه الدراسة، يمكن اعتبار تبني المؤسسة لمبادئ الإدارة الرشيقة في محيط غير مستقر يتسم بالتغيرات الجديدة والتكنولوجية هو أنسب خيار أو بديل يمكن أن تعتمد عليه المؤسسات مستقبلا من أجل بلوغها النجاح والرشاقة والتطور والمزيد من التحسينات المستمرة، فاليوم بقاء المؤسسات في المنافسة مرهون بمدى استجابتها للتغيرات الحاصلة والتطورات الملحوظة حاليا وفي كيفية التكيف معها.

تُعد الإدارة الرشيقة من بين الركائز الرئيسية التي تعمل على تعزيز فعالية وكفاءة المؤسسات وضمان استدامتها من أجل نجاحها وتفوقها في ظل المنافسة الحالية، إذ تساهم مبادئ الإدارة الرشيقة (تقليل الهدر، تحسين العمليات، تنمية الموارد البشرية، التحسين المستمر، خلق قيمة للربون) في الاستغلال الأمثل للموارد والتحسين من جودة العمليات داخل المؤسسات، والحصول على موارد بشرية ذات كفاءة عالية ومهارة مقاومة للتغيير، وتعزيز الإنتاجية، ورفع مستوى رضا الزبائن، مما يجعلها منهجية حيوية وعاملا حاسما ومحوريا في ضمان نجاح واستدامة المؤسسات، فالهدف الرئيسي الذي تُركز عليه الإدارة الرشيقة هو جعل المؤسسة تصنع حلول جذرية تجعلها متميزة عن غيرها وتساعد في تقليص أقصى حد ممكن من مختلف أشكال الهدر في الإنتاج.

بعد التفصيل في الجوانب النظرية للإدارة الرشيقة ومبادئها خُضعت مبادئ الإدارة الرشيقة لفحص تجريبي في بيئة عمل حقيقية من خلال دراسة مؤسسة نפטال-تلمسان حيث جرى توزيع استبيان مُعد مسبقا على عينة من موظفي المؤسسة لقياس مدى تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة.

وفي ضوء ما أفصحت عنه النتائج الإحصائية، يمكن الاستنتاج بأن مؤسسة نפטال-تلمسان- تبني مبادئ الإدارة

الرشيقة بدرجة مرتفعة.

التوصيات:

بناءً على ما تم توصلت إليه الدراسة تم استخلاص بعض التوصيات والتي هي كالتالي:

- تعزيز تطبيق فعال لمبادئ الإدارة الرشيقة: من خلال رفع مستوى التطبيق من متوسط إلى مرتفع أو مرتفع بشدة، عن طريق تصميم برامج تدريبية مكثفة لتعزيز فهم العاملين لأدوات ومبادئ الإدارة الرشيقة، وتطوير آليات متابعة لضمان تنفيذها، مثل تقليل الهدر وتحسين الجودة.
- توفير الموارد التكنولوجية والدعم اللوجستي اللازم لتمكين الفريق من تنفيذ هذه المبادئ بفعالية.
- بناء ثقافة مؤسسية تشجع على المشاركة الفعالة من جميع الموظفين، مع تعزيز مفاهيم التحسين المستمر

(Kai zen).

- تحفيز الموظفين عبر نظام مكافآت يرتبط بتحقيق أهداف الإدارة الرشيقة.
- تنفيذ تقييمات نصف سنوية لقياس تقدم تطبيق المبادئ، وتحديد التحديات الجديدة، مع وضع خطط علاجية سريعة.

دراسات مستقبلية:

- توسيع نطاق البحث ليشمل فروعاً أخرى لمؤسسة نفطال أو مؤسسات مماثلة في قطاع الطاقة، لمقارنة النتائج وتعميم أفضل الممارسات.
- بحث تأثير العوامل التنظيمية الأخرى (مثل: القيادة، والهيكل الإداري) على فعالية تطبيق الإدارة الرشيقة.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1 - الكتب:

1. إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
2. ناثر فيصل شاهر، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
3. عبد الله إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، 2014.
4. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، الطبعة 01، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

2 - المذكرات و الرسائل الجامعية:

1. أحمد زاهر خانجي، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة "دراسة ميدانية على العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية"، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2023.
2. بن سبع الياس، استعمال الاساليب الكمية في ادارة النقل دراسة حالة شركة نفطال، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تلمسان، 2010.
3. بن شيشة رحمة، بن عزوز فتحية، تأثير الإدارة الرشيقة على أداء البنوك، دراسة حالة "بنك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت"، مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2023.

4. تقوى مشري، رميسة البروقي، دور الإدارة الرشيدة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة-، مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2023.
5. حسام صبحي عضوم، أثر الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية"، دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية، مذكرة ماجستير التأهيل، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا 2021.
6. رزق رزقي، أثر الإدارة الرشيدة على أداء المؤسسات الإستشفائية العمومية-دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2019.
7. ستي روفيدة، تأثير الإدارة الرشيدة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مديرية التجارة بعين الدفلى، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر 2018.
8. لبوابي نورة، أثر الإدارة الرشيدة على أداء العاملين-دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2022.

3 – المجلات العلمية:

1. أحمد سعيد إبراهيم المحلاوي، تأثير الإدارة الرشيدة على الأداء التنظيمي(دراسة تطبيقية على شركات صناعة الإسمنت في جمهورية مصر العربية)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 05، العدد 02، الجزء 03، كلية التجارة، جامعة دمياط، 2024.

2. أسماء أبو بكر صديق عبد الله، درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيدة وعلاقتها بفعالية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالوادي الجديد، *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة الوادي الجديد* سوهاج، العدد 80، مصر، 2020.
3. بسمة إبراهيم عبد البصير، تعزيز ممارسات الإدارة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، *مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، المجلد 03، العدد 06، مصر، 2020.*
4. خالد أرشيد الجعافرة، محمود منصور أبو جليل، أثر تبني ركائز الإدارة الرشيدة في المشاريع (اجايل Agile) على نجاح تسويق الأعمال الريادية في الأردن، *مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 16، العدد 01، الأردن 2020.*
5. رغد جمال جاسم، انعكاس منهج الإدارة الرشيدة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصالات في العراق (زين، اسيا سيل)، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، 2016.*
6. رقية مُجَدَّ مُجَدَّ أحمد كرتات، متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيدة بجامعة الملك خالد، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (6)، العدد (1)، المملكة العربية السعودية، 2019.*
7. سامي ذياب محل، تحقيق المزايا التنافسية لشركة نفط الشمال من خلال أدوات الإدارة الرشيدة (دراسة تحليلية) *مجلة أراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2021.*
8. سامية عايض الجعيد، ريماس أحمد الشبتي، أثر الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الوظيفي، دراسة تطبيقية على **Journal of Economic Administrative and Legal Sciences**، جامعة الطائف، **(JEALS)**، كلية إدارة الأعمال، جامعة الطائف، المجلد 08، العدد 06، المملكة العربية السعودية، 2024.

9. صبري مقيم، الإدارة الرشيدة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة، *مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد*، المجلد 02، العدد 05، الجزائر، 2020.
10. عبد الرحمان ابن وارث، أحمد جابة، دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية بالجزائر، *مجلة العلوم الاقتصادية*، المجلد 17، العدد 2، الجزائر، 2016.
11. عبد الرحمن جمال مطر، دور تطبيق الإدارة الرشيدة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين (دراسة ميدانية في جامعة خاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية)، *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، المجلد 05، العدد 58، السعودية، 2024.
12. عبد القادر مسلم، شذا أبو سليم، سامي أبو ناصر، مازن الشوبكي، آمال الحيلة، دور الإدارة الرشيدة ودورها في تعزيز الإبداع الإداري لدى جوال من وجهة نظر موظفيها بمحافظة غزة، *المجلة الدولية لبحوث أنظمة المعلومات الأكاديمية (IJASIR)*، المجلد 02، العدد 11، كلية فلسطين التقنية، 2018.
13. عبد المنعم ياسين الشهري، دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية السعودية (مراجعة علمية)، *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، المجلد 04، العدد 47، السعودية، 2023.
14. عبيد فريد زكرياء، ماحي محمد، نمذجة العلاقة بين الإدارة الرشيدة والميزة التنافسية عبر التصنيع والتفكير الرشيق لدى العاملين بالمؤسسات الصناعية -دراسة ميدانية للمجمع الصناعي صيدال، *مجلة المقرري للدراسات الاقتصادية والمالية*، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2021.
15. عمر فهمي محمود عمر، أثر ممارسات الإدارة الرشيدة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، رسالة دكتوراه، المجلد 15، العدد 2، مصر 2023.

16. عواطف بنت علي السيف العوفي، تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم في ضوء مدخل للإدارة الرشيقة، *مجلة بحوث التربية النوعية كلية التربية، جامعة القصيم، العدد 66، المملكة العربية السعودية 2022*.
 17. فاطمة بلقرع، نجات بن يحيى، محمد السعيد جوال، أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين، دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، *مجلة التنظيم والعمل، المجلد 09 العدد 03، الجلفة، 2021*.
 18. مدروس نادية، حلاللي نريمان، أثر تبني التفكير الرشيق في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة حالة المركز الجامعي مغنية؛ *مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، تلمسان، 2023*.
 19. مطيرة ضيف الله المطيري، دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، وزارة التربية والتعليم، المجلد 11، العدد 29، الكويت، 2019*.
 20. مهدي عمر، هاشمي الطيب، الإدارة الرشيقة مفاهيم وممارسات: الدروس المستفادة من تجربة تويوتا اليابانية، *مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلد 01، العدد 02، جامعة سعيدة، الجزائر 2019*.
 21. هرموش إيمان، متطلبات الإدارة الرشيقة وأثرها على تحقيق ممارسات إدارة المواهب في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة)، *مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، 2022*.
- 4- الملتيقيات والمؤتمرات:

1. بسام منيب علي الطائي، إسراء وعد الله قاسم السبعواوي، دور مركات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة/دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، ورقة مقدمة

في المؤتمر العلمي الدولي: سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية الجزائر
2012.

2. دليل هادي الحري، لينا مُجد الغامدي، دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع، شبكة المؤتمرات العربية، المؤتمر
العلمي الدولي الثاني عشر: "بحوث إنسانية واجتماعية وطبيعية مبتكرة، رؤيتنا من أجل اقتصاد مزدهر ومستقبل أفضل
بحلول 2030"، اسطنبول، تركيا، 2021.

3. يحيي مُجد ركاج، وسمر مشرف العبادلة، مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة في تنمية الموارد البشرية في وزارة
التربية والتعليم العالي بغزة، المؤتمر العلمي الثاني: الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني فلسطين، كلية
فلسطين التقنية، 2017.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Ahmed belbachir wafa, **L'agilité de l'entreprise. Cas d'un groupe d'entreprises algériennes** (Thèse de doctorat) management des entreprises, faculté des sciences économiques commerciales et des sciences de gestion, université Abou Baker belkaid-tlemcen, 2016.
2. Awad.M, Hashem.A. Naguib.H.M, the impact of Lean management practices on economic sustainability in services sector, **journal sustainability**, vol 14, No 15 :9323, 2022.
3. Bednarek,M.Buczacki,A.Bielakowski,L.,Gladysz,B.,Bryke,M.Postgraduate ,Studies on Lean Management-A review of Initiatives, **Education Sciences** ,Vol 10,No8 ,197,Poland,2020.
4. Daniel GOLEMAN, **Business the ultimate ressource**, Bloomsbury publishing company, UK, 2003.

5. Ewa Leseure, Zajkowska, **Contribution à l'implantation de la méthode Lean Six Sigma dans les Petites et Moyennes Entreprises pour l'amélioration des processus**, thèse présentée en vue d'obtenir le grade de docteur, université Lille, 2012.
6. Farioz Hamze, Nadia Rebib, Application du Lean management dans l'industrie Pharmaceutique, **A Busines stratégie journal**, Vol 2, No 001, Université Oran, Algérie, 2021.
7. Hira Hashmi, Naveed R.Khan, Mirza A.Haq, The Impact of Lean Management Implementation on Organizational Operational Performance, **Scientific journal of logistics "Log Forum"**, Vol 11, No 4 iqra University pakistan, 2015.
8. Medjani Fatma Zohra, **le Lean Le management et la fonction social dans l'industrie (Pharmaceutique A Busines)**, 2018.
9. Paul Sparrow, Lilian Otae- Ebede, Lean management and HR function capability : the role of HR architecture and the location of intellectual capital, **the international journal of human resource management**, Vol 25, No 21, 2014.
10. Siham belguermi, lean management a modern from for an effective management, **journal of assurance quality strategies**, University Mohamed Boudiaf, Vol 03, No 02, Msila, 2022.
11. Souraj Salah, Abdour Rahim, Juan Antonion Garretero, The Integration of six sigma and lean management, **international journal of Lean six sigma**, Vol 01, No 3, Kanada, 2010.
12. Stracusser, G, **Agile Project management concepts applied to construction and other non-IT fields**, Paper presented at PMI global

Congress 2015-north america, orlando, FL, Newtown Square, PA:
project management institute, 2015.

13. T.MELTON, **The benefits of lean manufacturing what lean thinking has to offer the process Industries**, Mime Solution, UK
2005.

5 -ثالثا: المواقع الإلكترونية:

1.رضوان الله (4/1/2019)، "الإدارة الرشيقة" تعرف على الأسلوب الإداري لشركة تويوتا،

<https://www.aljazeera.net>

2.يوسف خضر (2020/12/12)، الإدارة المرنة أو الرشيقة، اطلع عليه (2025/05/10)،

<https://www.noor-book.com>

3.خالد الطوايلي (2024/07/19)، ماهو الفرق بين الإدارة التقليدية والرشيقة، <https://x.com>.

4.Wisdom Plexus (without date), **5 Key objectives of Lean manufacturing** vu (1/2/2025), <https://wisdomplexus.com>

الملاحق



جامعة أبوبكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال



استمارة استبيان موجهة لعمال وإطارات الشركة الجزائرية نفطال GPL

السيدة(ة) المحترم (ة): تحية طيبة وبعد...

يسرني أن أضع تحت تصرفكم هذا الاستبيان والذي صمم بهدف الحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي الذي أقوم بإعداده استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير من جامعة تلمسان تحت عنوان "مدى تبني المؤسسات الاقتصادية لمبادئ الإدارة الرشيقة" دراسة حالة المؤسسة الجزائرية نفطال -تلمسان-.

وقد أعد هذا الاستبيان للتعرف على وجهة نظركم في موضوع الدراسة، لذا نلتمس منكم الإجابة عن هذه الأسئلة بدقة وتركيز مما يعزز الثقة في نتائج هذه الدراسة التي نأمل أن تعود على الجميع بالنفع والفائدة، مؤكداً أن المعلومات المقدمة سوف يتم التعامل معها بسرية تامة وأن تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شكراً لكم على حسن تعاونكم وصدق إجاباتكم.

تحت إشراف الأستاذة:

*بلحاج مريم

من إعداد الطالبة:

*بلقاسم منال

السنة الجامعية 2025/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة ☐ من 35 إلى أقل من 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر

3. المستوى الدراسي:

☐ ليسانسن ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐ مهني

4. الصنف المهني:

☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐ إدارة دنيا

5. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر

ملاحظة: تقليل الهدر: يعني اتخاذ إجراءات لتخفيض أو منع فقدان الموارد أو المواد أو الطاقة أو الوقت دون فائدة. الهدف هو استخدام الموارد المتاحة بشكل أكثر كفاءة وفعالية مما يؤدي إلى توفير التكاليف وتحسين الإنتاجية.

المحور الثاني: الإدارة الرشيدة يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
--	الفرع الأول: تقليل الهدر					
01	تدمج المؤسسة مبادئ تقليل الهدر في خططها الاستراتيجية الطويلة الأمد					
02	تسعى الإدارة إلى نشر ثقافة الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة					
03	تضع المؤسسة معايير محددة لتنظيم موقع العمل					
04	تقوم المؤسسة بتخفيف الإجراءات الإدارية الطويلة بشكل مفرط					
05	توفر المؤسسة نظام معلومات شامل، بسيط وفعال					

					الفرع الثاني: تحسين العمليات	--
					تسعى الإدارة لإتمام العمليات ضمن الوقت القياسي	06
					تحرص الإدارة على تحسين عملياتها بصفة جديدة ومتطورة	07
					تقوم الإدارة بتبسيط العمليات وهيكلتها لتصبح واضحة للموظفين	08
					تضع الإدارة معايير وإجراءات قياسية واضحة لكل عملية	09
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الرقم
					الفرع الثالث: تنمية الموارد البشرية	--
					تحرص الإدارة على توفير فرص التدريب الملائم لجميع الموظفين	10
					تقوم الإدارة ببرمجة دورات تكوينية لتحسين مستوى موظفيها	11
					تعمل الإدارة على اختيار أحدث أساليب وطرق ووسائل التدريب للموظفين من أجل مواكبة التطورات والمستجدات	12
					تحرص الإدارة على أن يكون الموظفين قادرين على شغل متعدد الوظائف	13
					يشعر الموظفون برغبة قوية في تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب والتكوين بكفاءة	14
					الفرع الرابع: التحسين المستمر	--
					تسعى المؤسسة إلى التعرف على جذور المشكلات للقيام بالتحسين المستمر	15
					تتخلص الإدارة من أي نشاط لا يحقق لها أي قيمة مضافة	16

					تسعى الإدارة إلى تحديث الإجراءات بشكل دوري لمنع تكرار المشكلات	17
					تسعى المؤسسة لتحسين الأنشطة والعمليات من خلال تبني برامج ومنهجيات جديدة	18
					تقوم المؤسسة بالتقييم المستمر للأداء و تحديد الفجوات	19
					الفرع الخامس: خلق قيمة الزبون	--
					تسعى مؤسستنا دائما لزيادة مستوى رضا الزبائن	20
					مستوى التعاون في شركتي من خلال الاستماع إلى الزبائن مرتفع جدا	21
					التعاون داخل شركتي(الاستعانة بمصادر خارجية، التعاقد الخارجي. إلخ) يعطي أولوية عالية	22
					يتم إشراك الزبائن في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتجات الموجهة إليهم	23
					تأخذ شركتي بعين الاعتبار آراء الشركاء الداخليين والخارجيين عند اتخاذ القرارات	24

البيانات الشخصية

جنس الموظف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	27	55,1	55,1	55,1
	أنثى	22	44,9	44,9	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

عمر الموظف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	35 من أقل إلى 25 من	4	8,2	8,2	8,2
	45 من أقل إلى 35 من	16	32,7	32,7	40,8
	فأكثر 45 من	29	59,2	59,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

المستوى التعليمي لكل موظف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	12	24,5	24,5	24,5
	ماستر	9	18,4	18,4	42,9
	عليا دراسات	8	16,3	16,3	59,2
	مهني	20	40,8	40,8	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

الصف المهني لكل موظف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عليا إدارة	10	20,4	20,4	20,4
	وسطى إدارة	33	67,3	67,3	87,8
	دنيا إدارة	6	12,2	12,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

الخبرة المهنية لكل موظف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	05 من أقل	1	2,0	2,0	2,0
	10 من أقل إلى 05 من	4	8,2	8,2	10,2
	15 من أقل إلى 10 من	13	26,5	26,5	36,7
	فأكثر 15 من	31	63,3	63,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	24

معامل ألفا كرونباخ الإجمالي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations		
Valide	49	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	49	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

معامل ألفا كرونباخ لمحور الإدارة الرشيدة

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
1الهدر_تقليل	14,1163	7,847	,692	,882
2العمليات_تحسين	14,1347	6,444	,843	,847
3البشرية_الموارد_تنمية	14,1612	7,713	,702	,880
4المستمر_التحسين	14,3367	6,554	,850	,845
5للزبون_قيمة_خلق	14,4429	7,637	,635	,894

المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان (محور الإدارة الرشيدة)

المبدأ الأول: تقليل الهدر

	مبادئ المؤسسة تدمج خططها في الهدر تقليل الطويلة الإستراتيجية الأمد	نشر إلى الإدارة تسعى الأمثل الاستغلال ثقافة المتاحة للموارد	معايير المؤسسة تضع موقع لتنظيم محددة العمل	بتخفيف المؤسسة تقوم الإدارية الإجراءات مفرط بشكل الطويلة	نظام المؤسسة توفر بسيط شامل، معلومات وفعال
N	Valide	49	49	49	49
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,51	3,67	3,92	3,41
Ecart type		,960	,801	,786	,956

المبدأ الثاني: تحسين العمليات

		معايير الإدارة تضع قياسية وإجراءات عملية لكل واضحة	بتبسيط الإدارة تقوم وهيكلتها العمليات واضحة لتصبح للموظفين	على الإدارة تحرص بصفة عملياتها تحسين ومتطورة جديدة	لإتمام الإدارة تسعى الوقت ضمن العمليات القياسي
N	Valide	49	49	49	49
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,65	3,71	3,57	3,71
Ecart type		1,071	,957	1,099	,913

المبدأ الثالث: تنمية الموارد البشرية

		برغبة الموظفون يشعر ما تطبيق في قوية التدريب أثناء تعلموه بكفاءة والتكوين	أن على الإدارة تحرص قادرين الموظفين يكون متعدد شغل على الوظائف	على الإدارة تعمل أساليب أحدث اختيار وسائل وطرق من للموظفين التدريب التطورات مواكبة أجل والمستجدات	ببرمجة الإدارة تقوم لتحسين تكوينية دورات موظفيها مستوى	على الإدارة تحرص التدريب فرص توفير الموظفين لجميع الملائم
N	Valide	49	49	49	49	49
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,53	3,29	3,61	3,90	3,86
Ecart type		1,002	1,061	,975	,823	,791

المبدأ الرابع: التحسين المستمر

		لتحسين المؤسسة تسعى من والعمليات الأنشطة برامج تبني خلال جديدة ومنهجيات	لتحسين المؤسسة تسعى من والعمليات الأنشطة برامج تبني خلال جديدة ومنهجيات	إلى الإدارة تسعى الإجراءات تحديث لمنع دوري بشكل المشكلات تكرار	أي من الإدارة تتخلص أي لها يحقق لا نشاط مضافة قيمة	إلى المؤسسة تسعى جذور على التعرف للقيام المشكلات المستمر بالتحسين
N	Valide	49	49	49	49	49
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,41	3,55	3,51	3,45	3,39
Ecart type		1,153	,980	,893	1,022	1,096

المبدأ الخامس: خلق قيمة للزبون

		دائمًا مؤسستنا تسعى رضا مستوى لزيادة الزبائن	في التعاون مستوى خلال من شركتي الزبائن إلى الاستماع جدا مرتفع	داخل التعاون الاستعانة)شركتي خارجية، بمصادر (إلخ..التعاقدالخارجي عالية أولوية يعطي	في الزبائن إشراك يتم القرارات اتخاذ عملية بالمنتجات المتعلقة إليهم الموجهة	بعين شركتي تأخذ الشركاء آراء الاعتبار والخارجيين الداخلين القرارات اتخاذ عند
N	Valide	49	49	49	49	49
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,76	3,57	3,14	3,14	3,16
Ecart type		,969	,957	1,118	1,080	1,028

الإدارة الرشيدة

N	Valide	49
	Manquant	0
Moyenne		3,5553
Ecart type		,65812

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان

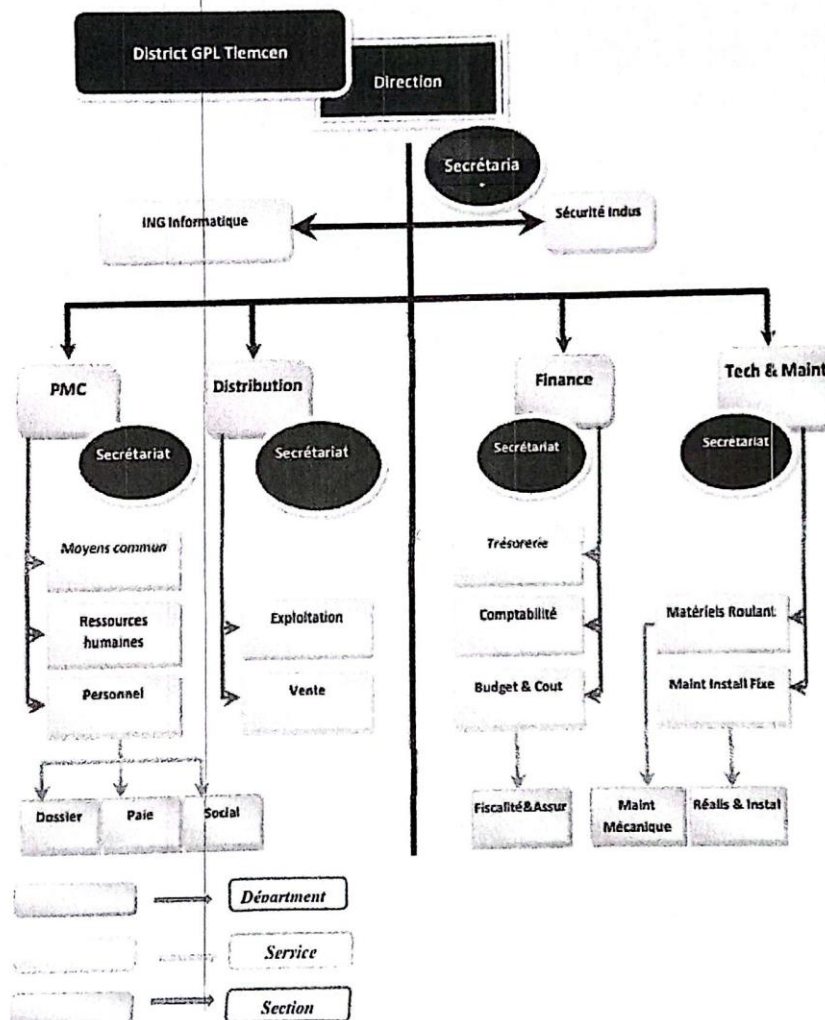
معامل One Way Anova للبيانات الشخصية والوظيفية

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الموظف جنس	Intergroupes	6,922	30	,231	,799	,715
	Intragroupes	5,200	19	,289		
	Total	12,122	49			
الموظف عمر	Intergroupes	12,795	30	,426	1,030	,486
	Intragroupes	7,450	19	,414		
	Total	20,245	49			
للموظف التعليمي المستوى	Intergroupes	37,301	30	1,243	,617	,882
	Intragroupes	36,250	19	2,014		
	Total	73,551	49			
للموظف المهني الصنف	Intergroupes	12,873	30	,429	2,759	,014
	Intragroupes	2,800	19	,156		
	Total	15,673	49			
للموظف المهنية الخبرة	Intergroupes	20,945	30	,698	2,371	,029
	Intragroupes	5,300	19	,294		
	Total	26,245	49			

III. Présentation de NAFTAL GPL TLEMCEN

Le centre d'enfutage Tlemcen a une direction « district Tlemcen » qui organise la distribution des produits du butane et propane suivant la commande des clients par les camions depuis le centre d'enfutage « TLEMCEN » vers les clients; Et aussi depuis les dépôts relais (Sebdou, Maghnia, Nedroma) vers les destinataires.

IV. Organigramme de district NAFTAL GPL Tlemcen



الفهرس

الفهرس

3	شكر و عرفان
4	إهداء
I	قائمة المحتويات:
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ	مقدمة:
8	مقدمة الفصل الأول:
9	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الرشيقة
9	المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الرشيقة
9	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الرشيقة ومبادئها
9	الفرع الأول: تعريف الإدارة الرشيقة
12	الفرع الثاني: التطور التاريخي للإدارة الرشيقة
14	الفرع الثالث: مبادئ الإدارة الرشيقة
16	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الرشيقة
16	الفرع الأول: أهمية الإدارة الرشيقة
18	الفرع الثاني: أهداف الإدارة الرشيقة
19	المطلب الثالث: فوائد ومميزات الإدارة الرشيقة
19	الفرع الأول: فوائد الإدارة الرشيقة
20	الفرع الثاني: مميزات الإدارة الرشيقة
21	المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الرشيقة

المطلب الأول: أدوات ومتطلبات الإدارة الرشيقة.....	21
الفرع الأول: أدوات الإدارة الرشيقة.....	21
الفرع الثاني: متطلبات الإدارة الرشيقة.....	27
المطلب الثاني: وظائف الإدارة الرشيقة والتحديات التي تواجهها.....	29
الفرع الأول: وظائف الإدارة الرشيقة.....	29
الفرع الثاني: تحديات الإدارة الرشيقة.....	30
المطلب الثالث: العوامل الداعمة والمثبطة للإدارة الرشيقة.....	31
الفرع الأول: العوامل الداعمة للإدارة الرشيقة.....	32
الفرع الثاني: العوامل المثبطة للإدارة الرشيقة.....	32
المطلب الرابع: مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الرشيقة.....	34
الفرع الأول: عقلية الإدارة التقليدية.....	34
الفرع الثاني: عقلية الإدارة الرشيقة.....	35
خلاصة الفصل الأول:.....	37
الفصل الثاني.....	38
الدراسات السابقة.....	38
المبحث الأول: تصنيف الدراسات السابقة.....	40
المطلب الأول : الدراسات المحلية.....	40
المطلب الثاني : الدراسات الإقليمية.....	41
المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية.....	44
المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات.....	47
المطلب الأول: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة.....	47

المطلب الثاني: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة	48
المطلب الثالث: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية	49
خلاصة الفصل الثاني:	50
مقدمة الفصل الثالث:	52
المبحث الأول: تقديم مؤسسة نفضال-تلمسان-	53
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها	53
أولاً: نشأة المؤسسة	53
ثانياً: التعريف بالمؤسسة	53
المطلب الثاني: أهداف ومهام المؤسسة	54
الفرع الأول: أهداف مؤسسة نفضال	54
الفرع الثاني: مهام مؤسسة نفضال	55
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال-تلمسان-	55
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية وخصائص عينة الدراسة	57
المطلب الأول: منهجية الدراسة	57
أولاً: مجتمع وعينة الدراسة	57
ثانياً: أدوات الدراسة	58
المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات	61
أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية	61
ثانياً: الأساليب الاستدلالية	62
المطلب الثالث: صدق أداة الاستبيان وثباتها	63
أولاً: صدق أداة الاستبيان	63

63	 ثانيا: ثبات أداة الاستبيان
65	 المطلب الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها
65	 أولا: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
72	 ثانيا: عرض وتحليل نتائج المتغيرات المستقلة للدراسة
83	 ثالثا: الاستنتاجات
89	 خلاصة الفصل الثالث:
95	 الخاتمة:
98	 المراجع
107	 الملاحق: