



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حممة لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: اقتصاد وتسيير مؤسسات

دور الإدارة الرشيدة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية
(دراسة حالة الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر فرع وكالة الوادي)

تحت إشراف الدكتور:
مصطفى عمار

إعداد الطلبة:
✓ قطوطة كريم
✓ بن عثمان حنان
✓ بن علي نور الهدى

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. خلادي نور اليقين	جامعة الشهيد حممة لخضر - الوادي	رئيسا
د. مصطفى عمار	جامعة الشهيد حممة لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
د. هويدي عبد الجليل	جامعة الشهيد حممة لخضر - الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿وَالرَّاسِخُونَ فِي الْعِلْمِ يَقُولُونَ ءَامَنَّا بِهِ كُلٌّ مِّنْ عِندِ رَبِّنَا
وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ﴾

سورة آل عمران الآية 7

شكر وعرفان

بعد الحمد لله وشكره جلّ وعلا

تقدم بحزب الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذنا الفاضل

الدكتور مصطفى عمار

الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل، حيث قدم لنا كل

النصح والإرشاد طيلة فترة الإعداد فله منا كل الشكر والتقدير.

كما نتقدم بحزب الشكر لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم

ومراجعة هذا العمل وتصويبه.

إلى فتيان

إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله

إلى التي تحمل اخف كلمة نطق بها السان

ونبع منها الحنان لكي امي الحبيبة

أسأل الله ان يطيل في عمرها وان يمنحها العافية ويجعل عاقبتها

الجنة عرضها السموات والارض.

إلى القلوب التي احاطتني بالرعاية ورافقتني

في دروب الحيات اخوتي واخواتي

وإلى كل من مد لنا يد العون في هذا العمل .

إلى هؤلاء وأولئك أهدي ثمرة جهدي .

كريم

إلى أمي

إلى التي تحمل اخف كلمة نطق بها السان
ونبع منها الحنان لكي امي الحبيبة
إلى صاحب القلب الكبير الذي كان
هويتي حيثما اسير وعلمني الخير على
خطى المصطفى لك أبي الغالي
أسأل الله ان يطيل في عمرهما وان يمنحهما العافية ويجعل عاقبتهما
الجنة عرضها السموات والارض .

وإلى أحب الناس إلى قلبي ، إلى من وجدت فيه نفسي زوجي المستقبلي .
إلى القلوب التي احاطتني بالرعاية ورافقتني
في دروب الحياة اخوتي واخواتي
وإلى كل من مد لنا يد العون في هذا العمل .
إلى هؤلاء وأولئك أهدي ثمرة جهدي .

حنان

إلى أمي

إلى التي تحمل اخف كلمة نطق بها السان
ونبع منها الحنان لكي امي الحبيبة
إلى صاحب القلب الكبير الذي كان
هويتي حيثما اسير وعلمني الخير على
خطى المصطفى لك أبي الغالي
أسأل الله أن يطيل في عمرهما وأن يمنحهما العافية ويجعل عاقبتهما
الجنة عرضها السموات والأرض.

إلى القلوب التي احاطتني بالرعاية ورافقتني
في دروب الحياة اخوتي واخواتي
وإلى كل من مد لنا يد العون في هذا العمل .
إلى هؤلاء وأولئك أهدي ثمرة جهدي .

نور الهدى

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر والعرفان
	الاهداء
	ملخص الدراسة
I	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة الرشيقة والميزة التنافسية	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الإدارة الرشيقة و الميزة التنافسية _مقاربة نظرية –
08	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الرشيقة
27	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية
42	المطلب الثالث : نمذجة العلاقة بين الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية
44	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
44	مطلب الأول: الدراسات محلية
51	المطلب الثاني: دراسات اجنبية للميزة التنافسية
53	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
55	خلاصة الفصل
الفصل الثاني الجانب التطبيقي	
57	تمهيد
58	المبحث الأول: الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية
58	المطلب الأول: طرق الدراسة الميدانية
64	الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)

70	المبحث الثاني: تحليل الاستبيان وعرض النتائج
70	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة
73	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
75	البعد الثاني: الإدارة الرشيقة من وجهة نظرك
76	البعد الثالث: الميزة التنافسية من وجهة نظرك
93	الخاتمة
97	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة الى التعرف على أسلوب الادارة الرشيقة داخل شركة اتصالات الجزائر -وكالة الوادي - وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصال، والى التعرف على واقع تطبيق مبادئ وأساليب الادارة الرشيقة وتحقيق ميزة تنافسية بالوحدة العمليانية لاتصالات الجزائر -وكالة الوادي - والى التوصل الى العلاقة ما بين الادارة الرشيقة والميزة التنافسية، ثم الكشف عما اذا كانت هناك فروقات بين استجابات عينة افراد الدراسة حول الادارة الرشيقة والميزة التنافسية تعزى لمتغيري (النوع، الدرجة العلمية)، ثم التوصل الى اليات مقترحة يمكن من خلالها تفعيل دور الادارة الرشيقة للوحدة العمليانية لاتصالات الجزائر وكالة الوادي، بما يحقق ميزة تنافسية لها .

ولتحقيق اهداف الدراسة الحالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي، واسلوب العلاقات الارتباطية من خلال تطبيق استبانة على عينة الوحدة العمليانية لشركة اتصالات الجزائر وكالة الوادي ومن ابرز النتائج التي خرجت بها :

-مستوى الادارة الرشيقة في المؤسسة كان بنسبة 23,7%.

-تحقيق ميزة تنافسية داخل المؤسسة بنسبة 70%.

-توجد علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الادارة الرشيقة ومستوى الميزة التنافسية بلغت قيمتها 36.7%.

-عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.1 بين مستويات استجابات افراد العينة.

Résumé de l'étude:

L'étude vise à identifier la méthode de gestion gracieuse au sein de la société de télécommunications en Algérie - l'agence El_Oued - et sa relation à la réalisation de l'avantage concurrentiel des entreprises de communication, et à identifier la réalité de l'application des principes et des méthodes de gestion gracieuse et d'atteindre un Avantage concurrentiel dans l'unité de travail de l'Algérie Télécoms - L'Agence de la El_Oued - et pour atteindre la relation entre l'administration Grace et l'avantage concurrentiel, puis révélant si il existe des différences entre les réponses de l'échantillon d'échantillonnage des membres de l'étude sur l'administration gracieuse et L'avantage concurrentiel attribué à la variable (type, degré), puis atteignant les mécanismes proposés à travers lesquels le rôle de la gestion gracieux de l'unité opérationnelle des communications de l'Algérie El_Oued peut être activée.

Il obtient un avantage concurrentiel pour cela. Pour atteindre les objectifs de la présente étude, l'approche descriptive et la méthode de corrélation ont été invoquées en appliquant un questionnaire sur l'échantillon d'unité opérationnelle d'Algeria Etisalat Company, El_Oued Agency et l'un des résultats les plus importants qui sont sortis :

_Le niveau de gestion de la grâce dans l'institution était de 23,7%

_Atteindre un avantage concurrentiel au sein de l'institution de 70%

_Il existe une corrélation positive entre le niveau de gestion de la grâce et le niveau d'avantage concurrentiel de 36,7%

_L'absence de différences de signification statistique au niveau de $0,1 > \alpha$ entre les niveaux des réponses des membres de l'échantillon

المقدمة العامة

المقدمة

الإدارة الرشيقة كفلسفة وطريقة تفكير يرجع تاريخها إلى سنوات الخمسينيات من القرن الماضي عندما بدأت فكرة الإدارة البيانية في الانتشار عبر العالم خصوصاً والفضل في ذلك كله إلى شركة تويوتا toyota البيانية لصناعة السيارات، والتي أظهرت نتائج باهرة من حيث ارتفاع نسبة المبيعات والطرق والأساليب المستعملة في التصنيع معتمدة في ذلك على عدة مناهج ونظريات وممارسات إدارية طورتها هذه المؤسسة عبر عقود من الزمن، ليتطور فيما بعد وتشمل مبادئه نواحي عدة في إدارة المؤسسات ويعرف بعد ذلك اصطلاحاً بأسلوب الإدارة الرشيقة.

فمؤسسات الأعمال تعيش في العصر الحالي تحديات اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية، وتعيش ظروف بيئية تتصف بالاضطراب وعدم التأكد والاستقرار، وزيادة التطور التقني والتقييم الدائم بأذواق وتوقعات المستهلكين، وعوامل العولة التي أدت الى اتساع عالم المنافسة. ان قدرة هذه المؤسسات على الاستجابة والتكيف بسرعة وفعالية مع تلك المتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل هو المفتاح الرئيسي لنجاحها، وقد ظهرت الإدارة الرشيقة كمصطلح جديد وكأحد الوسائل لإدارة التقييم ومواجهة المخاطر لتوجيه المنظمات نحو بناء رؤية داخلية للحصول على القدرات اللازمة للمنافسة ورؤية خارجية لحسن الاستفادة من الفرص الناشئة عن التغيير ويؤكد (2012- 292 oyeclijo) (أن الادارة الرشيقة تعمل على تحولات جوهرية سريعة لتكتسب القدرة على التحديد والتركيز على النواحي الاستراتيجية للتنبؤ بالمتغيرات الخارجية بالبيئة المحيطة وإظهار سرعة التفاعل مع متطلبات الظروف والأسواق وبناء استراتيجيات هادفة للاستجابة السريعة لها .

إن المؤسسات الاقتصادية التي تستهدف الادارة الرشيقة هي تلك المؤسسات الاقتصادية التي تمتلك المهارة اللازمة للتنقل في وسط الأعمال المتغيرة، وتعتمد التنظيم المتطور والناجح من خلال استراتيجيات رشيقة هادفة تؤثر في الاستجابة بفعالية، والادارة الرشيقة أحد العوامل

والأدوات المساعدة لتحقيق وتعزيز المزايا التنافسية، فهي تساعد المؤسسات الاقتصادية على مواكبة التطورات في أسلوب الإدارة بالتركيز على التخطيط الطويل الأجل، وتحديد نقاط القوة والضعف، وربطها بالمخاطر والفرص لإدارتها بشكل منطقي وبخفة، مما يعكس مستوى تنفيذ التغييرات والتأقلم والتكيف معها ومراجعة السياسات والأهداف وإيذاء المرونة والاستجابة الفعالة في التعامل معها وحظي مفهوم الميزة التنافسية باهتمام بالغ في مجال الاقتصاديات الأعمال باعتبارها المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي، وباعتبارها العنصر الحرج والجوهري لكي تحقق استمراريته مقارنة بالمنافسين. وفي ضوء تزايد الاهتمام بالمنافسة فإن المؤسسات الاقتصادية بغض النظر عن حجمها أو طبيعة صناعتها تسعى باستمرار لمواجهة المنافسة المحتدمة وتعزيز استراتيجيتها التنافسية، بحيث تؤدي المؤسسات الاقتصادية أنشطتها بأقل التكاليف أو بطريقة منفردة تقودها للتميز عن الآخرين وتقديم المنتجات والخدمات بسرعة وجودة تفوق منافسيها ويكون فيها المستفيد مستعدا لدفع أكثر لاقتنائها.

وأصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال جزء لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المؤسسة المعاصرة، حيث ظهرت عدة مفاهيم جديدة ومستحدثة للإدارة الرشيقة التي تركز على مرونة الأداء والعمل في تقليل التكاليف وتخفيض الهدر وبناء مجتمع قياسي ورفع كميات الإنتاج إلا أن المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة لم تعر أي أهمية لموضوع الإدارة الرشيقة ومدى تأثيره من أجل تحقيق المزايا التنافسية.

طرح الإشكالية :

بناء على ما تقدم، يمكننا طرح الإشكالية الأساسية كمايلي :

ما هو دور الإدارة الرشيقة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية؟ .

وتتفرع تحت هذه الإشكالية الاسئلة الفرعية التالية :

✓ ماهية كل من الإدارة الرشيقة؟، والميزة التنافسية؟ .

✓ هل هناك علاقة أو فروقات بين متغيرات الدراسة (الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية)؟ .

✓ هل تستطيع الادارة الرشيقة تحقيق ميزة تنافسية في شركة الاتصالات؟ .

✓ هل تستطيع الادارة الرشيقة تحقيق ميزة تنافسية في الوحدة العملائية في اتصالات الجزائر؟

فرضيات الدراسة :

بغية الاجابة عن التساؤلات السالفة الذكر قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين ابعاد الادارة الرشيقة (تنظيم، موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف، وتشجيع الابداع) في شركة اتصالات الجزائر؟ .

✓ لاتوجد فروقات بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى للعوامل التالية: (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

✓ يوجد ارتباط معنوي بين الادارة الرشيقة والميزة التنافسية؟

أهداف الدراسة : تهدف دراسة هذا الموضوع بالتحديد الى:

✓ بيان مدى توافر استخدام ادوات الادارة الرشيقة في شركة اتصالات الجزائر (الوادي).

✓ بيان مدى توافر عوامل تحقيق الميزة التنافسية في شركة اتصالات الجزائر (الوادي).

✓ التعرف على الفروقات ان وجدت بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة .

أهمية الدراسة : تنبع أهمية الدراسة الحالية في تناوله الموضوع من الموضوعات الحديثة، ومن الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع وهو الادارة الرشيقة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالتطبيق على مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث ان استخدام أدوات حديثة مع تهيئة مناخ ملائم للابداع لدى العاملين يساهم في تعظيم القيمة المتحققة للزبائن، ونبرر أهمية الدراسة من خلال :

✓ كون الدراسة تتناول موضوعا حديثا، وعلى حد علم الباحثين فهي من الدراسات القلائل التي تناولت هذا الموضوع .

- ✓ قد تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين لاجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال الهام مما يشكل اضافة للادب الاداري .
- ✓ قد تساهم الدراسة الحالية من خلال النتائج والتوصيات تعزيز وتحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسات الاقتصادية وبشكل خاص شركة الاتصالات.
- مبررات ودوافع اختيار الموضوع محل الدراسة: ان اختيار مثل هذا الموضوع لم يأت اعتبارا أو عن طريق الصدفة، انما جاء بناء على عدة أسباب منها الذاتية ومنها الموضوعية والتي يمكن أن نبينها في النقاط التالية:

أسباب ذاتية: وتتمثل كالآتي:

- ✓ الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع
- ✓ محاولة تطوير معارفنا ومكتسباتنا في الدراسات القياسية والتحليل الاقتصادي
- *الاسباب الموضوعية: وهي كالآتي:
- ✓ ارتباط الموضوع بالتخصص مباشرة
- ✓ حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الدول العربية عامة والجزائر خاصة
- ✓ أهمية الموضوع ونقص الدراسات القياسية التي تناولته .
- حدود الدراسة: وتمثلت حدود الدراسة في:
- ✓ الحدود البشرية والمكانية: استهدفت الدراسة جميع العاملين في شركة اتصالات الجزائر - ولاية الوادي-

✓ -الحدود الزمانية: طبقت الدراسة وجمع البيانات عام 2022

- ✓ الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة الادارة الرشيقة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة اتصالات الجزائر.

منهجية الدراسة والادوات المستخدمة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي في الدراسة النظرية واعتمدنا على المنهج التاريخي الذي يستخدم للحصول على المعرفة

باستخدام الماضي، وتجلت من خلال عرض الجوانب التاريخية المتعلقة بالادارة الرشيقة والميزة التنافسية واخيرا منهج دراسة الحالة ويصطلح عليه بالمنهج المتكامل في البحوث التطبيقية من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية بهدف تحديد وقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام أدوات التحليل الاحصائي والعدي والبياني، والقياس الاقتصادي من أجل خدمة الاهداف العامة للدراسة، وربط الاطار النظري بالواقع التطبيقي لها.

تقسيمات البحث :

من اجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة على النحو الاتي :
خصص الفصل الاول والمعنون بالاطار النظري والدراسات السابقة، بالتطرق الى مبحثين رئيسين فالمبحث الاول تناول عموميات حول الادارة الرشيقة والميزة التنافسية أما المبحث الثاني جاء تحت عنوان الدراسات السابقة، والذي تطرقنا من خلاله الى الدراسات المحلية والاجنبية السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، واجراء المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

اما الفصل الثاني المعنون بالدراسة التطبيقية /دراسة ميدانية وفي الاخير نختم موضوعنا هذا بتلخيص واختيار للفرضيات التي طرحت في مقدمة البحث، ثم عرض النتائج المتوصل اليها اضافة الى افاق البحث.

صعوبات الدراسة :

- خلال انجازنا لهذا البحث الاكاديمي اعترضتنا بعض الصعوبات لعل أهمها مايلي :
- ✓ ندرة وجود مصادر العربية التي تتحدث عن الادارة الرشيقة
 - ✓ عدم توفر دراسات سابقة صوب موضوع الدراسة بشكل مباشر حيث كانت أغلبها جزئية
 - ✓ صعوبة الحصول على المراجع، بسبب حداثة الموضوع .
 - ✓ قلة التواصل مع الاساتذة واخذ المعلومات الكافية من المكاتب بسبب دراسة الدفعات التي كانت نتيجة فيروس كورونا .
 - ✓ صعوبة التنقل بسبب بعد المسافات.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للإدارة الرشيدة والميزة التنافسية

تمهيد :

سنحاول من خلال هذا الفصل أن نتطرق لأهم التأسيسات النظرية المتعلقة بالأدبيات ذات الصلة بالإدارة الرشيقة وكذا الميزة التنافسية وذلك من أجل تحديد الإطار النظري الذي سوف يشكل الدعامة الأساسية للدراسة التحليلية التطبيقية.

المبحث الأول: الإدارة الرشيقة و الميزة التنافسية _مقاربة نظرية –

سنتطرق في هذا المبحث لأهم التاصيلات والتعارف لكل من الادارة الرشيقة والميزة التنافسية حيث تنولنا ثلاث مطالب اساسية المطلب الاول حول الادارة الرشيقة والمطلب الثاني حول الميزة التنافسية

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الرشيقة

لقد استعمل مفهوم الإدارة الرشيقة في شتى حقول المعرفة وأدى هذا استعمال الواضح إلى ظهور هذا المصطلح بألوان متعددة ومختلفة باختلاف مضامينها وغايتها الأمر الذي جعله عصيا على التحديد الواضح الدقيق. ^١

أولاً: مفهوم الإدارة الرشيقة فوائدها

1_ مفهوم الإدارة الرشيقة

يقودنا الحديث عن الإدارة الرشيقة لمفهومها وكيفية تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية ، مما لا شك فيه أننا كشعوب عربية لا نطبق مفهوم الإدارة الرشيقة ، إلا أن بعض المنشآت في مجتمعنا بدأت في تطبيقها بعيدة عن الروتين والبيروقراطية ، فهذا المصطلح يعتبر مصطلحاً جديداً لا يعرف الكثيرون ، خاصة في القاعات الحكومية.

1_1 تعريف الإدارة الرشيقة لغة

سنحاول تعريفها من الناحيتين اللغوية والاصطلاحية .

1_2 لغة:

الإدارة الرشيقة تعني ببساطة في اللغة بالإدارة المشوقة دون ترهلات ووزن زائد من روتين وبيروقراطية وكل السلبيات التي توقف سير العمل وتقلل من جودته فكلمة Agile تعني المرونة والرشاقة واللين وترمز إلى سرعة التعامل مع المتغيرات بسلامة. ^٢

¹ . مجيد الكرخي. (2007) تقويم الأداء باستخدام النسب المالية: 388 ، معيار لتقويم في الوحدات الاقتصادية المختلفة، دار المناهج ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،.

² . Niccolocuratolo.(2014). Proposition d'une méthode Lean pour l'amélioration des processus métiers en milieu hospitalier : application au processus de prise en charge médicamenteuse à l'hôpital, thèse pour obtenir le grade de docteur, l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, spécialité "Génie Industriel", Paris, France, p 31..

1_3 تعريف الإدارة الرشيقة اصطلاحاً:

فهي منهجية فكرية تهدف إلى إنتاج منتجات وخدمات بأقل التكاليف وأسرع وقت ممكن ، ويركز على كفاءة وتحقيق الحد الأدنى من الهدر والتالف وضياع الموارد . وتعرف باليابانية ب (muda) لتحسين سرعة ، وزيادة الإنتاجية . لذا فإن أهم مبادئ الأساسية لمفهوم الإدارة الرشيقة هو البحث عن الكمال في عالم دائم التغير وبشكل متسارع ، ومن الواضح أننا عندما نتحدث عن مفهوم الإدارة الرشيقة فإننا نتحدث عن فلسفة وكأنها مشروع غير منتهى ، ويتطلب من كل فرد في المنظمة أن يشارك بشكل كامل في مبادئها ، ومع ذلك تعتبر فلسفة بسيطة في الفهم والتعلم ، ولكن التحديات تكمن في تنفيذها ، لأنه من الصعب أن نرى الكمال أثناء عملية التصميم الأعمال ، ومن ثم يحتاج المديرون إلى تغيير أسلوبهم لإدارة العاملين من حيث التحفيز وإشراكهم في استخدام أدوات الإدارة الرشيقة .¹

ترتكز فكرة الإدارة الرشيقة على مبدأ الرفض قبول الهدر من كافة الأنشطة المؤسسة . لذا تعرف الإدارة الرشيقة على أنها نظام يهتم بإزالة كافة أشكال الهدر الموجودة في كافة عمليات الإنتاج وذلك بممارسة سياسة للتطوير الدائم داخل المؤسسة .يركز هذين التعريفين السابقين على نقطتين رئيسيتين هما :²

- إزالة كافة أشكال الهدر داخل المؤسسة.

- التطوير الدائم والتحسين المستمر لكل الأنشطة

وبدوره ويعرف woomak الإدارة الرشيقة على أنها : مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح في الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل عميل معين. يركز تعريف woomak على احترام الإجراءات والوقت في العمل لتقديمه وفق ما هو مطلوب وفي الوقت المناسب والحصول على الإضافة الموجودة بالجودة المطلوبة.

¹.Fortineau et autres. (2015). Analyse des potentialités et des limites du LEAN à l'Hôpital: vers une démarche d'excellence hospitalière, Nancy, France.

².Poksinska. (2010). The current state of lean implementation in health care: literaturereview, Quality Management in Healthcare, Vol 19, No4, p 319-329.

وفي تعريف آخر يرى woomak & Jones أن الإدارة الرشيقة يمكن تعريفها انطلاقاً من وجهة نظر الزبون بناءً على قيمة المنتج أو الخدمة حيث يرى المؤلفان في هذا الصدد أن قيمة المنتج أو الخدمة يجب أن تعرف من وجهة نظر الزبون الذي يقيمها بناءً على مستوى تلبية متطلباتها أو إشباع رغباته قيمة الأنشطة التي تسمح بخلق القيمة المضافة ، وربط هذه الأنشطة مع طلبات الزبائن مع التحسين المستمر قصد رفع من الفعالية. يشير هذا التعريف على أن التعريف الإدارة الرشيقة يركز على :

• تعريف القيمة.

• تحديد سلسلة القيمة.

• استهداف الفعالية من خلال تحسين المستمر.

كما أن هناك من يرى بأن الإدارة الرشيقة هي مفهوم "يهدف إلى إنتاج منتجات وخدمات بأقل التكلفة ممكنة وبأسرع وقت ممكن ، و يركز على الكفاءة وتحقيق الحد الأدنى من الضياعات والقضاء على الأنشطة ذات القيمة غير المضافة لتحسين السرعة وزيادة الإنتاجية. ¹

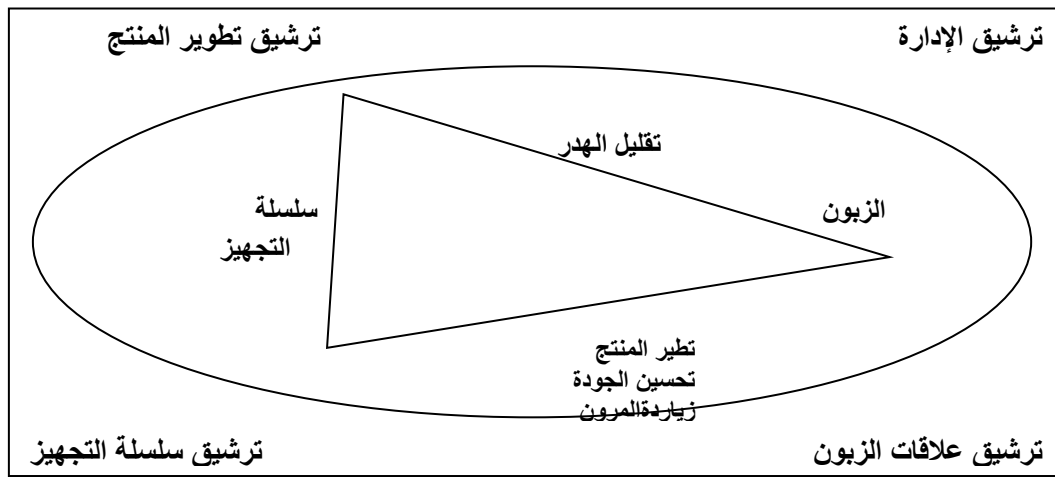
من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج تعريف الشامل وموحد الإدارة الرشيقة

نعرف الإدارة الرشيقة على أنها منهجية فكرية تهدف إلى بناء منتجات وخدمات بأقل تكاليف وأسرع وقت ممكن ، و يركز على الكفاءة وتحقيق الحد الأدنى من الهدر ، والتالف ، وزيادة الإنتاجية ، لذا فإن أهم مبادئ الأساسية لمفهوم الإدارة الرشيقة هو البحث عن الكمال في عالم دائم والمتغير ، وبشكل متسارع وعندما نتحدث عن الإدارة الرشيقة فإننا نتحدث عن مشروع غير منتهى مما نلاحظ أن الإدارة الرشيقة تعتمد على أفكار بسيطة للغاية وتتمثل هذه الأفكار ما يلي :

¹ . محمد سيد حمزاوي. 2013 قياس الأداء في المنظمات و المؤسسات المعاصرة، ورقة علمية مقدمة في الحلقة العلمية لقياس الأداء في العمل الأمني، كلية التدريب، قسم البرامج التدريبية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية، أيام 21-23/01/2013 ، ص 11-13

- النظر للقيمة من وجهة نظر العميل.
- التخلص من الهدر (الأشياء التي ليس لها قيمة خاصة للمنتج النهائي)
- خفض التكاليف
- العمل الجماعي والتشجيع على الإبداع والابتكار.
- تعظيم القدرة التنافسية والربحية. ^١

شكل رقم (1- 1) نظام تصنيع الرشيق



المصدر: www.1000investors.com ، www.leanproduction.com

¹. وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي. 2009 أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي ، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،، ص 38-39.

2_ فوائد إتباع الأسلوب الإدارة الرشيقة

تتميز الإدارة الرشيقة بعدد لا بأس به من الفوائد التي تعود على المنظمة بالربح والمكاسب المادية والمعنوية ومنظم تلك الفوائد ما يوضح المخطط التالي :

شكل رقم (2 -1) يوضح اسلوب الادارة الرشيقة



المصدر: من اعداد الطلبة

ثانيا: أدوات ومتطلبات الإدارة الرشيقة

1_ أهم أدوات الإدارة الرشيقة

حتى تحقق الفلسفة الإدارة الرشيقة أهدافها المتعلقة بإزالة الهدر في الإنتاج لا بد أن ترافق باستخدام مجموعة من الآليات والتقنيات الأخرى والتي تعتبر في اغلبها أنظمة فرعية بالنسبة لنظام كلي هو الإدارة الرشيقة كما أن جزء آخر من هذه الآليات (الأدوات) تعبر عن مجموعة من السياسات والأفكار التي تجعل من تخفيض الهدر في المؤسسة هدفا رئيسيا لها.¹

¹. مجيد الكرخي. تقويم الأداء باستخدام النسب المالية: 388، معيار لتقويم في الوحدات الاقتصادية المختلفة، دار المناهج بعمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 42-43

تنطوي الإدارة الرشيقة على مجموعة من الأدوات التي تستعملها بغية الوصول إلى أهدافها حيث قام الكثير من الباحثين المتخصصين بحصر هذه الأدوات وبينوا كيفية استخدامها وقاموا بتصنيفها من خلال منحها نقاطا ترتيبية بناء على الدور الذي تلعبه في تنفيذ نظام الإدارة الرشيقة من الجهة وتكرار استعمالها من طرف الباحثين من الجهة الثانية ،¹

فيما يلي شرح لأهم أدوات التي يتم اعتمادها من قبل الباحثين في دراسة الإدارة الرشيقة كنتيجة لتحقيقها لأعلى نقاط كما تم الإشارة إليه سابقا وهذه الأدوات هي :

« 5S » WorkplaceOrganizing « Five« S » _ طريقة سينات الخمس لتنظيم موقع العمل (« JIT JustInTim »)_ الإنتاج في الوقت المحدد

(Jidoka)_ الأتمتة

Kaizen_ التحسين المستمر

SixSigma_ الستة سيجما

_ العاملين المتعددين الوظائف

SingleMinutExchangeofDieSMED_ تغيير القالب في اقل من 10 يعرف بطريقة

تنظيم مواقع العمل

فهي أحد الأدوات فاعلة للتحسين المستمر إذ تعد الأساس للمنظمة الرشيقة الفعالة باتجاه تخفيض الهدر، فالهدر قد يكون بشكل قصاصات أو فضلات ، عيوب ، زيادة في المواد الأولية أو العناصر التي لا نحتاجها المنظمة والتي تفيض عن حاجتها تتضمن بأنها برامج تتضمن جميع النشاطات التي تعمل على إزالة الضائعات وتعني الحروف الاولى من خمس كلمات يابانية².

¹ .GOUFFÉ Valérie. (2013). Appropriation des outils de gestion et performance hospitalière: pour une approche interculturelle, thèse pour l'obtention du grade de Docteur en Sciences de Gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour, France, p88.

² . الهشلمون ياسمين حاتم، أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الادوية الاردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط. 2007، ص 89.

(SEIRRI) التنظيم

ويعني فصل المواد المطلوبة عن المواد غير المطلوبة

(SEITON) الترتيب

وتعني ترتيب وتمييز المواد بسهولة وإمكانية استعمالها من خلال وضعها في الأماكن المخصصة لها.

(SEISO) النظافة

وتعني المحافظة على العمل في بيئة نظيفة من خلال إبقاء المكان و أماكن العمل النظيفة من أجل تجنب المشاكل المتعلقة بالجودة بما في ذلك جودة المنتجات أو جودة أداء العاملين.

(SEIKETSU) الصيانة

وتعني التأكد من سلامة كمائن ومعدات وضمان القدرة على خلق العمليات التي تؤدي إلى استمرار العمل وتجنب حصول العطلات المتكررة ومحاولة الوصول إلى مستوى الصفري منها.

(SHITSUKE) الانضباط

وتعني العمل على جعل الخطوات الأربعة السابقة سلوكاً طبيعياً للجميع، وضرورة تدريب الأفراد العاملين على هذه الخطوات بحيث تكون جزءاً لا يتجزأ من سلوكهم اليومي أثناء أداء العمل. ^١

التحسين المستمر

إن عمليات التحسين المستمر التي تتبعها المنظمات الإنتاجية تتطلب إدارة قادرة على تحسين هذه العمليات والتركز على الأداء، وذلك كون برامج التحسين المستمر في منظمات الأعمال أصبحت من الأصول الأساسية التي يجب أن تعتمد عليها وتهتم بها الإدارات، وذلك تماشياً مع التطورات التكنولوجية الحديثة والبيئة التي تبتسم بالتغير والتعقيد المستمرين، وبما أن التغير هو

¹. عبد الرحمن يوسف العالي، محمود صالح، 2009 إستراتيجية تويوتا في إدارة أزماتها في السوق الأمريكية: دراسة تحليلية، مجلة الملك سعود، مجلد 22، العلوم الإدارية، 1، الرياض.

ضمن عملية للبحث عن الأفضل في النتائج فإن العملية الإنتاجية ، يجب أن تظل في قلب التغيير التنظيمي ، كونها دعامة الإنتاج والتطوير في عصر الابتكار والاختراع والتطور والتكنولوجيا ، واستخدام الطاقات والمهارات البشرية القادرة على التعامل مع التكنولوجيا الجديدة بل وتطورها. ¹

العمل القياسي

يعد أسلوب العمل القياسي في الإدارة الرشيقة حيز الزاوية لأي جهد يوجه نحو التحسين المستمر، فهو عنصر أساسي لتحقيق النجاح إذ يوفر استقرار في الأهداف وأساسا للتقدم في المستقبل ، ويساعد هذا الأسلوب المنظمات للوصول إلى أهدافها في التحسين المستمر ، فضلا عن قدرته في توفير بيئة عمل مستقرة.

العاملين متعددين الوظائف

بعد ظهور مصطلح (الإدارة الرشيقة) تعددت البحوث والدراسات لتحديد العناصر والأنشطة الضرورية لتحقيق مفهومها بوصفها تحقق مكاسب كبيرة لكل أصحاب المصلحة في أي نشاط وتغيرت النظرة للعاملين بوصفهم الشريك الرئيسي في أعمال التطوير والتحسين المستمر ، فضلا عن اهتمام المنظمات بتحسين مناخ العمل النفسي وتطوير برامج التدريب المناسبة ومفهوم مجموعات العمل الصغيرة وفرق المشروعات وغيرها من آليات العمل الجماعي ، ظهر مفهوم (العاملين متعددين الوظائف) أي ذوي المهارات المتعددة المتعلمة والمتخصصة والمتدربة القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي في كل نشاط وقادرة على حل مشكلاته بل تطويره إلى الأفضل وذلك بخلاف الإدارة التقليدية التي تعتمد على أصحاب الخبرة فهو أسلوب لتدريب الأفراد

¹. أسماء جلوي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة جامعة بسكرة"، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، رسالة ماجستير. 2003، ص 25.

العاملين للتعامل مع أكثر من مهمة أو عملية داخل المنظمة نفسها من اجل تحقيق أهدافها بالاستجابة السريعة لمتغيرات العمل أو الوظيفة .^١

يشير مفهوم العاملين متعددين الوظائف إلى ذوي المهارات المتعددة والمتعلمة والمتخصصة والمتدربة القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي في كل نشاط والقدرة على حل مشكلاته بل تطويره إلى الأفضل ، وذلك بخلاف الإدارة التقليدية التي تعتمد على أصحاب الخبرة .^٢

(Sigma)أداة ستة سيقما

يشير مصطلح ستة سيقما إلى الانحرافات أو التغيرات الكامنة في أي عملية داخل النظام تسمح للمنظمة أن تستنتج عدد العيوب (في المتوسط) التي تحدث فاعلمية ، هذه العيوب هي انحراف عن حدود ملزمة محددة سابقا ، أي تضع المنظمة حدود على ودنيا ملزمة ، والمنتج الذي يقع خارج هذه الحدود أن يكون أعلا من الحدود العليا أو أقل من الحدود الدنيا يعد منتجا معيبا .

2 :متطلبات الإدارة الرشيقة

إن اعتماد أسلوب الإدارة الرشيقة كفلسفة إدارية في المؤسسة يتطلب توفر مجموعة من الشروط والمتطلبات ، التي تضمن نجاح هذا الأسلوب وتحقيق أهدافه ومن بين أهم هذه المتطلبات نذكر :

دعم الإدارة العليا

إن نجاح الأسلوب يتوقف على مدى شعور الإدارة العليا ورغبتها في توفير الإمكانيات ، والشروط اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة ، وذلك من خلال النقاط التالية :

- الالتزام الكلي بتوفير كل الإمكانيات المادية ، والبشرية ، والمالية والوقت ، من اجل إنجاح عملية تطبيق الأسلوب .

¹. حسن علي زغي، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان، المؤتمر العلمي، اقتصاديات الاعمال :في ظل عالم متغير، جامعة العلوم التطبيقية الاهلية، عمان، 12-14 ماي 2003، ص 65.

². محمد أحمد الخطيري، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الاولى، مجموعة نيل العربية، مصر، 2004، ص 25.

• القبول الكلي للإدارة للتخلي عن الأساليب الكلاسيكية، لتسيير الإنتاج، والتوجه نحو الفلسفة الحديثة الإدارة الرشيقة

• تغيير نظام الإدارة في المؤسسة من النظام البيروقراطي الذي يسود معظم المؤسسات في الدول النامية ، إلى نظام ديمقراطي لا مركزي يعطي الحرية المبادرة والإبداع. ^خ

التعاون بين الإدارة والعاملين

اقتراحات الموظفين يجب أن تلقى الدعم اللازم من الإدارة ، بتوفير جميع الإمكانيات الضرورية للقيام بالتغيير، وهذا ما يسمى بالتسيير التشاركي، حيث يقوم المسير باستشارة الموظفين والمناقشة المشاكل والخروج بحل جماعي لها Arnaud Renaud 2009، إذ تعطى للعمال مسؤوليات الجديدة، لتحسين عمليات إنتاج المؤسسة ، هذه الأعمال تسمح للعاملين من تقسيم جهودهم من جهة في أعمال روتينية متعودين عليها، ومن جهة أخرى مهام غير روتينية للتفكير في كيفية التي تسمح بتحسين أداء المؤسسة، وحل مشكلات الإنتاج والقضاء على الهدر. ^ج

الاهتمام بالتدريب والتأهيل نوعا وكما

يعرف التدريب على إن محاوله للتغيير سلوك الأفراد يجعل يستخدمون طرقا وأساليب المختلفة في أداء العمل ، بشكل يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبله.

فأسلوب الإدارة الرشيقة يتطلب الاعتماد على عمال ومسؤولين ذوي كفاءة كبيرة ، تمكنهم من اكتشاف الأخطاء في حينها، وبالتالي التقليل قدر الإمكان من فرص الضياع والهدر للموارد، وهذا يكون بإتباع سياسة تدريبية مبنية على أسس موضوعية في كل جوانبها تتميز بمطابقة البرامج التدريبية المؤسسة للمحتوى الى آليات المستعملة في القضاء على الهدر، والاعتماد على التدريب المتعدد المهارات ، وذلك من أجل ربح الوقت الاعتماد على دورات

¹. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص84.

². علي السلمي، ادارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص49-50.

تدريبية تحسينية لجميع العمال دون استثناء ، من اجل شرح مختلف أشكال الهدر داخل المؤسسة ، ومدى خطورتها على المؤسسة وكيفية معالجتها. ^١

التغير في ثقافة المؤسسة

إن النجاح الذي عرفه أسلوب الإدارة الرشيقة في شركة تويوتا خاصة راجع بالأساس إلى ثقافة العامل الياباني ومعتقداته وولائه الشديد لمؤسسه ، لذا فان شروط النجاح هذا الأسلوب في الدول النامية ، منها العربية تركز على ضرورة تغيير الذهنيات والعقليات سواء كان ذلك بالنسبة للعمال أو المسؤولين.

فبالنسبة للمسؤول يجب أن يكون مبادرا ، ويقبل المبادرة من أي مستوى إداري من شأنها أن توفر للمؤسسة مواردها ، وكذلك الحال بالنسبة للعامل البسيط الذي يجب أن يعي ضرورة المحافظة على الموارد المؤسسة ، ويعمل من أجل التقليل قدر الإمكان من التبذير ، والهدر على مستواه ويجعل استمرارية عمله مرتبطة باستمرارية المحافظة على الموارد المؤسسة. ^٢

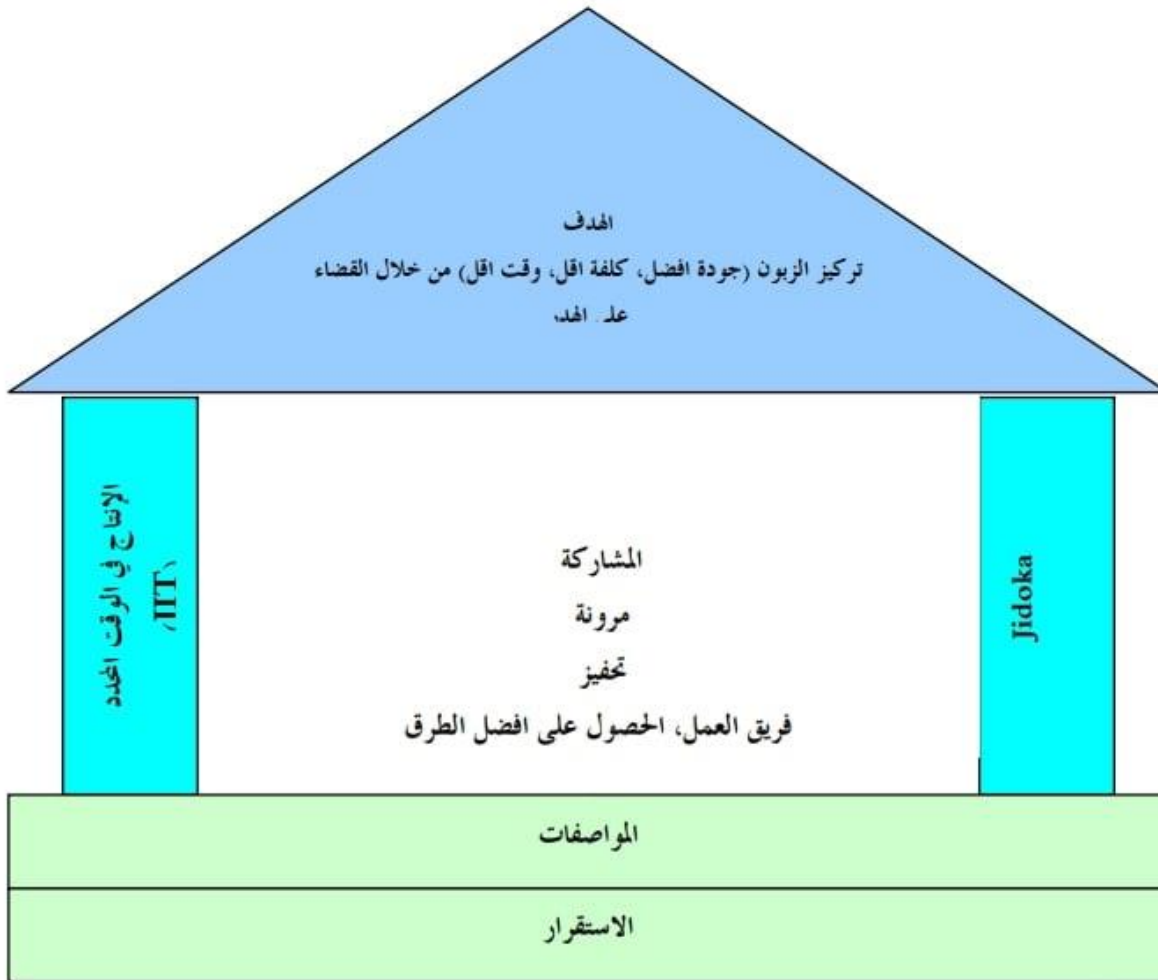
ثالثا : ركائز الإدارة الرشيقة

يعتبرTPS طريقة Toyota للتصنيع التي تتيح تصورا لكيفية عمل شركة. بالنظر إلى عدد العناصر المترابطة المدرجة فيTPS، أصبحت عملية التدريس والفهم الصعبة. لكنFujioCho، الرئيس الشرفي لشركةToyota وجد طريقة لجعل هذه المفاهيم في متناول الجميع من خلال عرض مرئي للنظام في شكل منزل.

¹. الداوي الشيخ والتسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 09-10 مارس 2004، ص262.

². عبد الملوك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري منswot إلى نظرية استراتيجية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد رقم 04، ماي 2003، ص16

شكل رقم (3 - 1) يوضح ركائز الادارة الرشيقة



المصدر: من اعداد الطلبة

القاعدة(الأساس) الذي نجد في عناصر مثل العمليات المستقرة والموحدة، والإنتاج السلس وتسمى أيضا Heijunka وفلسفة Toyota Way والإدارة البصرية تسمح لهذا النظام بحفاظ على استقراره.

تمثل الركائز الخارجية (JIT) Jidok&JustinTime الطريقة لتحقيق الأهداف التي حددتها الشركة لنفسها.¹

¹. رزقي، رزق، " اثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الإستشفائية العمومية " دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. تخصص إدارة استراتيجية. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر - بسكرة- الجزائر.

فقط في الوقت المناسب

هو وضع إدارة الإنتاج الذي يتم فيه إنشاء المنتجات لتلبية الطلب الفعلي. سيتم تنشيط أقسام التصنيع المختلفة ، العملاء والموردين ، بمجرد أن يقوم القسم الذي يليهم بتقديم الطلب ، وسنلاحظ أن مفهوم العملاء يتم تعريفه هنا على أنه النشاط الموالي ، المستفيد من الإنتاج. وبالتالي فإن JIT هو توفير الطاقة لسير العمل ، تقليل أوقات التسليم ، المخزون المتوسط والعمل الجاري. تتمثل الميزة الرئيسية لعملية الإنتاج هذه في أنها تتيح للشركة تقديم ما طلب بالكميات المناسبة في وقت المناسبة ، في المكان المناسب وبأفضل الأسعار .¹

JIDOKA

أما بالنسبة له ، فهو مفهوم يسمح بإيقاف الماكينة تلقائياً في حالة اكتشاف العيوب لتجنب إنتاج الأجزاء التالفة ونقلها إلى محطة العمل التالية. يعتمد على آلة تسمى Autonomation والتي تكون في وضع جهاز على الآلات ، قادر على اكتشاف وجود العيوب ، ووقف عملية الإنتاج وتنبه المشغل ، يضمن الجودة في كل مرحلة من مراحل العملية ويفصل بين الناس والآلات ، أي تعيين الموظفين لأنشطة ذات قيمة مضافة بخلاف المهام الإشرافية.

رابعا: مبادئ الإدارة الرشيقة

في عام 1996 في كتاب بعنوان "Lean Thinking" حدد (James et Womack). المبادئ الخمسة الرئيسية للإدارة الرشيقة كالتالي :

تحديد القيمة

أخذ وجهة نظر الزبون ورؤية ما هو على استعداد لدفع ثمنه ، يفترض المؤلفون أنه لن يكون هناك أي زبون على استعداد لدفع التكلفة الإضافية للمنتجات و/ أو الخدمات للتعويض عن

¹. جاسم رغد، "انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصالات في العراق (زين، اسياسيل) "رسالة ماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22- العدد 94، 2006، ص 58.

عدم كفاءة المنتج . وبالمثل ، لا يرغب الزبون بالضرورة في الدفع مقابل خيار أو خدمة لا يحتاجونها .¹

❖ تحديد سلسلة القيمة لكل المنتج / خدمة وتحديد النفايات

تحديد سلسلة القيمة يتوافق مع رسم خرائط للأنشطة اللازمة لتطوير منتج أو خدمة. يتم بعد ذلك تمييز العمليات ذات Lean القيمة المضافة عن العمليات غير ذات القيمة المضافة والتي تعتبر تبذيرا في نظرية

❖ تعزيز التدفق المستمر للتيار

توحيد العمليات وفقا لأفضل الممارسات بحيث تتبع بعضها البعض بطريقة مرنة مما يتيح توفير وقت الابتكار والإبداع.

❖ إدخال التدفقات المسحوبة حيث التدفقات المستمرة غير ممكنة

تفضل التحكم في التدفق على احتياجات العملاء الفعلية بدلا من التقديرات ، بمعنى الآخر ، أنتج سلعة أو خدمة فقط عندما يطلبها الزبون.

❖ استهداف الكمال

تحديد أهدافا طموحة واغتنام كل فرصة للتخلص من الأنشطة بدون القيمة المضافة من أجل تقليل عدد الخطوات و أخطاء العملية. هذا يسمح للدخول إلى دائرة الفاضلة للتحسين المستمر التي يجب استعمالها للبقاء.²

❖ النقاط الأساسية

في عام 2001، نشرت شركة ToyotaMotorcorporation مستندا داخليا بعنوان ToyotaWay في 2001 يحدد ويدون فلسفة الإدارة والقيم وأساليب العمل لدى Toyota لتعزيز تطويرها

¹. بن وارث عبد الرحمان، وجاية، احمد-(2016)، "دور المؤسسات الانتاجية في تطبيق أسلوب الادارة الرشيقة دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17 العدد 2.

². حمد المكي، محمد، هل يمكن لستة سيجما أن تساعد في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي، المؤتمر الدولي للتنمية التجارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الادارة العامة، السعودية. 20019، ص 73.

ونقل صلاحياتها إلى كياناتها المحلية. إنها في الواقع قيم وقواعد سلوك الموظفين وتدور حول نقطتين أساسيتين من مقاربتهم الإدارية : التحسين المستمر واحترام الناس. يجعل احترام الأشخاص التحسين المستمر ممكناً ، وتطبيقهم المتزامن هو الذي سيسمح بالتخلص من التبذير.

❖ احترام الأشخاص

في مقال بعنوان « ResectforPeopleprincipleofToyota » ExploringThe يقترح Miler استكشاف مفهوم احترام الناس ككل بشكل أشمل ، والتساؤل في مدى أهمية استخدام هذه المصطلحات . يخبرنا أن التعبير الأصلي الذي تستخدمه يعني حرفياً " يحمل قيمة ما يجب أن يكون عليه الإنسان " ، و بعبارة أخرى " يقدر الإنسانية "أو" احترام الإنسانية" ووفقاً للمؤلف ، فإن التعبير " احترام الأشخاص " سيكون ناقصاً ولن يكون من الصواب التوقف عن مجرد احترام حقوق كل فرد في المنظمة أو احترام شيوخه أو أقرانه. لشرح الفوارق الحرفية لهذا الاختيار من الكلمات ، يستخدم المبادئ التوجيهية للرؤية وفلسفة Toyota التي يمكن العثور عليها في موقع الشركة .¹

✓ تكريم لغة وروح القانون لكل أمة والقيام بأنشطة تجارية ومفتوحة لتكون مواطناً صالحاً في العالم.

✓ احترام ثقافة وعادات كل دولة ومساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال أنشطة الشركات.

✓ توفير منتجات نظيفة وأمنة وتحسين نوعية الحياة في العالم من خلال جميع الأنشطة.

✓ إنشاء وتطوير التقنيات المتقدمة وتوفير المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات العملاء في جميع أنحاء العالم.

¹. أحمد محمد، الإدارة الرشيقة ودورها في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي، المؤتمر الدولي للتنمية التجارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2015، ص 25.

✓ تعزيز ثقافة الشركات التي تحسن في أن واحد الإبداع الفردي وقيمة الفريق مع تكريم الثقة والاحترام المتبادل بين العمال ومديريهم .

✓ الاستمرار في النمو من خلال الوداع مع المجتمع العالمي من خلال الإدارة المبتكرة .

✓ العمل مع الشركاء في البحث ولإنتاج لتحقيق نمو مستقر طويل الأجل ومنفعة متبادلة ، مع الحفاظ على فتح شركات جديدة. خ

وفقا Emiliani ، يركز احترام الناس على حاله ذهنية وجميع السلوكيات التي تنبثق عنها ، بدون العيش يوما بعد يوم في ممارسة عمله وفي تفكيره ، من الصعب للغاية ضبطه. هذا المبدأ هو تعبير متعدد الأطراف عن حاجة إلى للاحترام المتبادل في العلاقات والتعاون المتوازن والازدهار المشترك مع أصحاب المصلحة الرئيسيين. يوضح المؤلف أن هذا المبدأ مضلل بمعنى انه يبدو واضحا في فهمه وتطبيقه. في الواقع ، يعتقد معظم المديرين أنهم يعرفون معنى احترام الناس ، لكن سلوكهم القيادي ، ومقاييس الأداء التي أقاموها وقراراتهم الإدارية تكشف عن العكس.

أن إمكانية اكتشاف احترام الأشخاص داخل المنظمة معقدة للغاية لأنه ، على عكس العناصر المرئية لنظام التشغيل ، فإن تمييزه شخصي للغاية ومنفتح على تفسير. لكن هذا لا يعني أنه لا يمكن اكتشافه على علم بذلك ، يعطينا Miler بعض العلامات المرئية للتركيز عليها : الأهمية المعطاة لسلامة وصحة العمال ، وتبادل المعلومات ، والاحترام المتبادل بين الأفراد ، وتطوير الأفراد من خلال تقييم الإمكانيات وتحمل المسؤولية يدل على بعض من الثقة بالنفس .

يمكن جمع المساهمات المختلفة لكن مؤلف في تعريف عام لاحترام الأشخاص على النحو التالي : احترام الموظفين في شركة تستخدم الإدارة الرشيقة هو تقييم صحتهم وسلامتهم ، وتعزيز تبادل المعلومات بين جميع المستويات الهرمية ، لإقامة الثقة المتبادلة في العلاقات المختلفة

¹. يروز بن عابد، زكية جيجيق، " دور ممارسات التفكير الرشيق في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة ميدانية "، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 9 العدد 3، 2019، ص 573-592

التي أنشئت داخل المنظمة ، لتطوير الموظفين من خلال تطوير إمكانياتهم وإقامة تعاون عالمي من خلال تعزيز العمل الجماعي .

❖ التحسين المستمر

يرتكز التحسين المستمر على عدة أفكار:

"Alleretobserver" مراقبة

في ثقافة التفكير Lean، يجب على جميع الأشخاص ، وخاصة المديرين ، أن لا يقضوا وقتهم في المكاتب منفصلة أو اجتماعيات ، ويتلقون المعلومات فقط من خلال التقرير وأجهزة الكمبيوتر، أدوات الإبلاغ واجتماعات المتابعة. ¹

بدلاً من ذلك ، لفهم ما يحدث ومساعدة في تحسين ، مع إزالة الأخطاء من المعلومات التي لم يتم تلقيها مباشرة ، تحتاج الإدارة إلى التنقل غالباً إلى حيث يتم إنجاز العمل فعلياً ، لرؤيته وفهمه في حد ذاته . لا يعني "مكان العمل الحقيقي" Gemba بالقرب من المبنى الذي يتم فيه العمل ، أو زيارة مديرين آخرين. بل يتطلب وجود فعلي في الموقع قدر الإمكان. عدم الجلوس في الغرفة المجاورة ، ولكن "استنشاق الهواء نفسه". لا يعني "العمل" في Lean الأنشطة المستعرضة أو الثانوية ، ولكن العمل الذي ينتج القيمة المضافة التي ينتظرها الزبون الهندسة ، التصميم السيارات ، إنتاج الأشياء ، تقديم خدمات للزبائن.

انتشر مصطلح الياباني "اذهب وراقب" ، "genchigenbutsu" على نطاق واسع وشرح بأنه يحل المشكلات المصدر بدلاً من البقاء خلف المكتب. لا تعني كلمة "اذهب وراقب" المشي إلى مصدر مشكلة المراقبة الواقع الحقيقية واتخاذ القرار صلة بناء على تلك الحقائق ، بل يعني أنه بمجرد وجودك هناك ، يجب أن تجد نقطة اتفاق بين الأهداف والتجارب التي يتعين تنفيذها. هذه المشاركة التي تتطلبها الممارسة "اذهب وراقب" تتعلق بالأشخاص _ خاصة المديرين _ الذي يتعين عليهم

¹. يوروز بن عابد، زكية جيجيق، " دور ممارسات التفكير الرشيق في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة ميدانية "، المرجع السابق

قضاء الكثير من الوقت في المكان الذي يتم فيه إنشاء القيمة ، وبناء علاقات ثقة مع الأشخاص على أرض الواقع ومساعدتهم في حل المشاكل.

❖ KAIZEN كايزن

إن Kaizen عبارة عن فكر وتطبيق في آن واحد كفكر ، فإنه يشير " وظيفتي هي القيام بعملتي والقلق المستمر بشأن تحسينه " وبشكل أكثر تحديدا فإن كلمة "كايزن" تعني :

✓ اختيار وممارسة التقنيات التي قرر الفريق تجربتها ، حتى تصبح مفهوم جيد ، أي أنها تصبح معيار للعمل.

✓ قم بتجربة حتى تجد حلا أفضل

✓ كرر بلا نهاية

يعكس Kaizen دورة التحسين PDCA Schewhart ، والمعروفة أيضا باسم DemingRouede ، في الواقع فإن الكثير من الأشخاص في Toyota معتادون جدا على دورة PDCA وغالبا ما يصفون طريقة عمل الأشياء في دورة PDCA لا نهاية لها. ¹

❖ التقليل من النفايات

ما الذي يمكن تحسين خلال kaizen من خلال الفكر Lean تتطلب الإجابة فهما لمفاهيم القيمة والتبذير.

✓ القيمة : هي أوقات العمل أو أفكار التي تقضيها في إنشاء المنتج الذي يرغب الزبون في دفع ثمنه ، بمعنى آخر ، تظهر القيمة في عيون الزبون الخارجي . تخيل زبونا يلاحظ العمل في مكتبك. متى سيكون جاهزا لوضع يده في جيبه ، وسحب المال وإعطائها لك؟

✓ التبذير : جميع الأوقات أو الأعمال الأخرى التي لا تضيف قيمة ولكنها تستهلك الموارد.

يأتي تبذير من عمال مراهقين ، الاختناقات ، أوقات الانتظار ، النقل ، التفكير بالتمني ، وتشتت

المعلومات ... الخ

¹. حمد المكي، محمد، هل يمكن لستة سيجما أن تساعد في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي، المؤتمر الدولي للتنمية التجارية، المرجع السابق

يتمثل محور التحليل حسب فكر Lean في تقدير جميع لحظات التبذير والقيم من خلال الانتقال من "الفكرة إلى التدفق المالي". بدءاً من هذا الجدول الزمني، يمكننا أن نلخص الوقت الذي تستغرقه الأنشطة التي تخلق القيمة ووقت المهلة من فكر إلى التدفق المالي (ثم نحسب: قيمة النسبة = إجمالي الوقت الذي تستغرقه الأنشطة التي تخلق القيمة الإجمالية / المهلة الزمنية).

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

إن المنافسة الحادة والتطورات السريعة التي يشهدها محيط المؤسسات الاقتصادية فرض ضرورة مواكبتها وتأقلم معها، بإتباع أنظمة تسييرية فعالة ووضع استراتيجيات ملائمة تمكنها من مواكبة هذه التطورات والتغيرات. إذ لم تعد صناعة المزايا التنافسية خياراً بين بدائل يمكن الاختيار من بينها، ولم تعد مجرد مرحلة يتم الحث والتحفيز للوصول إليها، بل هي تعدت هذا كله، هو أصبحت المسار الوحيد الذي يسير في دربه كل من لديه الرغبة في الاستمرار وبقاء في عالم الأعمال اليوم. وحتى المؤسسات التي حققت النجاح، في الميادين التنافسية ليس أمامها إلا التفكير في إيجاد آليات تتمكن من خلالها بقاء ذلك النجاح، ووجدت أن تبني الاستراتيجيات الملائمة يمكن أن تحقق لها الوصول إلى تحقيق المزايا التنافسية في الأطر الزمنية المختلفة من خلال البحث عن مؤشرات التفوق التنافسية المتميز والعمل على استمرارية في المدى الطويل¹.

إن التنافس هو أساس النجاح وإخفاق أي المنظمة، وإن استراتيجية التنافسية هي العملية التي تسعى من خلالها المنظمة للحصول على ميزة التنافسية مؤكدة ومستمرة. بهدف تأسيس مكانة راسخة تضمن للمنظمة البقاء والاستمرار. ومن هنا نجد هذا المبحث ثم التطرق إلى مفهوم التنافسية وأنواعها ثم الميزة التنافسية ويتعلق بها من عناصر أخرى.

¹. أبو زيد، خالد، أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي في البنوك التجارية الاردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال. قسم إدارة الاعمال. عمان.

أولاً : مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة وأهميتها

1. مفهوم الميزة التنافسية

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي ، فنظرا للاختلاف رؤى علماء الاقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال ، كانت نتيجة عدم الاتفاق بشأن هذا الاختلاف يرجع إلى الوحدة التي ينظر إلى ميزاتها التنافسية ، حيث يهتم الاقتصاديون عادة بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل ، في حين ينصب اهتمام رجال إدارة الأعمال على تنافسية المؤسسة أو صناعة¹ .

إن التحليل من أجل تشخيص الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، لا يتطلب الحصول على بيانات تاريخية فقط ، بل يقوم بتقدير الاتجاهات والنتائج ومقارنتها مع بيانات المنافسين ، وانا عملية اكتساب الميزة التنافسية تأتي من خلال الأفعال المناسبة في مجال الأعمال المؤسسة . ويرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلىChamberlin سنة 1939 ، لكن يمكن ارجاعه إلىSelzinek سنة 1959 ، الذي ربط الميزة بالمقدرة ، وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما وصفHofe وSchendel الميزة التنافسية بأنها الموضوع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد ، وبعد ذلك جاء Day سنة 1984 ، ثم M. Poter سنة 1985 ، فوضعها الجيل الثاني من صياغة المفاهيمية للميزة التنافسية ، حيث اعتبروا الميزة التنافسية هدف الإستراتيجية المتغير التابع ، وليس شيئا يستخدم ضمن الإستراتيجية ، وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسيةDefillipi وReed سنة 1990 .

ويعتبر مايكل بورتر (Porter) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية ، فقد صمم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد ، معتبرا أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها.

¹ . بو ناصر، فتحي، درجة ممارسة الابداع الاداري من وجهة نظر القادة التربويين لبرامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية بالملكة العربية السعودية" دراسات، العلوم التربوية، المجلد 45 ، العدد 4 ، 2018 ، ص.ص 171-193

ولقد عرف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها: « تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة من ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة " ويعرفها محسن احمد الخضيرى بأنها» إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها المؤسسة معينة تتفق فيها في المجالات: الانتاج، التسويق، التمويل، الكوادر البشرية». من خلال التعريف الأول نرى أن بورتر ركز على القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها في تعريفه للميزة التنافسية، والتي تأخذ صورتين إما في شكل أسعار اقل مقارنة مع منافسين، لكن مع الحفاظ على نفس المنافع، او في شكل منتج متميز، أما التعريف الثاني فقد حدد اربعة مجالات (انشطة) وهي: الانتاج، التسويق، التمويل والكوادر البشرية، هي كفيلة حسب رأيه في حصول على ميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة¹.

وعلى ضوء التعريفين السابقين، يمكن تعريف الميزة التنافسية كما يلي:

تتمثل الميزة التنافسية في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون بشكل إضافة القيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل أقل مقارنة بأسعار منافسين، او في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.

2. أهمية الميزة التنافسية

الميزة التنافسية على استغلال الأمثل للمواد والامكانيات ويمكن تحقيق الميزة التنافسية لها عن طريق الإستراتيجية التكلفة او التمييز.

أهمية الميزة التنافسية أصبح موضوع المنافسة من المواضيع التي تشغل المنظمات كثيرا إذ يقضي المديرون جزءا كبير من وقتهم في التفكير الجاد في هذا الموضوع مكونه يلعب دورا تحديد مستقبل منظماتهم .

¹. إيديلي، فادي إمكانية تطبيق أسلوب Sigma 6 ودوره في تخفيض التكاليف ودعم المقدرة التنافسية دراسة تطبيقية في شركة التقنيات المتطورة لإعادة تصنيع المواد المستهلكة". رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الأردن. 2014، ص 58.

وقت الشده العقود الأخيرة البحث و التركيز في هذا الموضوع واخذت المنظمات في التنسيق مع الجهات البحثية من أجل الوصول إلى أسرار امتلاك الميزة التنافسية و البحث عن السبل أدمتها كالحصول على مصدر الموارد النادرة أو التوصل إلى أسلوب في ادارة التنظيم و غيرها . ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية بما يأتي :

- ✓ تعد السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمة المناظر
- ✓ خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة و صورة المؤسسة في اذهانهم .
- ✓ تحقيق التمييز الاستراتيجي على المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء ، مع إمكانية التمييز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية .
- ✓ تحقيق الحصة السوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء الاستمرار في السوق .
- ✓ كما تسعى المؤسسة من خلال خلق ميزة التنافسية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :
- ✓ خلق فرص تسويقية جديدة
- ✓ دخول المجال تنافسي جديد، كدخول أسواق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من منتجات والأسواق .
- ✓ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها، والفرص الكبير التي ترغب في اقتناصها¹.

ثانيا: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية فيرى Koufteros بأن هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية ويحددها في: السعر، الجودة، القيمة، لدى الزبائن، ضمان التسليم، الابداع.

¹. أيوب، نادية العوامل المؤثرة على السلوك الاداريالابداعي لدى المديرون في قطاع البنوك التجارية السعودية ”. الادارة العامة. الرياض. المجلد 41، 2011، ص 58.

أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما
ميزة التكلفة الأقل ، وميزة المنتج .

1. ميزة التكلفة الأقل

وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج المنتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين ، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، إن حصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل الظروف ، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط .

1_1 الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل :نوردها فيما يلي :

- ✓ وجود الطلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع .
- ✓ غطية السلع المقدمة .
- ✓ عدم وجود طرق كثيرة للتمييز المنتج .
- ✓ وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل مشتريين .
- ✓ محدودية تكاليف تبديل (منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى) أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

1_2 الحصول على ميزة التكلفة الأقل : للحصول على ميزة التكلفة الأقل فإنه يجب أن تتم

مراقبة عوامل تطور التكلفة ، والتي تتمثل في ما يلي :

- مراقبة الحجم : اي مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها ، وبالتالي التوسع في الأسواق ، وكذلك الحصول على وسائل إنتاج ، جديدة مما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف. ^ح

وينبغي الإشارة إلى أن السعي وراء زيادة حجم الإنتاج ، يجب ان لا يؤثر على الأنشطة الأخرى للمؤسسة .

¹ . أيوب، نادية العوامل المؤثرة على السلوك الاداري بالابداعي لدى المديرون في قطاع البنوك التجارية السعودية، مرجع سابق، ص 24

✓ **مراقبة التعلم** : أي مراقبته وتحديد أهدافه ، ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في هذا القطاع ، إلا أنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط ، التعلم تؤدي إلى تخفيض في التكلفة .

✓ **مراقبة الروابط** : والمقصود بالروابط هنا ، هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلال وتخفيض تكاليف ، وبالتالي حصول المؤسسة على الميزة التنافسية .

✓ **مراقبة الإلحاق** : والمقصود بالإلحاق هو تجميع (إلحاق) بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة ، والهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة ، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسير نشاط منتج للقيمة ، وبالتالي فإن مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف¹ .

1_3 إضافة إلى العوامل الأربعة السابقة هناك عوامل أخرى نذكرها بإنجاز وهي :

- مراقبة الاجراءات
- مراقبة التكامل ،
- مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة. مراقبة التموقع (التموضع) مثل : الموقع الجغرافي ، القرب من موردين ، والمستهلكين ...
- مراقبة العوامل المؤسسية (دور الدولة ، القوانين ، والتشريعات
- مراقبة الرزنامة .

إن مراقبة عوامل تطور التكلفة ضرورية ، لكن يجب على المؤسسة التي تسعى للحصول على ميزة التكلفة الأقل إلى تفادي بعض الاخطاء ، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة .

¹ . إيديلي، فادي إمكانية تطبيق أسلوب Sigma 6 ودوره في تخفيض التكاليف ودعم المقدرة التنافسية دراسة تطبيقية في شركة التقنيات المتطورة لإعادة تصنيع المواد المستهلكة، مرجع سابق، ص68.

1_4 الأخطاء الواجب تفاديها : وتتمثل فيما يلي :

- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع ، وإهمالها التكاليف بعض الأنشطة الأخرى ،
مثل : البيع ، الخدمات ، تطوير التكنولوجيا ، رغم أهميتها :
- إهمال أنشطة التمويل .
- إهمال أنشطة الصغير أو غير مباشرة ، مثل : الصيانة. الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف .
- النقص في استغلال الروابط ، وخاصة تلك الموجودة مع الموردين وكذلك بين الأنشطة فيما بينها. تخفيضات متناقضة في السعر .
- التفكير في الهامش وإهمال بحث عن وسائل الجديدة
- تهديد التمييز ، وذلك اذ تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر المستهلك .

2.ميزة التميز

نعني بها «قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج او المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك» أن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها¹ .

إن الحصول على ميزة التمييز ممكن في كل الظروف ، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط .

2_1 الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التمييز: نوردتها فيما يلي :

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة) ، بدرجة تميزه عن غيره من المنتجات .
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز .

¹ . إيديلي، فادي إمكانية تطبيق أسلوب Sigma 6 ودوره في تخفيض التكاليف ودعم المقدرة التنافسية دراسة تطبيقية في شركة التقنيات المتطورة لإعادة تصنيع المواد المستهلكة، مرجع سابق، ص 69.

2_2 حصول على الميزة التميز: للحصول على ميزة التميز، فإن ذلك يرجع الى توفر مجموعة

من العوامل، تدعى بعوامل التميز وهي كما يلي

✓ الإجراءات التقديرية: يمكن أن نعتبر الإجراءات التقديرية عاملاً رئيسياً على تمييز المنتجات، وتتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها، وكذلك الكيفية التي تمارس بها، وقد يكون تميز المنتج في عده أشكال منها: خصائص وكفاءة المنتجات، الخدمات المقدمة، وجودة وسائل الإنتاج..... الخ

✓ الروابط: يمكن أن يأتي تمييز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة هذه الروابط التي تأخذ الأشكال التالية:

✓ الروابط بين أنشطة المؤسسة أي التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، وذلك من أجل تلبية حاجيات المستهلكين

✓ الروابط مع الموردين: يمكن أن تنفرد المؤسسة بالمنتج المتميز، نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة والموردين، حيث أنه بإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما، أو من خلال استغلال أفضل الأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع، ومن أمثلة هذه الروابط:

✓ تكوين الموزعين

✓ تمويل الاستثمارات في القنوات التوزيع والأنشطة التكميلية

✓ الرزنامة: المقصود هنا أنه يمكن أن تأتي خاصية التميز، نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها، حيث نجد في الغالب أن مؤسسات التي كانت سباقة في الدخول إلى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة¹.

¹. إعديلي، فادي إمكانية تطبيق أسلوب Sigma 6 ودوره في تخفيض التكاليف ودعم المقدرة التنافسية دراسة تطبيقية في شركة التقنيات المتطورة لإعادة تصنيع المواد المستهلكة، مرجع سابق، ص 64.

✓ ويجب الإشارة هنا إلى أن السبق في دخول بعض القطاعات ليس دوماً يحقق ميزة التمييز، حيث يكون فيها التأخر عن دخول مفيداً، وهذا لكون إما التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغيير أو حديثة أو لأسباب أخرى.

✓ الموقع (الموضع): قد تكون ميزة التمييز للمؤسسة نتيجة موقعها وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلاً، حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع في اقرب الآجال

✓ التكامل: يؤدي التكامل إلى حصول المؤسسة على ميزة التمييز، حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، هذا التكامل قد يكون خلفياً (من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية بوسائل الخاصة)، أو أمام من (خلال قيام المؤسسة بعملياته التوزيع بوسائلها الخاصة)، مما يجنبها اللجوء إلى الغير .

✓ إضافة إلى عوامل السابقة، هناك عوامل أخرى نوجزها في ما يلي

✓ الإلحاق حيث يمكن أن تنشأ خاصية التمييز لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشترك لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة :

✓ التعليم: حيث يؤدي التعليم الجيد الى تمييز المنتج.

✓ الحجم: اذا يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين الى ممارسته بطريقة متميزة .

✓ العوامل المؤسسية

إن العوامل السابقة الذكر في هي كفيلة بحصول المؤسسة على ميزة التمييز، وتختلف أهمية هذه العوامل حسب قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة، كذلك يجب على المؤسسة التي تسعى وراء الحصول على ميزة التمييز إلى تفادي بعض الأخطاء، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة¹.

¹ . أبو زيد، خالد، أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي في البنوك التجارية الاردنية، مرجع سابق، ص 69.

2_3 لاخطاء الواجب التفاديها: ومنها ما يلي :

- لتمييز المفرط: أي يجب ان ألا تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن مثلا ، لأن المؤسسة في هذه الحالة تكون هدفا سهلا للمؤسسة التي تملك منتج وجودة مناسبة وسعر المنخفض ،
 - سعر إضافي مرتفع .
 - عدم معرفة التكلفة التمييز .
 - التركيز الشديد على المنتج ، أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط .
- من خلال ما تم طرحه حول الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية للمؤسسة ، يتبين لنا بأن الحصول على نوع من أنواع هذه الميزة سواء كانت تكلفة أو تمييز في المنتج ، فإن ذلك يتوقف على مدى توفر مجموعة من الشروط والعوامل المساعدة من أجل الوصول إلى تلك الميزة ، كذلك ينبغي على المؤسسة تجنب الأخطاء المشار إليها الذي قد تقع فيها.

ثالثا: مصادر الميزة التنافسية

لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمتع بميزة تنافسية (عن طريق تدنية التكاليف أو التميز) إلا إذا توفرت لديها مجموعة مصادر وموارد تنشأ من خلالها هذه الميزة إذا عرفت استغلالها بشكل أمثل ، وتختلف هذه المصادر من مؤسسة إلى أخرى ، حسب المجال الذي تنشط فيه كل مؤسسة وفيما يلي استيراد لبعض أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية¹ .

- **الكفاءة:** تعد المؤسسة أداة لتحويل المدخلات الى مخرجات ، حيث تتمثل المدخلات بعوامل الإنتاج (العمالة، الأرض، الرأس مال، الإدارة والتكنولوجيا)، أما المخرجات فتتمثل بمنتجات المؤسسة من سلع وخدمات ، وأبسط قياس الكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة أي أن :

¹ . . أبو زيد، خالد، أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي في البنوك التجارية الاردنية، مرجع سابق، ص 58.

الكفاءة = مخرجات / المدخلات ، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، وهكذا يساعد عامل كفاءة المؤسسة على تحقيق مزايا التنافسية منخفضة التكلفة

الجودة: إن المنتجات ذات الجودة العالية هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لانجاز الوظائف المصممة لأدائها ، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثير المضاعف :

✓ توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين ، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمؤسسة بفرض سعر عالي للمنتجاتها .

✓ تأثير الجودة العالية يصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة ، حيث ان أقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معينة أو خدمات ذات مستوى أقل من المستوى القياسي ، أما اختصار العامل الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل حدة .

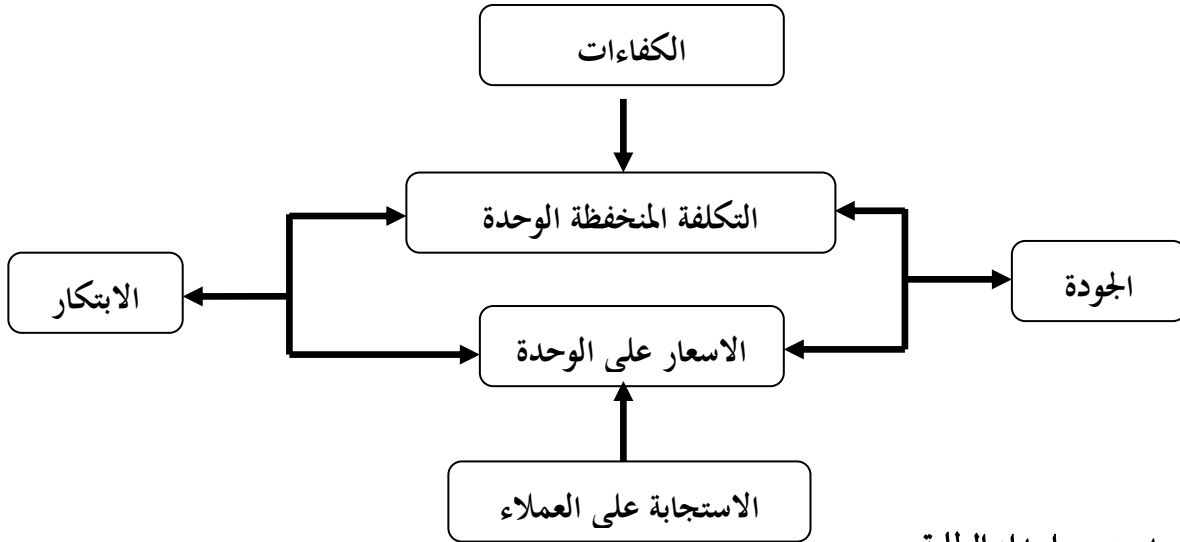
الابتكار: يمكن تعريف الابتكار أو التجديد على أنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها ، ويشمل الابتكار على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة وهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة ، ويمكن لعمليات الابتكار التي تحرز نجاحا أن تشكل مصدرا رئيسا للمزايا التنافسية ، لأنها تمنح المؤسسة شيئا متفردا يسمح لها بالتميز نفسها ، وبالتالي اختلافها وتميزها ، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بالنسبة كبيرة بمقارنة بالمنافسيها¹ .

الاستجابة لحاجات العميل : وتأتي ذلك من خلال قدره المؤسسة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها في إشباع حاجات عملائها ، وعندها يولي مستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق التمييز القائم على المزايا التنافسية .

¹ .. أبو زيد، خالد، أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي في البنوك التجارية الاردنية، مرجع سابق، ص 25.

تشكل المصادر السابقه عاملا مساعدا للمؤسسة لاستحداث مزيدا من القيمة من خلال خفض التكاليف أو تمييز منتجاتها بمقارنة بمنافسها، الأمر يسمح لها تفوق عليهم، وذلك كما يوضح الشكل التالي :

الشكل الرقم (4 - 1) تأثير مصادر الميزة التنافسية على تكلفة الوحدة والسعر



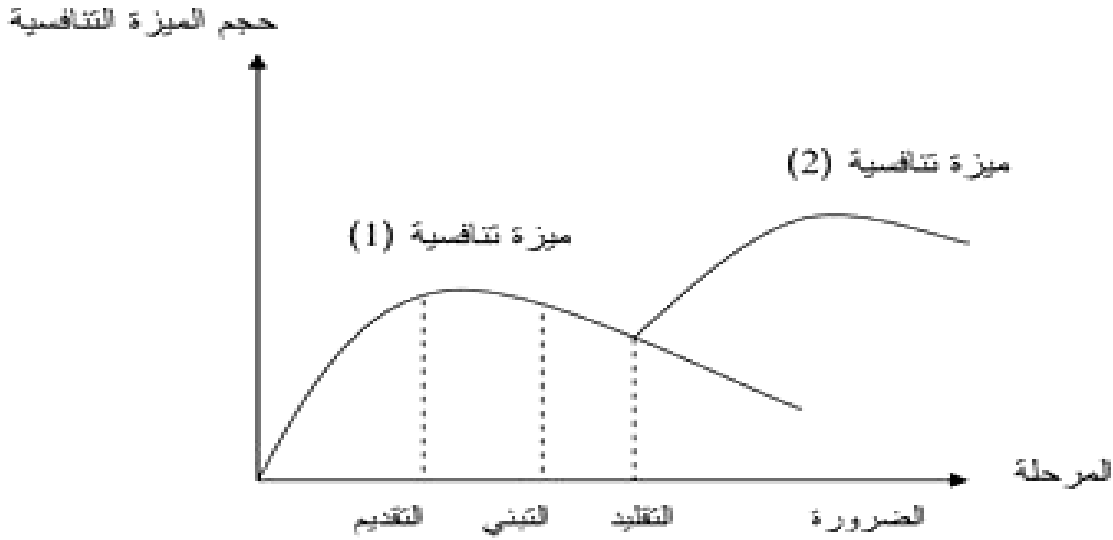
المصدر: من اعداد الطلبة

رابعاً: محددات الميزة التنافسية

أولاً : حجم الميزة التنافسية

تحقق الإستمرارية الميزة التنافسية المؤسسة (إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج) في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط، بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من مؤسسات المنافسة للتغلب عليها، ومثل ما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة أخرى، كما هو مبين في الشكل :

شكل رقم (5- 1) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86.

من خلال الشكل يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي :

• **مرحلة تقديم:** من خلال الشكل يتبين لنا بأنها مرحلة الأطول مقارنة بمراحل الأخرى، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية، وجهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة وكذلك جديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الإرتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين، وهذا بعد معرفتهم الحقيقة الميزة، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع .

• **مرحلة التبني:** في هذه المرحلة تعرف الميزة تنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشد استقرار نسبيا من حيث الانتشار، إذا أنه من خلال الشكل 5 يتبين لنا بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، وفي هذه المرحلة بسبب الحجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسين في قطاع التحرك، بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة .

• **مرحلة التقليد:** يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها .

• **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها، أو تقديم الإبداع.

إذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية، يتبين لنا بأنه على مؤسسة التي تحصل على ميزة التنافسية، لا يكفيها امتلاك هذه الميزة بل ضرورة متابعة دور حياتها، من أجل معرفة وتقنية أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة، كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على أن دورة الحياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية¹.

ثانياً: نطاق التنافس أو السوق المستهدفة

يعتبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا التنافسية، فإتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق وأت في تكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، ومن الأمثلة تلك الاستفادة من استحقاق منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تحقق اقتصاديات (وفرات) الحجم، ويظهر ذلك الخاصة في عمليه المؤسسة .

ومي جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة التنافسية، وذلك من خلال تركيز على قطاع السوق معين، وخدمته بأقل تكلفة او بالمنتج سلعة أو خدمة متميز.

ويمكن إيجاد أربعة أبعاد للنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية ونوردها فيما يلي :

✓ **نطاق القطاع السوقى:** ويقصد به مدى تنوع كل من المخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز قطاع (جزء) معين من السوق أو خدمة كل السوق .

✓ **النطاق الرأسى:** ويعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسى المرتفع مقارنة مع المنافسين قد

¹ . أبو زيد، خالد، أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي في البنوك التجارية الاردنية، مرجع سابق، ص 36.

يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، من جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة المؤسسة في تغيير مصادر التوريد في حالة التكامل الرأسي خلفي أو منافذ التوزيع في حالة انتهاج المؤسسة الإستراتيجية التكامل الرأسي الامامي .

✓النطاق الجغرافي: يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الأولى والتي تنشط بها المؤسسة، بالتالي تتنافس فيها، ويسمح هذا النطاق الجغرافي المؤسسة بتحقيق مزايا التنافسية، وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، أو ما يعرف بأثر مشاركة الموارد، وتبرز مدى أهميه هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها ليس على مستوى المحلي بل في كل مكان من العالم .

✓نطاق الصناعة: ويعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجد روابط علاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه إتاحة فرصة لتحقيق ميزة أو عدة مزايا التنافسية بالنسبة للمؤسسة، قد يؤدي استخدام الأنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة إلى امتلاكها لميزة التنافسية .

✓إن الأبعاد الأربعة السابق ذكرها (نطاق القطاع) السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة، إضافة إلى حجم الميزة التنافسية تعتبر كمحددات للميزة التنافسية المؤسسة، وبالتالي

✓ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز لموقفها التنافسي.

المطلب الثالث : نمذجة العلاقة بين الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية

ان تطبيق اسلوب الادارة الرشيقة داخل المؤسسات الاقتصادية يؤثر على القوة التنافسية مما يزيد من تعزيز فعاليتها. واشتداد التنافس . وتحقيق التميز .. وفي هذا المطلب سنتطرق على التعرف لادارة الرشيقة والميزة التنافسية من حيث المنظور الاستراتيجي وكذا بر التفكير والتصنيع

أولا : العلاقة مابين الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية من المنظور الاستراتيجي

تنطلق العلاقة بين الادارة الرشيقة والميزة التنافسية من المنظور الاستراتيجي ، والتي تقدم الشروحات حول كيفية تحقيق المنظمة لميزتها التنافسية والمحافظة على ديمومتها في بيئة تتصف بالاضطراب السريع وصعوبة التنبؤ بالاحداث بمزيد من القدرة على التكيف معها ، ودمج واعادة تكوين المهارات التي تملكها المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة ، وتهتم الادارة الرشيقة بالقدرة على الاستفادة من سلسلة القيمة للموارد على نطاق واسع وفي الوقت المحدد ، وتعمل على تزويد المنتجات والخدمات بالطريقة الصحيحة في أي مكان ، فهي تتطلب تجاوز الحدود لتطوير عملياتها بانسيابية لتتحول المنظمة الى كائن معرفي يهتم بتسريع التعلم ، واعتماد المعرفة كأساس باعتبارها أهم الاصول التي يمكن للمنظمة امتلاكها لانجاز الرشاقة ، وتساعد الادارة الرشيقة من خلال مفهومها وابعادها على بلورة استيراثية متكاملة للتعامل مع التغيرات واستغلال الفرص الناتجة عنها ، وتحسين قدراتها وبنائها التنظيمي بما يدفعها للنجاح على المدى الطويل ، فهي مدخل لتعزيز المزايا التنافسية ومنه يمكن الاعتماد عليها لتمييز بين المنظمات الناجحة وغيرها ، فالادارة الرشيقة تهتم بالتعامل مع التحديات التي تهيمن على بيئة العمل ، وتعمل على التجاوب مع اي تغيير والتطوير بشكل مستمر بما تملكه من حساسية استيراثية لاقتناص احداث التغيير في البيئة ومعالجة جوانب القصور ، ولكسب المعلومات والارتقاء بالمستويات المعرفية¹.

¹ . . أبو زيد، خالد، أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي في البنوك التجارية الاردنية، مرجع سابق، ص 25.

ثانيا : العلاقة ما بين الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية عبر التصنيع والتفكير

تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية عبر التفكير والتصنيع الرشيق، وتحديد كل من الأثر المباشر وغير مباشر والأثر الكلي لمتغيرات الوساطة، فاعتمدت الدراسة على البرنامج الإحصائي ولذلك لعين من الافراد مكونة من 379 فرد، ولخصت الدراسة بأنه هناك تأثير الوساطة الكلية للمتغيرات الدراسة، ووجود جودة مطابقة .

فإن التغيرات الاقتصادية التي عرفها العالم، وظهور المؤسسات الصناعية أدى إلى زيادة التنافسية بينها لنيل رضا زبائنها وزيادة حصتها في السوق، وعلى ضوء هذا تبنّت المؤسسات الصناعية التفكير الرشيق ذلك من خلال اعتماد على أدوات التصنيع الرشيق الذي يهدف لتقليل الهدر والضياع والتخفيض تكلفة الإنتاج وهذا ما يسمح لها بالتميز عن باقي المنافسين في التخفيض أسعار المنتجات وفي جودتها. وفي ظل هذه العوامل أصبحت المحاسبة التقليدية لا تواكب متطلبات التصنيع الرشيق مما تتطلب ابتكار المحاسبة جديدة لمواكبة التطورات الحديثة فظهرت المحاسبة الرشيقة حيث تهدف هذه المحاسبة للقضاء على الضياع، وذلك باستعمال عدة أدوات كسلاسل القيمة أو التكلفة المستهدفة أو مقاييس التيار القيمة مثلا لتوفير معلومات الكافية عن أماكن الهدر، بالتالي تساهم في إتخاذ قرارات المناسبة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع البحث من خلال دراسات المتغيرات ذات العلاقة بالموضوع الحالي ، بحيث اختلفت وتباينت الدراسة في معالجة مواضيعها بغية توصل إلى النتائج المرجوة. ومنه فتعتبر هذه الدراسة كمحاولة تكملة أو تطرق إلى بعض الجوانب التي لم توصل اليها من خلال الدراسات السابقة .

مطلب الأول: الدراسات المحلية

حيث يركز هذا المطلب على أهم الدراسات المحلية والوطنية والتي لها علاقة بالادارة الرشيقة والميزة التنافسية

أولا : الدراسات المحلية حول الإدارة الرشيقة

1 : دراسة (جاسم 2016) مقدمة لنيل درجة الماجستير بعنوان " انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية : بحث ميداني في شركات الإتصال في العراق (زين_أسيا سيل) :

كان البحث عبارة عن محاولة الاختبار انعكاس الإدارة الرشيقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية لاثنتين من أهم شركات الاتصالات العاملة في العراق (زين و أسيا سيل) ، وهدف البحث إلى تحديد مدى تبني نهج الإدارة الرشيقة، نهج الإدارة في الشركتين موضوع البحث، حيث أنه يحسن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثلت مشكلة البحث في وجود نقص في بعض جوانب تطبيق منهج الإدارة الرشيقة في قطاع الخدمات ، وإهمال تأثير أدواته على ممارسات إدارة الموارد البشرية. لهذا الغرض ، كما تمت الصياغة ثلاث فرضيات أساسية وهي :

• وجود علاقة ارتباط تشير إلى التوجيه الأخلاقي والإيجابي بين المتغيرات الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة الموارد البشرية .

• التأثير هو التوجيه الأخلاقي الإدارة الرشيقة النهج في الممارسات إدارة الموارد البشرية .

● و تشير الفرضية الأساسية الثالثة بين الشركتين اللتين شملتهما الدراسة إلى مدى اعتماد نهج الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة الموارد البشرية .

كما استعملت الاستبانة أداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات ، فضلا عن المشاهدات من خلال الزيارات الميدانية لموقع الشركتين ، اذ وزعت على عينة عشوائية قصدية مكونه من (90) فردا من العاملين في قسمين الموارد البشرية إلى مجموعة من نتائج أهمها :

أن النتائج الاحصائية لجميع علاقات الارتباط والتأثير بين أدوات الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة الموارد البشرية كانت موجبة وذات دلالة معنوية ، ولا توجد فروق معنوية بين الشركتين المبحوثتين في مجال تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة وممارسات الموارد البشرية.

كما استعملت الاستبانة أداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات ، فضلا عن المشاهدات من خلال الزيارات الميدانية لموقع الشركتين ، اذ وزعت على عينة عشوائية قصدية مكونه من (90) فردا من العاملين في قسمين الموارد البشرية إلى مجموعة من نتائج أهمها :

أن النتائج الاحصائية لجميع علاقات الارتباط والتأثير بين أدوات الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة الموارد البشرية كانت موجبة وذات دلالة معنوية ، ولا توجد فروق معنوية بين الشركتين المبحوثتين في مجال تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة وممارسات الموارد البشرية. واختتم الباحثان بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة زيادة الوعي والاهتمام بمفهوم الإدارة الرشيقة كوسيلة لتحسين الموارد البشرية في حالة التزام الشريكتين به.

2 :دراسة(ركاج، 2017) بحث مقدم لمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني بعنوان "مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة ."

يقوم هذا البحث على دراسة مدى توافر متطلبات تحقيق الإدارة الرشيقة من تنظيم العمل التحسين المستمر والعمل القياسي والعامل متعدد الوظائف في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة، ودورهم في تحقيق التنمية البشرية في الوزارة من خلال مؤشري الاستقطاب والتدريب .

حيث تم إنجازه بالاعتماد على عينة عشوائية من الوزارة ومديرياتها المنتشرة، وتوصل الباحثان أن أسلوب العمل المتبع بها المرتكز على تحسين المستمر للعمل باعتماد المعايير القياسية والتدوير الوظيفي يحقق متطلبات الإدارة الرشيقة، ومن ثم لا يوجد فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية عند اختبار فرضياته عند مستوى الدلالة 0.05 كما توصل الباحثان أيضا إلى ضرورة تحفيز العاملين لتنمية قدراتهم وتطويرها من خلال معايير العمل القياسية وباقي محددات الإدارة الرشيقة.

3:دراسة (فيروز وآخرون، 2019) مقدمة لنيل درجة الماجستير بعنوان "دور ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري ."

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ممثلة في (المهارات الرشيقة الإجراءات الرشيقة، السلوكيات الرشيقة والعمال متعددي الوظائف) في تحقيق الإبداع الإداري لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج، حيث واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وكانت العينة عشوائية وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية منخفض، فيما جاء مستوى الإبداع الإداري مرتفع من وجهة نظر موظفي الكلية كما خلصت الإدارة الدراسة كذلك إلى أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيري الدراسة.

4:هدفت دراسة(أبو جبارة، 2020) التعرف إلى أثر الرشاقة الإستراتيجية في التعزيز التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوظائف الإشرافية بجامعات الفلسطينية الكبرى (

الإسلامية، الأزهر، والأقصى). والبالغ عددهم (465) موظفا وتم توزيع الاستبانة على (228) موظفا بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد تم استرداد (199) استبانة بنسبة استرداد (87.2٪)، واستخدم برنامج (SPSS) لإدخال البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: مستوى توافر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية كان بدرجة موافقة كبير بوزن نسبي (69.73٪)، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية قوية بين ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وتعزيز التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، كما أوضحت النتائج وجود أثر دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية (المسؤولية المشتركة، وإتخاذ الاجراءات) في تعزيز التوجه الريادي. وقام (الشنطي والشريف. 2019) بدراسة للتعرف إلى دور عمليات الإدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الإستراتيجية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جمع العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة والبالغة عددهم (3167) موظفا، حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية والبالغة عدد (343) استبانة، وتم التوزيع (400) استبانة، و استرداد (355) استبانة صالحه لغايات التحليل الاحصائي بنسبة الاستجابة (93.2٪). واستخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج، أهمها أن الرشاقة الإستراتيجية كانت مرتفعة بوزن نسبي تؤثر نسبي (70.95٪) تؤثر عمليات إدارة المعرفة تأثيرا جوهريا في الرشاقة الاستراتيجية، وقد فسرت ما نسبته (84.0٪) من التباين في المتغير التابع. وكشفت دراسة (نجم 2019) والتي هدفت لمعرفة أثر الرشاقة الإستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من (320) موظفا من موظفي المنظمات الدولية من الإدارة العليا، و تم استخدام أسلوب العينة العشوائية

البسيطة، حيث تم توزيع (175) استبانة، وتم استرجاع (152) (بنسبة تغطية 86.9٪). وقد توصلت الدراسة إلى أن المستوى الرشاقة الإستراتيجية في المنظمات الدولية كبير نسبيا. وجود أثر لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية (المقدرات الجوهرية، اختبار الأهداف الإستراتيجية، وإتخاذ القرارات (على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية، وقام (راضي والمسوي، 2019) بدراسة للكشف عن التأثير أليات التعلم التنظيمي التي تمتلكها المصارف الأهلية في محافظات القارات الأوسط (كريلاء. المقدسة. الفادسية. وبابيل والمثني. والنجف. الأشرف. في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة (الحساسية الاستراتيجية. وسيولة الموارد. والالتزام الجماعي) ومن أجل تحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من مديري المصارف ونوابهم ورؤساء الاقسام. والبالغ عددهم (178) موظفا. وتم استعمال الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات اللازمة. حيث وزعت على عينة عشوائية بسيطة قوامها (150) من ديري المصارف ونوابهم ورؤساء الاقسام في المصارف الأهلية في محافظات القارات الأوسط. وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة حيث تم توزيع (150) استبانة وتم استرجاع (145) استبانة. بنسبة استجابة 97٪ (وبينت النتائج ان مستوى الرشاقة الاستراتيجية كان مرتفعا بوزن النسبي 88.8٪ كما تبين وجود علاقة بين أليات التعلم التنظيمي والرشاقة الإستراتيجية حيث معامل الارتباط (0.675). وأيضا وجود التأثير ذي دلالة الإحصائية معنوية لآليات التعلم التنظيمي على الرشاقة الإستراتيجية .

وتناولت (Rotich et Okelleo) تأثير السيولة عل الموادّ على الرشاقة الإستراتيجية في جامعات كينيا، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينه عددها (70) من الإدارة العليا (نائب رئيس الجامعة، المستشارون، رؤساء الأقسام، العمداء، مديري، التخطيط) بأسلوب العينة العشوائية بسيطة

ثانيا : الدراسات المحلية للميزة التنافسية

دراسة الاسمري 2014 . بعنوان تطبيق ادارة الجودة الشاملة لرفع مستوى الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات السعودية بالرياض .هدفت الى معرفة واقع تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة لشركة الاتصالات السعودية وتعرف على متطلباتها ومعوقاتها يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في عدة ادارات تابعة لشركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض والبالغ عددهم 480 موظف بينما بلغت العينة 221 مفردة . اظهرت النتائج ان افراد الدراسة موافقون على واقع تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الشركة . كما اظهرت النتائج ان ابرز معوقات تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة الازمة لتحقيق الميزة التنافسية تتمثل في ضعف مشاركة الموظفين لعملية صنع القرار .

دراسة فرح 2015 هدفت الدراسة الى توضيح الدور الذي يمكن ان تلعبه المحاسبية عن المسؤولية الاجتماعية لدعم الميزة التنافسية للمدارس الخاصة بالخرطوم . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة استبانة كاداة للدراسة وزعت على جميع المدارس الثانوية الخاصة بولاية الخرطوم ووكان من ابرز النتائج التي خرجت الدراسة ان هناك علاقة ارتباطية بين الافصاح المحاسبي عن الانشطة الاجتماعية بالمدارس الثانوية الخاصة ببرامج الرعاية الصحية والاجتماعية مهمة لتدعيم الميزة التنافسية توفي دراسة عبدالله 2016 ..هدفت الدراسة الى معرفة اثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية الشركة السودانية للاتصالات . وتبعت الدراسة المنهج التاريخي والوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة استرد منها 82 بالمئة وكان من ابرز النتائج يوجد اثر للمسؤولية الاجتماعية نحو البيئة لتحقيق الميزة التنافسية للشركة وبلغ نسبة 78 بالمئة يساهم البعد الاجتماعي للشركة لتلبية رغبات المجتمع المحلي وهو بعد ميزة تنافسية بلغت نسبته 83 بالمئة الجو المناسب للمعاقين يجد القبول والرضا من المجتمع

ثالثا : الدراسات الاجنبية

1 : دراسة راملي – ramly2012

عنوان الدراسة : كيفية تطبيق الادارة الرشيقة في عمليات الدعم الفني لدى المؤسسات التعليمية
نوع ومكان الدراسة : أطروحة دكتوراه /دراسة ميدانية باحدى المؤسسات التعليمية بالولايات المتحدة الامريكية

اشكالية الدراسة : كم تساهم الادارة الرشيقة في تحسين الدعم الفني؟
هدف الدراسة : الكشف عن درجة تطبيق الادارة الرشيقة في تحسين عمليات الدعم الفني في المؤسسات التعليمية
نتائج الدراسة : خفض عمليات الدعم بنسبة 75٪ وعدم وجود فروق حول الادارة الرشيقة في جودة العمل الاداري

توصيات : استخدام الادارة الرشيقة في عمليات الدعم الفني في المؤسسات التعليمية في امريكا

2: دراسة هيس وبينجامين – hess& benjamin/2015

عنوان الدراسة : التطور التاريخي لمنهجية الادارة الرشيقة ، وتحديد الفرص الملائمة لتطبيقها بالجامعات
النوع والمكان : مقال علمي /دراسة مطبقة على مؤسسات التعليم العالي بالولايات المتحدة الامريكية

اشكالية الدراسة : ماهي الفرص الملائمة لتطبيق الادارة للرشيقة داخل الجامعات
هدف الدراسة : التعرف على التطور التاريخي للادارة الرشيقة ، وتحديد الفرص الملائمة لتطبيقها بالجامعات ، وكذلك تحديات تطبيقها في التعليم العالي
نتائج الدراسة : يمكن تطبيق هذه المنجية في تقديم المناهج والاعمال والخدمات والمساندة
_توصيات : الالتزام باتباع منهج الادارة الرشيقة في الجامعات

3 : دراسة فيجايا_ vijaya/2016

عنوان الدراسة : كيفية تطبيق الادارة الرشيقة في مؤسسات التعليم العالي

نوع ومكان : دراسة حالة المكتبة المركزية باحد الجامعات بالهند

اشكالية الدراسة : كيف تطبق اساليب الادارة الرشيقة في الجامعات بالهند؟

هدف الدراسة : توضيح كيفية تطبيق اساليب الادارة الرشيقة لدى مؤسسات التعليم العالي

بالهند

نتائج الدراسة : دور الادارة الرشيقة الذي يسهم في تنظيم المكتبات بشكل ايجابي وفعال

توصيات الدراسة : العمل باساليب الادارة الرشيقة في الجامعات الدراسة الرابعة

4 : دراسة ليماهيو_ lemehieu/2017

عنوان الدراسة : استخدام الاسلوب الرشيق في التعليم

نوع ومكان : دراسة ميدانية في مؤسسات التعليم في اليابان

اشكالية الدراسة : نقص استخدام الاسلوب الرشيق في مجال التعليم باليابان

هدف الدراسة : الكشف عن مدى استخدام الاسلوب الادارة الرشيقة في التعليم

نتائج الدراسة : تدني العيوب والتكلفة والقضاء على الانشطة الغير ضرورية وان درجة

الاسلوب الرشيق جاء بدرجة متوسطة

توصيات : ضرورة استخدام اسلوب الادارة الرشيقة في مجال التعليم في اليابان لوضع خطوات

التصميم والقياس والتحليل والتحسين والمراقبة

المطلب الثاني : دراسات اجنبية للميزة التنافسية

1 : دراسة wangenge-ouna/2010 :

عنوان الدراسة : دور مطالبات المستمرة للجامعات بالتميز في تحقيق الميزة التنافسية

نوع ومكان : مقال علمي /دراسة ميدانية على جامعات في فرنسا

اشكالية الدراسة : عدم وجود دوافع للمطالبة بالتميز في الجامعات بفرنسا

هدف الدراسة : الكشف عن الدور الذي تقوم به المطالبة المستمرة للجامعات بالتميز في تحقيق ميزة تنافسية

نتائج الدراسة : ان الجامعات تظهر فيها المطالبات بالتميز لآخذ وطمع تنافسي يساعدها على الحصول على مكاسب مادية

توصيات : تشجيع المطالبات باستمىرار لكسب الوطمع التنافسي المتميز للجامعات

2: دراسة جوردان_ jordan/2012

عنوان الدراسة : أثر الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية

نوع ومكان الدراسة : مذكرة ماستر /دراسة ميدانية لشركة صناعة الادوية في الاردن

اشكالية الدراسة : غياب اليات الجودة الشاملة في شركة صناعة الادوية

هدف الدراسة : استكشاف اثر ادارة الجودة الشاملة على تحسين الميزة التنافسية لشركات صناعة الادوية

نتائج الدراسة : ادارة الجودة الشاملة تعد فلسفة ادارية تساعد شركات التصنيع في صناعة الادوية الاردنية على تعزيز ميزة تنافسية

3: korankrye/2013 :

عنوان الدراسة : ادارة الجودة الشاملة : مصدر الميزة التنافسية

نوع ومكان : رسالة ماجستير /دراسة مقارنة بين الصناعات التحويلية والشركات الخدمية في غانا

اشكالية الدراسة : هل الجودة الشاملة تعد المصدر الرئيسي للميزة التنافسية؟

هدف الدراسة : استكشاف ادا ما كانت ادارة الجودة الشاملة مصدر للميزة التنافسية في كل من قطاعي الخدمات والصناعات التحويلية

نتائج الدراسة : انادارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق التحسين والتقدم المستمر في مجالات التكلفة والجودة والابتكار

توصيات الدراسة : اهمية تصميم وتطوير استراتيجيات وعمليات ادارة الجودة الشاملة لما لها من تأثير مباشر على تحسين الميزة التنافسية

4: دراسة citagu/2015 :

عنوان الدراسة : ادارة الجودة الشاملة وتعزيز القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

اشكالية الدراسة : هل الجودة الشاملة تساهم في تعزيز القدرة التنافسية؟

هدف الدراسة : الكشف عن دور ادارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نتائج الدراسة : ان شركات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا حيويا في توفير فرص العمل وتعزيز الاقتصاد في البلاد .

التوصيات : ضرورة قيام الشركات صغيرة ومتوسطة تبني وارساء نظم ادارة الجودة الشاملة وتحسين برامجها

المطلب الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة

اولا : مطالعة وتحليل الدراسات السابقة بمطالعة وتحليل الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية ، نلاحظ الاهتمام المتزايد بتناول اسلوب الادارة الرشيقة بالبحث والدراسة ، وبرز ذلك من خلال العديد من الدراسات ، كدراسة جاسم 2016 ، ودراسة رامي 2012 ، ودراسة ركاج 2017 ، ودراسة فيروز 2019 ، اد أشادت هذه نتائج هذه الدراسات بالدور الايجابي لاسلوب الادارة الرشيقة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية. كما ان هناك بعض الدراسات التي تناولت اسلوب الادارة الرشيقة ودرجة ممارسة هذا الاسلوب في الشركات ، كدراسة ابو جبارة 2020. حيث اشارت الى ان هناك درجة متوسطة من الاستخدام باسلوب الادارة الرشيقة داخل المؤسسات الاقتصادية.

ثانيا: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أ - من حيث الهدف وموضوع الدراسة: لا توجد دراسة مشابهة من الدراسات السابقة للدراسة الحالية في تناولها لمتغيري الدراسة نظرا لحداثة الموضوع، كما هناك اختلافا بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، حيث تم تصنيفها اما على شركة اتصالات، او شركة ادوية، او شركات الصغيرة والمتوسطة، والمدارس الثانوية الخاصة، والجامعات.

ب - من حيث المنهج: تشابهت الدراسة الحالية مع دراسات في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي.

ج - من حيث مجتمع الدراسة: تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة سابقة واحدة فقط وهي دراسة عبد الله 2016، حيث تمت دراستها بالشركة اليودانية للاتصالات الا ان الدراسة الحالية تتناول متغير اخر وهو الادارة الرشيقة.

ثالثا: التمييز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة يتضح ذلك من خلال متغيرات الدراسة

الحالية المتمثلة بموضوعها في الكشف عن درجة استخدام

الادارة الرشيقة في تحقيق الميزة التنافسية والذي يتم تناوله بالبحث والدراسة.

خلاصة الفصل :

تشهد منظمات الأعمال اليوم تغيرات هامة على مختلف الأصعدة، خاصة في التطورات التكنولوجية صاحبها ظهور المنظمات و تكتلات إقتصادية ضخمة، خاصة لإستعمالها المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، فالיום جل المؤسسات تبحث الأليات وأدوات تدعم بها إمكانياتها التنافسية وهو ما يفرض عليها تبني أساليب الإدارية التي تمكنها من إستغلال الأمثل لمواردها وإمكانياتها.

ومن هنا أصبحت الحاجة ملحة الى إتباع أسلوب إدارة حديثة في منظمات الأعمال ، تعمل على تغيير الإدارة والسلوكيات، حيث أصبحت الإدارة رشيقة طريقا مهما لتحسين أداء المنظمة، وهي فلسفة تعتمد التحسين المستمر، الأمر الذي يتطلب إلتزام و مشاركة من قبل جميع العاملين، وخفض التكاليف و تقليص الوقت، وتطور منتجات وخدمات جديدة.

الفصل الثاني

الجاذب النطيفي

تمهيد

بغية إسقاط الجانب النظري فيما يخص موضوع "دور الإدارة الرشيدة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، كان لابد من إجراء دراسة ميدانية متمثلة في استبيان، كونه الأنسب لطبيعة هذه الدراسة وطبيعة مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع استبيان على أساتذة مختصين بغية تحكيمه، وبعد التحكيم وزعت على عينة الدراسة، أيضا تم توزيعها على الأساتذة الأكاديميين وأيضا المهنيين سواء الخواص أو الموظفين في المؤسسات الاقتصادية، وبعد إجاباتهم والتي هي مندرجة تحت محاور محددة للإجابة على الإشكالية المطروحة، وتم تحليل نتائج الاستبيان باستخدام أساليب التحليل الإحصائي ثم تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS-22)، وتم استخلاص النتائج وإثبات أو نفي الفرضيات، وقد تم عرض هذا الفصل في مبحثين على الشكل الموالي:

- المبحث الأول: الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: تحليل الاستبيان وعرض النتائج.

المبحث الأول: الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

تمثلت الدراسة الميدانية بشكل أساسي في دراسة وتحليل دور الإدارة الرشيدة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، حيث يشمل هذا المبحث على تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع بيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

المطلب الأول: طرق الدراسة الميدانية

1 - منهجية الدراسة:

يعتبر المنهج الوصفي التحليلي والاستدلالي الأنسب لقياس تصورات أفراد الدراسة ، لكونه يمكن الباحث من جمع المعلومات من عدد معتبر من الأفراد أين يمكن بعد ذلك تعميم تلك المعلومات المحصل عليها من مجموع أفراد المجتمع ، وعادة ما يكون البحث الوصفي طريقة كمية تتطلب معلومات موحدة من أجل تحديد أو وصف المتغيرات لدراسة العلاقات الكائنة بين تلك المتغيرات ، وغالبا ما تنقسم الدراسات وفق هذا المنهج الى وصفية مسحية ووصفية علائقية ، أين تصمم تلك المسحية منها لتقديم لمحة عن الحالة الراهنة وذلك من خلال وجهات نظر لعدد كبير من الأفراد.

في حين أن الدراسات العلائقية أو ما يطلق عليها أحيانا ارتباطية وهو نفس المنهج المتبع الذي تبنته الدراسة الحالية ، فهي تهتم بالبحث عن العلاقات القائمة بين المتغيرات وذلك بطريقة استكشافية أو تأكيدية ، وبذلك تسعى الى الكشف عن حجم البيانات والمعلومات والعلاقات بين المتغيرات المبحوث فيها ومعاملتها إحصائيا مستخدمة تلك الطريقة لإيجاد وصف إلى أي حد ترتبط متغيرات الدراسة فيما بينها ومن ثم يمكن للباحث الاستفادة من ذلك في دراسة الأسباب والأثر أو الأدوار وتفسير العلاقات القائمة بين المتغيرات بتحليل منطقي رقمي ظاهر. (□)

2 - بيانات الدراسة:

تستلزم هذه الدراسة نوعين من البيانات تتمثل فيما يلي :

¹ - محبوب، وجيه، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط2، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 262.

أولا : البيانات الثانوية

حيث تم مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة ، والتي تتعلق بدراسة دور الإدارة الرشيقة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، وتم اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة ، والتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات ، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

ثانيا : البيانات الأولية

تمثل بيانات الجانب الميداني من الدراسة ، والتي يتم تجميعها لاختبار فرضيات الدراسة ، ويتم ذلك من خلال عرض أقسام ومحاور الاستبيان والتي تشمل مجموعة من الفقرات اللازمة لجمع البيانات المطلوبة والتي يعكسها نموذج الدراسة المقترح لمعرفة دور الإدارة الرشيقة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

3 - حدود الدراسة الميدانية : تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي :

- **الحدود الموضوعية :** اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع والمحاور المرتبطة أساسا بموضوع دور الإدارة الرشيقة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، وتتوقف جودة الدراسة على نوعية الإجابات المتحصل عليها.

- **الحدود المكانية :** تمت هذه الدراسة بولاية الوادي لمعرفة دور الإدارة الرشيقة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

- **الحدود الزمنية :** يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه والمقدر بين بداية شهر أفريل 2022 إلى نهاية ماي من نفس السنة.

- **الحدود البشرية :** تستند هذه الدراسة على آراء وإجابات مجتمع الدراسة المتمثلين في الموظفين والعاملين بالمؤسسات الاقتصادية والعمومية.

4 - مشاكل الدراسة الميدانية :

- يعتبر الاستبيان أحد أهم الأدوات الإحصائية لاستقصاء وجمع آراء وإجابات أفراد العينة ، حول مواضيع ذات أهمية لنا ، بغية إبراز وجهات نظرهم حول الإطار العام لموضوع بحثنا ، إلا أن الدراسة لم تسلم من بعض المشاكل والقيود الشكلية والموضوعية ، أهمها ما يلي :
- عدم تجاوب بعض أفراد العينة المستهدفين ، رغم الإلحاح والتساؤل المستمر عن مصير الاستبيان الذي قدم لهم.
- عدم تركز أفراد العينة في مناطق جغرافية قريبة حال دون قيام الباحثين بتوزيع أكبر قدر ممكن من الاستبيانات.
- عدم وجود عناوين بريدية أو إلكترونية مجمعة لأفراد العينة المعنية بالدراسة ، ضمن مواقع إنترنت خاصة حتى يسهل من خلالها على الباحثين التواصل معهم.

5 - أداة الدراسة : تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الميدانية ، باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة ، حيث أنها ترمي الى استقصاء آراء أفراد العينة حول نوع وقوة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ، وقد انطلق فريق البحث لتحقيق ذلك مستفيدا من الإطار النظري والتعريفات الإجرائية التي تم تحديدها من البداية.

6 - مجتمع الدراسة وتوزيع الاستبيان : ذكرنا سابقا في جزء الحدود البشرية للدراسة أن المجتمع

الذي غطته الدراسة هو الموظفين والعاملين بالمؤسسات الاقتصادية والعمومية ، واعتمدنا على الاستثمارات المسترجعة كعينة يمكن قبولها نسبيا ، وقد تم اعتماد طرق التسليم المباشر لبعض أفراد العينة ، أما البعض الآخر فقد تم التواصل معهم عبر البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي ، حيث تم توزيع 45 استبيانا وتم استرجاع 38 من الموزعة ، وتم استبعاد 08 إجابات من مجموع ما تحصلنا عليه لعدم اكتمال إجاباتهم ، وعليه فان عدد الاستبيانات التي تم

استرجاعها والقابلة للتحليل تمثل ما نسبته 66.67 % من مجتمع الدراسة ، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي :

النسب %	العدد	توزيع الاستبيان البيان
100	45	عدد الاستبيانات الموزعة
15.56	07	عدد الاستبيانات غير المسترجعة
84.44	38	عدد الاستبيانات المسترجعة
17.77	08	عدد الاستبيانات الملغاة
66.67	30	عدد الاستبيانات الصالحة

7 - هيكل أداة الدراسة الميدانية : حيث اشتمل الاستبيان على قسمين :

القسم الأول : يشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة وتضمنت ثلاث فقرات (المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، التصنيف الوظيفي) ، وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لعرض المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

القسم الثاني : ويتعلق بمحاور الاستبيان ، حيث تكون من 04 محاور بعدد إجمالي للفقرات يقدر بـ 56 فقرة ، وهو الجزء الذي اهتم بالاستفسار عن متغيرات الدراسة ويجب عن الإشكاليات الجزئية ، وتتمثل المحاور فيما يلي :

(1) **المحور الأول :** وتم ترميز فقراته بالرمز (ABC) ، وهو عبارة عن استطلاع عام حول المؤسسة التي يعمل بها الفرد ، وقد قسم الى الأبعاد الثلاث التالية :

(2) **البعد الأول :** معلومات تخص المؤسسة ، وتم ترميز فقراته بالرمز (A).

(3) **البعد الثاني :** الإدارة الرشيدة من وجهة نظرك ، وتم ترميز فقراته بالرمز (B).

(4) **البعد الثالث :** الميزة التنافسية من وجهة نظرك ، وتم ترميز فقراته بالرمز (C).

- **المحور الثاني :** هو عبارة عن استطلاع عام حول عنصر الميزة التنافسية ، وتم ترميز فقراته بالرمز (D).

- المحور الثالث: هو عبارة عن استطلاع عام حول الإدارة الرشيقة، وتم ترميز فقراته بالرمز (E).
- المحور الرابع: هو عبارة عن استطلاع عام حول العلاقة بين الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية، وتم ترميز فقراته بالرمز (F).

ويمكن توضيح محاور الدراسة في الجدول رقم (02- 02) أدناه:

الجدول رقم (02- 02): متغيرات الدراسة وتوزيع فقراتها

المحور	الأبعاد	ترميز الفقرات	عدد الفقرات	نسبة فقرات كل متغير من فقرات الدراسة
1 - استطلاع عام حول المؤسسة التي يعمل بها الفرد	01 - معلومات تخص المؤسسة	A1+A2+A3	03	5.35
	02 - الإدارة الرشيقة من وجهة نظرك	B1+B2+B3+B4	04	7.14
	03 - الميزة التنافسية من وجهة نظرك	C1+C2+C3+C4	04	7.14
2 - الميزة التنافسية	/	من D1 إلى D15	15	26.79
3 - الإدارة الرشيقة	/	من E1 إلى E15	15	26.79
4 - العلاقة بين الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية	/	من F1 إلى F15	15	26.79
المجموع			56	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على توزيع فقرات الاستبيان

وقد تم إعداد أجوبة الفقرات على أساس "مقياس ليكارت" (Likert Scale) الخماسي الذي يحتمل خمس إجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول أهم المواضيع التي تناولها الاستبيان، مما يسهل على الطالب ترميز وتنميط الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03 - 02): مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

ولإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان : فانه تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية : المدى ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، حيث أن المدى لتحديد مجالات لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة حيث تم حساب المدى ويساوي (أعلى درجة في المقياس طرح أقل درجة من المقياس ويساوي $5 - 1 = 4$) وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة على نحو التالي : طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس $= 4 / 5 = 0.8$ ، وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال ، مثلاً $1.80 = 0.8 + 1$ فنحصل على مجال $[1 - 1.80]$ وهو مجال درجة موافقة منخفضة جداً ، وهكذا مع كل مجالات الموافقة ، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي :

الجدول رقم (04 - 02): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

الاتجاه العام	مجال المتوسط المرجح
درجة منخفضة جداً	من 1 الى 1.80 درجة
درجة منخفضة	من 1.81 الى 2.60 درجة
درجة متوسطة	من 2.61 الى 3.40 درجة
درجة عالية	من 3.41 الى 4.20 درجة
درجة عالية جداً	من 4.21 الى 5 درجة

المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

وترتيب العبارات أو الفقرات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

8 - متغيرات الدراسة :

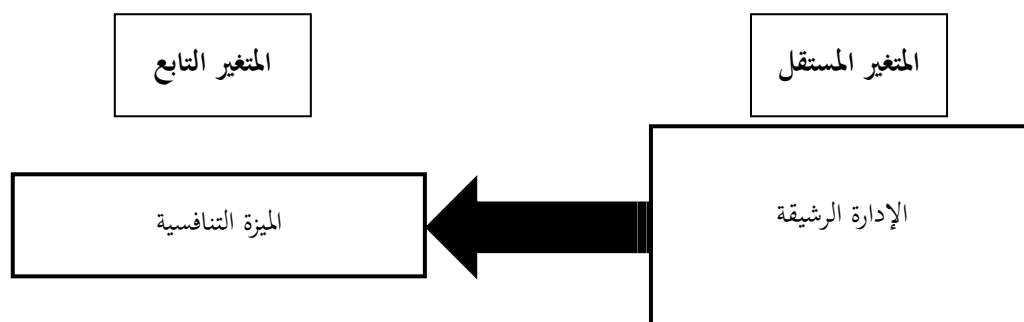
تستند هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات بحيث تفترض أن المتغير المستقل له دور فعال في المتغير التابع ، يمكن تقسيمها كما يلي :

✓ المتغير المستقل : يتمثل في الإدارة الرشيدة.

✓ المتغير التابع : يتمثل في الميزة التنافسية.

ونوضح ذلك في الشكل رقم (01 - 02) التالي :

الشكل رقم (01-02): متغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الطلبة.

المطلب الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية

الفرع الأول : الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان

تم استخدام برنامج EXCEL الذي استعملناه في إدخال معلومات الاستبيان التي قمنا بتشفيرها (ترميزها) سلفا لجعل العملية أسهل ، ومن ثما حولناه إلى البرنامج المستخدم في هذه الدراسة والذي يسمى ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS version

(22) وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات الإحصائية الوصفية والاستدلالية نذكرها فيما يلي :

أولاً : الأساليب الإحصائية الوصفية

يتم استخدامه عموماً للحصول على الملامح والمعاليم الرئيسة لمجتمعات الدراسة والمقارنة

بينها وبين مجتمعات أخرى وتضمن الأساليب الإحصائية الوصفية ما يلي :

- استخدام النسب المئوية والتكرارات : تم استخدامها بغية التفريق بين فئات العينة بناء على المعلومات الشخصية لأفرادها ، ومعرفة توجه إجابات أفراد العينة إلى إجمالي العينة ، وتم اعتماد هذين المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية : تم استعمال المتوسط الحسابي لمعرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة ، فتم احتساب المتوسط الحسابي لكل عبارات المحاور الأربعة والمتوسط الحسابي لكل محور ، ولكل بعد من المحاور إن وجد.
- الانحرافات المعيارية : لمعرفة درجة تشتت القيم عن المتوسط الحسابي ، تم احتساب الانحراف المعياري لكل عبارة من المحاور الأربعة والانحراف الإجمالي لكل محور ، ولكل بعد من المحاور.

ثانياً : الأساليب الإحصائية الاستدلالية

الإحصاء الاستدلالي هو مجموعة من الطرق للتعرف على خصائص المجتمع من خلال عينة إحصائية عشوائية ، يتعامل هذا الإحصاء مع التعميم والتقدير والتنبؤ ، وعلى هذا الأساس فقد تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام ما يلي :

- اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات وصدق فقرات الاستبيان : يستخدم لقياس قوة العلاقة بين فقرات الاستبيان وتناسقها ، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة تكون محصورة بين (0 و 1) ، حيث إذا زاد عن (0.6) يعتبر مؤشر جيد ويدل على ثبات الاستبيان.
- معامل الارتباط الداخلي لبيرسون : للتأكد من صدق الاتساق الداخلي بين المحاور وفقراتها.

الفرع الثاني : صدق وثبات أداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)

يعتبر الثبات والصدق من الخصائص المطلوبة لأداة الدراسة ، لذلك تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بالطرق الآتية :

أولاً : صدق تحكيم محتوى الاستبيان

قمنا بعرض الاستبيان على أساتذة في الاختصاص من جامعة حمة لخضر بالوادي ، بغية التأكد من سلامة بناء نموذج الاستبيان من مختلف جوانبه ، خاصة من حيث دقة الأسئلة ومدى شمولية الاستبيان ، بحيث تمت الاستجابة لآراء الدكاترة المحكمين ، وإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم ، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ، ويتمثل كل ذلك في الملحق رقم (01) حيث يشتمل على استمارة الاستبيان وقائمة بأسماء المحكمين.

ثانياً : اختبار ثبات الاستبيان (اختبار ألفا كرونباخ)

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي الاستبيان نفس النتائج في حالة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، أو بعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة ، وقد استخدمنا معامل الثبات ألفا كرونباخ ،

(Alpha-Cronbach's) لقياس ثبات الاستبيان كما هو موضح في الجدول رقم (05) -

(02):

الجدول رقم (05 - 02): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحاور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	استطلاع عام حول المؤسسة التي يعمل بها الفرد	11	0.805
المحور الثاني	الميزة التنافسية	15	0.940
المحور الثالث	الإدارة الرشيدة	15	0.893
المحور الرابع	العلاقة بين الإدارة الرشيدة والميزة التنافسية	15	0.840
معامل ألفا كرونباخ العام ومجموع الفقرات			0.937
56			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الاستبيان وبرنامج SPSS-22

يتضح من الجدول رقم (05 - 02) أن معاملات "ألفا كرونباخ" بالنسبة لمحاور الدراسة تراوحت بين (0.805) و(0.940) وجميعها تطمئن إلى ثبات أداة الدراسة، كما أن معامل "ألفا كرونباخ" لجميع المحاور قيمته (0.937)، وبذلك نكون قد تأكدنا من ثبات استبيان الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على فقرات الدراسة واختبار فرضياتها.

نستخلص مما سبق أن أداة الدراسة صادقة في قياس مدى دور الإدارة الرشيدة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة مما يؤهلها أن تكون أداة قياس لمادة الدراسة.

ثالثاً: معامل الارتباط الداخلي لبيرسون

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي بين المحاور وفقراتها، قمنا بقياس كل محور وفقراته الخاصة به على حدى كما هو موضح في الجدول رقم (06 - 02) في الأسفل، بحيث بالنسبة لكل المحاور وفقراتها أظهرت أن معاملات ارتباط بيرسون دالة إحصائياً عند مستوى دلالة Sig=0.01 بحيث أن المحور الأول كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط الداخلي يساوي

(0.215) وأعلى معامل هو (0.877)، أما المحور الثاني أدنى معامل هو (0.662) وأعلاهم (0.792)، والمحور الثالث كان أقل معامل ارتباط داخلي (0.539) والأعلى هو (0.808)، والمحور الرابع أدنى معامل هو (0.319) وأعلاهم (0.715)،

وعليه فإن جميع فقرات المحاور الأربعة متسقة داخليا مع المحور التي تنتمي له، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبيان.

والجدول رقم (06 - 02) أسفله يوضح بالتفصيل معاملات ارتباط بيرسون لكل محور وفقراته:

الجدول رقم (06 - 02): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل محور ودرجات فقراته

الخاصة به

فقرات المحور الأول	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig	فقرات المحور الثاني	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig	فقرات المحور الثالث	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig	فقرات المحور الرابع	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig
A1	.582**	.001	D1	.786**	.000	E1	.571**	.001	F1	.319	.006
A2	.773**	.000	D2	.680**	.000	E2	.650**	.000	F2	.377**	.040
A3	.671**	.000	D3	.777**	.000	E3	.808**	.001	F3	.613**	.000
B1	.640**	.000	D4	.766*	.000	E4	.561**	.001	F4	.469**	.009
B2	.304	.002	D5	.730**	.000	E5	.580**	.001	F5	.651**	.000
B3	.854**	.000	D6	.792**	.000	E6	.654**	.000	F6	.651**	.000

.00 0	.715 **	F7	.00 1	.576 **	E7	.00 0	.727 **	D7	.00 3	.357	B4
.00 0	.698 **	F8	.00 0	.636 **	E8	.00 0	.750 **	D8	.00 0	.877 **	C1
.00 0	.669 **	F9	.00 0	.747 **	E9	.00 0	.671 **	D9	.00 4	.215	C2
.00 0	.597 **	F1 0	.00 0	.720 **	E1 0	.00 0	.703 **	D1 0	.00 0	.715 **	C3
.00 0	.619 **	F1 1	.00 1	.574 **	E1 1	.00 0	.769 **	D1 1	.00 1	.357	C4
.00 7	.479 **	F1 2	.00 2	.539 **	E1 2	.00 0	.760 **	D1 2	/	/	/
.00 4	.508 **	F1 3	.00 2	.547 **	E1 3	.00 0	.662 **	D1 3	/	/	/
.00 2	.423 *	F1 4	.00 0	.677 **	E1 4	.00 0	.765 **	D1 4	/	/	/
.00 1	.555 **	F1 5	.00 0	.646 **	E1 5	.00 0	.764 **	D1 5	/	/	/

ملاحظة: ** الارتباط معنوي عند مستوى دلالة Sig=0.01

❖ الارتباط معنوي عند مستوى دلالة Sig=0.05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات برنامج SPSS

وعليه من خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات أداة

الدراسة (الاستبيان) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي مما يجعلنا نطبقها على كامل العينة.

المبحث الثاني: تحليل الاستبيان وعرض النتائج

سنقوم في هذا الصدد بمعالجة كل المحاور المتضمنة للاستبيان وتحليلها واستقراء واستخلاص النتائج منها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS النسخة (22) بحيث يعتبر هذا البرنامج مصدرا لكل الجداول المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة كذلك الاستعانة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل كل محور من محاور الاستبيان.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

سنحاول في هذا المطلب بالتحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية: المؤهل العلمي، المهنة أو الوظيفة، الخبرة المهنية.

والجدول التالي رقم (07 - 02) يبين نتائج توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات السابقة الذكر:

الجدول رقم (07 - 02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب

المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	2	6.7
	تقني	1	3.3
	تقني سامي	8	26.7
	جامعي	15	50
	دراسات عليا	4	13.3
	المجموع	30	100
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	13	43.3
	من 05 الى 10 سنوات	8	26.7
	أكثر من 10 سنوات	9	30
	المجموع	30	100
التصنيف الوظيفي	عون تنفيذ	7	23.3
	عون تحكم	6	20
	إطار	17	56.7
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الاستبيان وبرنامج

SPSS-22

ويمكن أيضا توضيح هذه النسب في الأشكال التالية :



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج التحرير Word

فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول السابق رقم (07 - 02) ومن الشكل البياني رقم (02 - 02) أن من بين 30 فرد يوجد 50 ٪ من أفراد عينة الدراسة هم حاملو شهادات جامعية ، وأن 26.7 ٪ من حاملو شهادة التقني سامي ، ثم 13.3 ٪ من ذوي شهادات الدراسات العليا ، و 6.70 ٪ للثانويين وما أقل ، وأخيرا بأقل نسبة 3.30 ٪ للتقنيين.

أما متغير الخبرة المهنية فمن خلال الجدول نفسه والشكل البياني رقم (03 - 02) فكانت النتائج المعروضة أنه بنسبة 43.3 ٪ كانت لفئة من عينة الدراسة الأقل من 05 سنوات خبرة ، و30 ٪ للفئة الأكثر من 10 سنوات خبرة مهنية ، ثم 26.7 ٪ للفئة من 05 الى 10 سنوات.

أما فيما يخص متغير الوظيفة الحالية فمن خلال الجدول نفسه والشكل البياني رقم (04 - 02) فكانت النتائج المعروضة أنه بنسبة 56.7% كانت لفئة الإطارات ، و 23.3% لأعوان التنفيذ بنسبة أقل 20% لفئة أعوان التحكم.

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سوف نقوم بدراسة وتحليل الاستبيان المتعلق بدور الإدارة الرشيدة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، وذلك من خلال المحاور الأساسية لل فقرات ، حيث يحتوي الاستبيان على محور أول بطريقة الأسئلة المغلقة والمفتوحة غير الترتيبية ، ولهذا سنحاول تحليله واستخلاص النتائج منه بمعرفة عدد التكرارات والإجابات لكل بعد من أبعاده الثلاث ، أما المحاور الثلاث (الثاني ، الثالث والرابع) الباقية سنحاول في هذا عرض وتحليل المتوسطات والانحراف المعياري ثم الأهمية النسبية لكل منها :

تحليل المحور الأول : استطلاع عام حول المؤسسات التي يعمل بها أفراد العينة

فيما يلي سيتم عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها من إجابات عينة الدراسة على فقرات المحور الأول ، بحيث يحتوي على ثلاثة أبعاد :

البعد الأول : معلومات تخص المؤسسة

وقد جاءت نتائج هذا البعد كما يوضح الجدول رقم (08 - 02) التالي :

الجدول رقم (08 - 02): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن البعد الأول من المحور الأول

المجموع	الإجابة الثالثة	الإجابة الثانية	الإجابة الأولى	معلومات تخص المؤسسة
	من 50 إلى 250 عامل	بين 10 و 49 عامل	أقل من 10 عمال	الاختيارات
30	11	17	2	عدد العمال
100	36.7	56.7	6.7	النسبة %
	إيجابي	لا يوجد تأثير	سلبي	الاختيارات
30	18	6	6	ما هو أثر المنافسة على المؤسسة
100	60	20	20	النسبة %
	حصة سوقية قوية	حصة سوقية متوسطة	حصة سوقية ضعيفة	الاختيارات
30	19	8	3	وضعية المؤسسة في السوق
100	63.3	26.7	10	النسبة %

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أنواع المؤسسات للفئة التي استجابت للاستبيان المقدم كان في طليعتها التي توظف بين 10 إلى 49 عامل بنسبة 56.7%، ثم في المرتبة الثانية فئة المؤسسات من 50 إلى 250 عامل، وأقل منهم للشركات الصغيرة بنسبة 6.70% والتي توظف أقل من 10 عمال.

حيث أن 60% من أفراد العينة يرون أن أثر المنافسة على مؤسساتهم إيجابي، والنسبة الباقية مقسمة على إثنين بنسبة 20% لكل من الرأي السلبي وللرأي الذي يرى أنه لا يوجد تأثير. في نفس الوقت ما نسبته 63.3% يرون أن مؤسساتهم تمتلك حصة سوقية قوية، و 26.7% متوسطة، وترى الفئة الباقية بنسبة 10% أن مؤسساتهم تمتلك حصص ضعيفة من السوق.

وعليه فإن المؤسسات الأكثر حضوراً في الاستبيان عن طريق أفرادها المشاركين في الإجابة هي من الفئة التي توظف 10 إلى 49 عامل، وأغلبية أفراد العينة يرون أن أثر المنافسة على مؤسساتهم له دور إيجابي، ويقرون بأن مؤسساتهم تمتلك حصصاً سوقية قوية.

البعد الثاني: الإدارة الرشيدة من وجهة نظر

وقد جاءت نتائج هذا البعد كما يوضح الجدول رقم (09 - 02) التالي:

الجدول رقم (09 - 02): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن البعد الثاني من

المحور الأول

المجموع	نعم	لا	الإدارة الرشيدة من وجهة نظر؟
30	22	8	التكرار
100	73.3	26.7	النسبة %
30	26	4	التطوير الدائم والتحسين المستمر
100	86.7	13.3	النسبة %
30	23	7	التكرار
100	76.7	23.3	النسبة %
30	29	1	التكرار
100	96.7	3.3	النسبة %

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العينة تتفق بنسبة 73.3% على أن الإدارة الرشيدة تعني إزالة كافة أشكال الهدر داخل المؤسسة، ونسبة 26.7% لا تتفق مع ذلك، و 86.7% تتفق بأن الإدارة الرشيدة هي التطوير الدائم والتحسين المستمر لكل الأنشطة، بينما ما نسبته 13.3% لا ترى ذلك، و 76.7% ترى أن الإدارة الرشيدة هي الأهداف الفعلية من خلال التحسين المستمر بالمقابل 23.3% ترى عكس ذلك، أما وجهة النظر بأن الإدارة الرشيدة تعني

العمل الجماعي والتشجيع على الإبداع والابتكار فكل العينة تتفق على ذلك إلا واحد بنسبة 3.3% مقابل قبول ب 96.7% .

وبهذه النتائج فإن جل العينة تتفق على نعم في إجاباتها وبنسب كبيرة بخصوص عناصر البعد الثاني والذي يسأل فيه عن وجهة النظر بخصوص الإدارة الرشيدة.

البعد الثالث: الميزة التنافسية من وجهة نظرك

وقد جاءت نتائج هذا البعد كما يوضح الجدول رقم (10 - 02) التالي:

الجدول رقم (10 - 02): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن البعد الثالث

من المحاور الأولى

المجموع	نعم	لا	الميزة التنافسية من وجهة نظرك؟
30	21	9	التميز في المؤسسة هو الوضع المتفوق
100	70	30	الذي تحصل عليه
30	25	5	يعني زيادة الحصة السوقية أو البقاء
100	83.3	16.7	في السوق على الأقل
30	24	6	يعني جذب أكبر عدد من الزبائن
100	80	20	
30	29	1	التميز هو مراقبة الجودة في الشركة
100	96.7	3.3	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العينة تتفق بنسبة 70% على أن التميز في المؤسسة هو الوضع المتفوق الذي تحصل عليه، ونسبة 30% لا تتفق مع ذلك، و 83.3 % تتفق بأن الميزة التنافسية يعني زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل، بينما ما نسبته 16.7% لا ترى ذلك، و 80% ترى أن الميزة التنافسية يعني جذب أكبر عدد من الزبائن، بالمقابل 20%

ترى عكس ذلك ، أما وجهة النظر بأن التميز هو مراقبة الجودة في الشركة فكل العينة تتفق على ذلك إلا واحد بنسبة 3.3% مقابل قبول ب 96.7% .

وبهذه النتائج فإن جل العينة تتفق على نعم في إجاباتها وبنسب كبيرة بخصوص عناصر البعد الثالث والذي يسأل فيه عن وجهة النظر بخصوص الميزة التنافسية.

تحليل المحور الثاني : الميزة التنافسية

وفيما يلي سيتم عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها من إجابات عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني ، وقد جاءت نتائج هذا المحور كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (11 - 02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية الفقرات لإجابات أفراد العينة عن عبارات المحور الثاني

الرقم	العبرة	المقاييس					المؤشرات الإحصائية			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
01	تعمل المؤسسة على مواجهة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة	0	1	3	13	13	4.23	0.898	عالية جدا	06
		0	3.3	10	43.3	43.3				
02	تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق	1	1	3	15	10	4.07	0.944	عالية	12
		3.3	3.3	10	50	33.4				
03	تعمق المؤسسة علاقاتها من الزبائن للحد من المنافسة	1	0	4	13	12	4.17	0.913	عالية	08
		3.3	0	13.3	43.3	40.1				

14	عالية	0.999	3.97	10	12	6	1	1	التكرار	تجمع المؤسسة معلومات دورية عن المنافسين	04
				33.4	40	20	3.3	3.3	النسبة %		
10	عالية	1.062	4.10	13	11	3	2	1	التكرار	تسعى المؤسسة للوصول الى أسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين	05
				43.3	36.7	10	6.7	3.3	النسبة %		
11	عالية	0.907	4.07	10	14	5	0	1	التكرار	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين	06
				33.3	46.7	16.7	0	3.3	النسبة %		
15	عالية	0.828	3.93	7	16	5	2	0	التكرار	تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات من خلال التركيز على الجودة	07
				23.3	53.3	16.7	6.7	0	النسبة %		
13	عالية	0.809	4.03	9	14	6	1	0	التكرار	تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف	08
				30	46.7	20	3.3	0	النسبة %		
02	عالية جدا	0.794	4.30	14	12	3	1	0	التكرار	تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات	09
				46.7	40	10	3.3	0	النسبة %		
03	عالية جدا	0.837	4.30	15	10	4	1	0	التكرار	تعمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمات	10

[illegible]

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

تشير نتائج الجدول أعلاه رقم (11 - 02) الى متوسط حسابي عام يبلغ (4.169) وانحراف معياري عام قدره (0.665)، أما مستوى العبارات فتمت ملاحظة أن إجابات المبحوثين عنها كانت غير متفاوتة ومعظمهم أكدوا موافقتهم لهذه العبارات، حيث تم إيجاد أن العبارة الخامسة عشر والمتمثلة في "تقوم الشركة بمراقبة جودة المنتجات والخدمات بشكل مستمر" قد جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العينة (4.33) بانحراف معياري قدره (0.758) ووفقا لمقياس الدراسة فإن مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة بشدة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بشدة بنسبة (46.7%) تليها نسبة (43.3%) من العينة اتجهوا نحو خيار موافقة العبارة، بينما اتجه ما نسبته (6.7%) من العينة نحو خيار الحياد، وأخيرا نسبة (3.3%) للمعارضة ونسبة معدومة للمعارضة بشدة.

كما تم ملاحظة أن العبارة التاسعة والمتمثلة في "تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات" قد جاءت بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات هذه العبارة (4.30) بانحراف معياري قدره (0.794)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة بشدة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها وبشدة بنسبة (46.7%)، تليها نسبة (40%) من العينة اتجهت نحو خيار موافقة العبارة، بينما اتجه ما نسبته (10%) من أفراد العينة نحو خيار الحياد، تليها نسبة خيار المعارضة بلا أوافق عن الإجابة عن العبارة (3.3%)، ثم أخيرا بنسبة معدومة للمعارضة بشدة عن الفقرة.

تليها العبارات رقم (10، 12، 14، 01، 11) جاءت في نفس مستوى الموافقة بشدة بالترتيب التالي (03، 04، 05، 06، 07)، إذ بلغت متوسطاتها الحسابية للإجابات عن هذه العبارات على التوالي (4.30 - 4.27 - 4.23 - 4.23 - 4.23) بانحرافات معيارية

قدرها على الترتيب (0.837- 0.944- 0.809- 0.898- 0.971)، ووفقا لمقياس الدراسة فان مستوى قبول هذه العبارات كان باتجاه الموافقة بشدة.

ثم العبارة الثالثة والمتمثلة في "تعمق المؤسسة علاقاتها من الزبائن للحد من المنافسة" فقد جاءت بالترتيب الثامن من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (4.17) بانحراف معياري قدره (0.913)، ووفقا لمقياس الدراسة فان مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (43.3%)، تليها نسبة (40%) من العينة اتجهت نحو خيار الموافقة بشدة للعبارة، بينما اتجه ما نسبته (13.3%) من أفراد العينة نحو خيار الحياد، تليها نسبة خيار المعارضة وبشدة بغير موافق بشدة للعبارة (3.30%)، ثم أخيرا بنسبة معدومة للمعارضة عن الفقرة.

وبقية العبارات كانت حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة بمستوى القبول بموافق، حيث أن العبارات (03- 05- 06- 02- 08- 04) جاءت بالترتيب على التوالي (من 09 إلى 14) حيث أعلى متوسط لها كان (4.17) وأدناها كان بقيمة (3.97).

وفي الأخير العبارة السابعة والمتمثلة في "تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات من خلال التركيز على الجودة" جاءت بالترتيب الخامس عشر والأخير في هذا المحور من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (3.93) بانحراف معياري قدره (0.828)، ووفقا لمقياس الدراسة فان مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (53.3%)، تليها نسبة (23.3%) من العينة اتجهت نحو خيار موافقة العبارة وبشدة، بينما اتجه ما نسبته (16.7%) من أفراد العينة نحو خيار الحياد، ثم نسبة خيار لا أوافق (6.7%)، ثم أخيرا بنسبة معدومة للمعارضة بشدة عن الفقرة.

وبهذا نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أفراد العينة يعطون اهتماما بالغاً للميزة التنافسية في مؤسساتهم، إذ اكتسبت عبارات هذا المحور الثاني أهمية نسبية بين العالية والعالية جداً.

تحليل المحور الثالث : الإدارة الرشيدة

وفيما يلي سيتم عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها من إجابات عينة الدراسة على فقرات المحور الثالث، وقد جاءت نتائج هذا المحور كما هو موضح في التالي :

الجدول رقم (12 - 02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية الفقرات لإجابات أفراد

العينة عن عبارات المحور الثالث

الترتيب	العبارات	المقاييس					المؤشرات الإحصائية			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الانحراف	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي
01	تساهم الإدارة الرشيدة في تحسين مهارات موظفيها	0	2	1	15	12	0.817	عالية جداً	03	4.23
		0	6.7	3.3	50	40				
02	تعمل الإدارة الرشيدة على نشر ثقافة استثمار الوقت والموارد المتاحة	0	3	3	16	8	0.890	عالية	15	3.97
		0	10	10	53.3	26.7				
03	تسعى الإدارة الرشيدة لإتمام العمل ضمن الوقت القياسي (العمل القياسي)	0	1	6	9	14	0.887	عالية	06	4.20
		0	3.3	20	30	46.7				
04	تسعى الإدارة الرشيدة الى تنظيم	0	1	6	12	11	0.84	عالية جداً	10	4.10

موقع العمل	ر	النسبة %	0	3.3	20	40	36.7		
05	تؤثر أبعاد الإدارة الرشيقة في التحسين المستمر داخل المؤسسة	التكرار	0	0	7	16	7	36.7	13
		النسبة %	0	0	23.4	53.3	23.3	23.4	23.4
06	تسعى أبعاد الإدارة الرشيقة الى تشجيع الإبداع داخل المؤسسة	التكرار	0	1	5	11	13	13	13
		النسبة %	0	3.3	16.7	36.7	43.3	43.3	43.3
07	تستخدم الإدارة الرشيقة معايير موحدة لتقييم أداء العاملين (العاملين متعددي الوظائف)	التكرار	0	0	4	21	5	16.7	5
		النسبة %	0	0	13.3	70	16.7	16.7	16.7
08	تظع الإدارة معايير إجراءات قياسية وواضحة لكل عملية	التكرار	0	1	3	13	13	13	13
		النسبة %	0	3.3	10	43.35	43.35	43.35	43.35
09	تسعة الإدارة الى تحديث الإجراءات بشكل دوري لمنع تكرار المشك1ت	التكرار	0	2	3	15	10	10	10
		النسبة %	0	6.7	10	50	33.3	33.3	33.3
10	تهتم الإدارة بترتيب إجراءات العمل بالحد الأدنى	التكرار	0	1	5	11	13	13	13
		النسبة %	0	3.3	16.7	36.7	43.3	43.3	43.3

14	عالية	0.871	4.00	8	16	5	0	1	التكرار	لدى الإدارة رؤية واضحة لسياسة العمل	11
				26.7	53.3	16.7	0	3.3	النسبة %		
02	عالية جدا	0.728	4.23	12	13	5	0	0	التكرار	تقوم الإدارة بتحليل مشاكل العمل بدقة	12
				40	43.3	16.7	0	0	النسبة %		
07	عالية	0.571	4.13	7	20	3	0	0	التكرار	تقوم الإدارة بعمليات المراقبة والمتابعة لتنفيذ الحلول	13
				23.3	66.7	10	0	0	النسبة %		
08	عالية	0.776	4.13	10	15	4	1	0	التكرار	تقوم الإدارة بقياس الأداء الفعلي مع الخطط	14
				33.3	50	13.4	3.3	0	النسبة %		
09	عالية	0.712	4.10	9	15	6	0	0	التكرار	تحرص الإدارة على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	15
				30	50	20	0	0	النسبة %		
		0.496	4.127	المجموع							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

تشير نتائج الجدول أعلاه رقم (12 - 02) الى متوسط حسابي عام يبلغ (4.127) وانحراف معياري عام قدره (0.496)، أما مستوى العبارات فتمت ملاحظة أن إجابات أفراد العينة كانت غير متفاوتة بين الموافقة والموافقة بشدة لهذه العبارات، حيث تم إيجاد أن العبارة الثامنة والمتمثلة في "تضع الإدارة معايير إجراءات قياسية وواضحة لكل عملية" قد جاءت بالترتيب

الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العينة (4.27) بانحراف معياري قدره (0.785) ووفقا لمقياس الدراسة فإن مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة بشدة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم بشدة لها بنسبة (43.3%) وبنفس النسبة أيضا للموافقة، تليها نسبة (10%) من العينة اتجهوا نحو خيار الحياد، بينما اتجه ما نسبته (3.3%) من العينة نحو خيار المعارضة بلا أوافق، ثم نسبة معدومة للمعارضة بشدة.

ثم العبارتين رقم (12 - 01) قد جاءتا بالترتيب الثاني والثالث على التوالي من حيث الأهمية النسبية المعطاة لهما من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العينة (4.23) بالتساوي لكلا العبارتين، وبانحراف معياري قدره (0.728 - 0.817) على التوالي، ووفقا لمقياس الدراسة فإن مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة بشدة.

ثم العبارات رقم (06 - 10 - 03 - 13 - 14 - 15 - 04 - 09 - 07 - 05 - 11) بحيث جاءت بالترتيب (من الرابع إلى الرابع عشر) من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغت المتوسطات الحسابية للإجابات عن هذه العينة (من 4.20 إلى 4.00) بأدنى انحراف معياري قدره (0.556) وأعلاه (0.887) ووفقا لمقياس الدراسة فإن مستوى قبول هذه العبارات كان باتجاه الموافقة.

ثم أخيرا العبارة الثانية والمتمثلة في "تعمل الإدارة الرشيقة على نشر ثقافة استثمار الوقت والموارد المتاحة" بحيث جاءت بالترتيب الخامس عشر والأخير في هذا المحور من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العينة (03.97) بانحراف معياري قدره (0.890) ووفقا لمقياس الدراسة فإن مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (53.3%) تليها نسبة (26.7%) من العينة اتجهوا نحو خيار الموافقة

بشدة عن العبارة، بينما اتجه ما نسبته (10%) من العينة نحو خيار الحياد، وتساويها نفس النسبة اختاروا معارضة الفقرة بلا أوافق، ثم أخيرا نسبة معدومة لإفراد العينة للمعارضة بشدة عن الفقرة.

تحليل المحور الرابع : العلاقة بين الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية

وفيما يلي سيتم عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها من إجابات عينة الدراسة على فقرات المحور الرابع، وقد جاءت نتائج هذا المحور كما يوضح الجدول التالي :

الجدول رقم (13 - 02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية الفقرات لإجابات أفراد

العينة عن عبارات المحور الرابع

الترتيب	العبارة	المقاييس					المؤشرات الإحصائية			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الانحراف	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي
01	توجد علاقة ارتباط بين ركائز الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية	0	0	5	16	9	0.681	عالية	7	4.13
		0	0	16.7	53.3	30				
02	هناك فروقات بين متغيرات الدراسة (الميزة التنافسية والإدارة الرشيقة)	0	1	10	13	6	0.805	عالية	14	3.80
		0	3.3	33.3	43.4	20				
03	تساهم أساليب الإدارة الرشيقة داخل المؤسسة في تعزيز مزايا الميزة التنافسية	0	0	5	15	10	0.699	عالية	6	4.17
		0	0	16.7	50	33.3				
04	تعمل الإدارة الرشيقة على	0	0	4	16	10	0.66	عالية	5	4.20

								ر	الاستخدام الأمثل للعاملين مما يقلل من معدلات الهدر والضياح ويضمن الأفضل لخدمة الزبائن	
				33.4	53.3	13.3	0	النسبة %		
12	عالية	0.834	3.83	7	12	10	1	التكرار	وجود علاقة ارتباط معنوي بين الميزة التنافسية والإدارة الرشيقة	05
				23.4	40	33.3	3.3	النسبة %		
11	عالية	0.740	3.93	6	17	6	1	التكرار	الأسلوب الرشيق كأداة لتحسين القدرات التنافسية للمؤسسة	06
				20	56.7	20	3.3	النسبة %		
8	عالية	0.695	4.00	6	19	4	1	التكرار	الاعتماد على أدوات الإدارة الرشيقة يهدف الى تخفيض تكاليف الإنتاج	07
				20	63.4	13.3	3.3	النسبة %		
10	عالية	0.669	3.97	5	20	4	1	التكرار	تبني أسلوب الإدارة الرشيقة يعني تميز سياسة واستراتيجية المؤسسة وثقافتها	08
				16.7	66.7	13.3	3.3	النسبة %		
9	عالية	0.743	4.00	7	17	5	1	التكرار	الإدارة الرشيقة تمكن من تميز المؤسسة من خلال تميز الأفراد وذلك عن طريق فهم احتياجاتهم وتطويرهم وتدريبهم	09
				23.3	56.7	16.7	3.3	النسبة %		
13	عالية	0.834	3.83	7	12	10	1	التكرار	تسمح الإدارة الرشيقة للمؤسسة بتميزها عن طريق الحصول على	10

الفصل الثاني.....الفصل التطبيقي

				23.4	40	33.3	3.3	0	النسبة %	حصص سوقية كانت تابعة للمنافس	
15	عالية	0.847	3.80	6	14	8	2	0	التكرار	الإدارة الرشيقة تحقق التميز في المؤسسة وذلك عن طريق خفض تكاليف المنتجات مع الرفع في سعرها	11
				20	46.6	26.7	6.7	0	النسبة %		
3	عالية جدا	0.679	4.23	11	15	4	0	0	التكرار	تسمح الإدارة الرشيقة بتميز المؤسسة من خلال الحصول على نظام إنتاج جديد	12
				36.7	50	13.3	0	0	النسبة %		
4	عالية جدا	0.774	4.23	13	11	6	0	0	التكرار	أثر تطبيق مركات الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء فعال لاستدامة الميزة التنافسية	13
				43.3	36.7	20	0	0	النسبة %		
1	عالية جدا	0.640	4.27	11	16	3	0	0	التكرار	تكمّن علاقة الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية من المنظور الاستراتيجي في كيفية تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية والمحافظة عليها	14
				36.7	53.3	10	0	0	النسبة %		
2	عالية جدا	0.626	4.23	10	17	3	0	0	التكرار	تهدف الإدارة الرشيقة الى التفكير ودمج وإعادة تكوين المهارات لزيادة التنافسية لنيل رضا الزبائن والرفع من الحصة السوقية	15
				33.3	56.7	10	0	0	النسبة %		
		0.407	4.042	المجموع							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

تشير نتائج الجدول أعلاه رقم (13 - 02) الى متوسط حسابي عام يبلغ (4.042) وانحراف معياري عام قدره (0.407)، أما مستوى العبارات فتمت ملاحظة أن إجابات أفراد العينة كانت متفاوتة ومعظمهم أكدوا موافقتهم لهذه العبارات، حيث تم إيجاد أن العبارة الرابعة عشر والمتمثلة في "تكمّن علاقة الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية من المنظور الاستراتيجي في كيفية تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية والمحافظة عليها" قد جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العينة (4.27) بانحراف معياري قدره (0.640) ووفقا لمقياس الدراسة فان مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة بشدة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (53.3%) تليها نسبة (36.7%) من العينة اتجهوا نحو خيار موافقة العبارة بشدة، بينما اتجه ما نسبته (10%) من العينة نحو خيار الحياد، وأخيرا نسبة معدومة (00%) للمعارضة والمعارضة بشدة عن الفقرة.

وتليها العبارة الخامسة عشر والمتمثلة في "تهدف الإدارة الرشيقة الى التفكير ودمج وإعادة تكوين المهارات لزيادة التنافسية لنيل رضا الزبائن والرفع من الحصة السوقية" قد جاءت بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العينة (4.23) بانحراف معياري قدره (0.626) ووفقا لمقياس الدراسة فان مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة بشدة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (56.7%) تليها نسبة (33.3%) من العينة اتجهوا نحو خيار موافقة العبارة وبشدة، بينما اتجه ما نسبته (10%) من العينة نحو خيار الحياد، وأخيرا نسبة معدومة (00%) للمعارضة والمعارضة بشدة عن الفقرة.

وبعدها العبارة الثانية عشر والمتمثلة في "تسمح الإدارة الرشيقة بتميز المؤسسة من خلال الحصول على نظام إنتاج جديد" قد جاءت بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها

من قبل أفراد العينة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العينة (4.23) بانحراف معياري قدره (0.679) ووفقا لمقياس الدراسة فإن مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة بشدة ، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (50%) تليها نسبة (36.7%) من العينة اتجهوا نحو خيار موافقة بشدة للعبارة ، بينما اتجه ما نسبته (13.3%) من العينة نحو خيار الحياد ، وأخيرا نسبة معدومة (00%) للمعارضة والمعارضة بشدة عن الفقرة.

ثم تأتي العبارة الثالثة عشر والمتمثلة في "أثر تطبيق مرتكزات الإدارة الرشيدة في تعزيز أداء فعال لاستدامة الميزة التنافسية" قد جاءت بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العينة (4.23) بانحراف معياري قدره (0.774) ووفقا لمقياس الدراسة فإن مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة بشدة ، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بشدة بنسبة (43.3%) تليها نسبة (36.7%) من العينة اتجهوا نحو خيار موافقة العبارة ، بينما اتجه ما نسبته (20%) من العينة نحو خيار رفض العبارة ، وأخيرا نسبة معدومة (00%) لخيار الحيا وللمعارضة بشدة عن الفقرة.

وتأتي العبارة الرابعة والمتمثلة في "تعمل الإدارة الرشيدة على الاستخدام الأمثل للعاملين مما يقلل من معدلات الهدر والضياع ويضمن الأفضل لخدمة الزبائن" حيث جاءت بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العينة (4.20) بانحراف معياري قدره (0.664) ووفقا لمقياس الدراسة فإن مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة ، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (53.3%) تليها نسبة (33.3%) من العينة اتجهوا نحو خيار موافقة العبارة بشدة ، بينما اتجه ما نسبته (13.4%) من العينة نحو خيار الحياد ، وأخيرا نسبة معدومة (00%) للمعارضة والمعارضة بشدة عن الفقرة.

وما لاحظناه أن بقية العبارات التي جاءت على الترتيب (من 06 إلى 13) كلها كانت بأهمية نسبية عالية بما يعني الموافقة من طرف أفراد العينة، بحيث كانت على الترتيب التالي حسب أرقامهم (3- 1- 7- 9- 8- 6- 5- 10) بحيث أدنى متوسط لها كان للعبارة العاشرة بقيمة (3.83) وأعلى متوسط حسابي كان للعبارة الثالثة بقيمة (4.17)

وتأتي العبارة الثانية والمتمثلة في "هناك فروقات بين متغيرات الدراسة (الميزة التنافسية والإدارة الرشيقة)" حيث جاءت بالترتيب الرابع عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العينة (3.80) بانحراف معياري قدره (0.805) ووفقا لمقياس الدراسة فإن مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة أيضا، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (43.3%) تليها نسبة (33.3%) من العينة اتجهوا نحو خيار الحياد، بينما اتجه ما نسبته (20%) من العينة نحو خيار الموافقة بشدة عن العبارة، ونسبة (3.3%) من العينة نحو خيار رفض العبارة، وأخيرا نسبة معدومة (00%) للمعارضة بشدة عن العبارة.

وآخر عبارة في الترتيب هي العبارة الحادية عشر والمتمثلة في "الإدارة الرشيقة تحقق التميز في المؤسسة وذلك عن طريق خفض تكاليف المنتجات مع الرفع في سعرها" قد جاءت بالترتيب الخامس عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العينة (3.80) بانحراف معياري قدره (0.847) ووفقا لمقياس الدراسة فإن مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (46.7%) تليها نسبة (26.7%) من العينة اتجهوا نحو خيار الحياد، بينما اتجه ما نسبته (20%) من العينة نحو خيار الموافقة بشدة، ونسبة (6.70%) من العينة نحو خيار رفض العبارة، وأخيرا نسبة معدومة (00%) للمعارضة بشدة عن العبارة.

الخائفة

الخاتمة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات بناء على النتائج التي تم الحصول عليها بعد تحليل البيانات وكانت على النحو التالي:

✓ توجد موافقة من قبل المستجوبين في فرع اتصالات الجزائر على تطبيق الإدارة الرشيقة من خلال الأبعاد التي تناولها البحث والتي تتضمن (التحسين المستمر - العمل القياسي).

✓ مستوى توافر أدوات الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر - العمل القياسي) مرتفع لدى المستجوبين في فرع اتصالات الجزائر.

✓ تعمل المنظمة على نشر ثقافة استثمار الموارد المتاحة والوقت، وتحسن من مهارات الموظفين والمتطوعين لديها. وهذا يدل على مستوى التطبيق العالي لمنهجية التحسين المستمر، في حين كان لديها موافقة على قيام المنظمة بتبسيط العمليات وإنجاز العمل بأسلوب متجدد ومتطور وذلك بهدف التشجيع على التحسين المستمر.

✓ تستخدم الإدارة في المنظمة معايير موحدة لتقييم أداء العاملين. وهذا يدل على اهتمامها بتعزيز منهجية العمل القياسي، في حين كان لديها موافقة على سعيها لإتمام العمل ضمن الوقت القياسي، ووجود معايير وإجراءات قياسية وواضحة لكل عملية، والسعي لتحديث الإجراءات بشكل دوري وذلك لمنع حدوث أو تكرار المشكلات.

✓ تمتلك الإدارة في المنظمة رؤية واضحة لسياسة العمل، انطلاقاً من استعدادها لتطبيق وتعزيز ممارسة سياسة ستة سيجما، في حين كان لديها موافقة على قيامها بتحليل وتحديد مشاكل العمل بدقة، وعمليات المراقبة ومتابعة تنفيذ الحلول، وقياس الأداء الفعلي مع الخطط.

✓ مستوى الإبداع الإداري بأبعاده (قابلية التغيير - تشجيع الإبداع - الحساسية للمشكلات) مرتفع من وجهة نظر المستجوبين، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإدارية الحديثة المتمثلة في أدوات الإدارة الرشيقة.

✓ لدى المنظمة القدرة على التأقلم مع الظروف المستجدة، وحرصها على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى، وإتاحتها الفرصة للموظفين لتطوير الإجراءات المتبعة، بالإضافة لدعمها لهم عند مشاركتهم بأفكار جديدة، وهذا يدل على توجه المنظمة نحو تطبيق وتعزيز استراتيجية قابلة للتغيير.

✓ توفر المنظمة مناخات مشجعة للإبداع، وتشجع المقترحات الإبداعية، كما أنها تقدر الموظف المبدع في أداء عمله، وتشجع الموظفين على الإبداع الإداري ضمن خارج نطاق اختصاصاتهم، تقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين. وهذا دليل على اهتمام المنظمة بتوفير مناخ تنظيمي مدعم ومحفز للإبداع.

✓ تمتلك الإدارة القدرة على تشخيص المشكلات في العمل والقدرة على التنبؤ بحدوث مشكلات في العمل، وتضع طرقاً لمواجهةها أو تجنب حدوثها وتمتلك سرعة في تمييز المشكلات. هذا الأمر يعطيها القدرة على اتخاذ القرارات الجوهرية التي تدعم الإبداع الإداري.

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية التي يمكن أن تسهم في تحسين استخدام الإدارة الرشيقة بإتصالات الجزائر فرع الوادي وبالتالي تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة:

✓ تعزيز الاهتمام في استخدام أدوات الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر، العمل القياسي، الميزة التنافسية)، والاطلاع على كل ما هو جديد في هذا المجال وذلك لما لها من أثر واضح في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمة.

✓ تعزيز ثقافة التحسين والتطوير المستمر بشكل تدريجي ومنتظم لدى جميع الأطراف الفاعلة داخل المنظمة، لتفادي مقاومة التغيير، وتحقيق الإبداع الإداري. والذي أثبت انعكاسه بشكل إيجابي في تحقيق نتائج أفضل للمؤسسة

- ✓ تعزيز ثقافة الاستثمار في العاملين، وذلك من خلال توفير دورات تدريبية نوعية لتدريب العاملين في المنظمة تساهم في تحسين أدائهم ووصولهم إلى حالة الإبداع الإداري على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة.
- ✓ تعزيز العمل القياسي في المنظمة من خلال وضع إجراءات عمل واضحة للعمليات، والعمل على تحديثها بشكل مستمر، الأمر الذي سوف يؤدي إلى التخلص من أي إجراءات غير ضرورية، والسماح بإنهاء هذه العمليات في الوقت المناسب، ومنع حدوث مشاكل في المستقبل.
- ✓ تعزيز واهتمام أكبر بتطبيق العاملين لأداة ستة سيigma المتعلقة بمنع، وتجنب الانحرافات من خلال زيادة الاهتمام بتحديد مشاكل العمل، والقيام بالمراقبة والمتابعة الدقيقة لها.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

1. أبو زيد، خالد، أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي في البنوك التجارية الاردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، ؛ كلية الاعمال .قسم إدارة الاعمال. عمان.
2. أحمد محمد، الإدارة الرشيقة ودورها في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي، المؤتمر الدولي للتنمية التجارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الادارة العامة، السعودية، 2015.
3. أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة جامعة بسكرة"، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، رسالة ماجستير. 2003.
4. إعديلي، فادي إمكانية تطبيق أسلوب Sigma 6 ودوره في تخفيض التكاليف ودعم القدرة التنافسية دراسة تطبيقية في شركة التقنيات المتطورة لإعادة تصنيع المواد المستهلكة". رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الاردن. 2014.
5. أيوب، نادية العوامل المؤثرة على السلوك الاداري الابداعي لدى المديرون في قطاع البنوك التجارية السعودية ". الادارة العامة. الرياض. المجلد 41، 2011.
6. أيوب، نادية العوامل المؤثرة على السلوك الاداري الابداعي لدى المديرون في قطاع البنوك التجارية السعودية.
7. بن وارث عبد الرحمان، وجابة، احمد - (2016)، "دور المؤسسات الانتاجية في تطبيق أسلوب الادارة الرشيقة دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17 العدد 2.

8. بو ناصر، فتحي، درجة ممارسة الابداع الاداري من وجهة نظر القادة التربويين لبرامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية بالملكة العربية السعودية " دراسات، العلوم التربوية، المجلد 45، العدد 4، 2018.
9. جاسم رغد، "انعكاس منهج الادارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصالات في العراق (زين، اسياسيل) "رسالة ماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 22 -العدد 94، 2006.
10. حسن علي زغبى، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان، المؤتمر العلمي، اقتصاديات الاعمال: في ظل عالم متغير، جامعة العلوم التطبيقية الاهلية، عمان، 12 -14 ماي 2003.
11. حمد المكي، محمد، هل يمكن لسته سيجما أن تساعد في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي، المؤتمر الدولي للتنمية التجارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الادارة العامة، السعودية. 20019.
12. حمد المكي، محمد، هل يمكن لسته سيجما أن تساعد في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي، المؤتمر الدولي للتنمية التجارية.
13. الداوي الشيخ والتسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 09 -10 مارس 2004.
14. رزقي، رزق، " اثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الإستشفائية العمومية " دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. تخصص إدارة استراتيجية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر.
15. عبد الرحمان يوسف العالي، محمود صالح، 2009 إستراتيجية تويوتا في إدارة أزماتها في السوق الامريكية: دراسة تحليلية، مجلة الملك سعود، مجلد 22، العلوم الادارية. 1، الرياض.

16. عبد المليك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري من SWOT الى نظرية استراتيجية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد رقم 04، ماي 2003.
17. علي السلمي، ادارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
18. مجيد الكرخي. تقويم الأداء باستخدام النسب المالية: 388، معيار لتقويم في الوحدات الاقتصادية المختلفة، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، الأردن. 2007
19. مجيد الكرخي. تقويم الأداء باستخدام النسب المالية: 388، معيار لتقويم في الوحدات الاقتصادية المختلفة، دار المناهج بعمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
20. محمد أحمد الخطيري، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الاولى، مجموعة نيل العربية، مصر، 2004.
21. محمد سيد حمزاوي. 2013 قياس الأداء في المنظمات و المؤسسات المعاصرة، ورقة علمية مقدمة في الحلقة العلمية لقياس الأداء في العمل الأمني، كلية التدريب، قسم البرامج التدريبية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية، 2013/01/23.
22. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
23. الهشلمون ياسمين حاتم، أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الادوية الاردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط. 2007.
24. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي. 2009 أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
25. يروز بن عابد، زكية جيجيق، " دور ممارسات التفكير الرشيق في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة ميدانية"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 9 العدد 3، 2019.

26. يروز بن عابد، زكية جيجيق، " دور ممارسات التفكير الرشيق في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة ميدانية .

المراجع باللغة الاجنبية :

27. Niccolo curatolo.(2014). Proposition d'une méthode Lean pour l'amélioration des processus métiers en milieu hospitalier : application au processus de prise en charge médicamenteuse à l'hôpital, thèse pour obtenir le grade de docteur, l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, spécialité "Génie Industriel", Paris, France, p 31.

28. Fortineau et autres. (2015). Analyse des potentialités et des limites du LEAN à l'Hôpital: vers une démarche d'excellence hospitalière, Nancy, France.

29. .Poksinska. (2010). The current state of lean implementation in health care: literature review, Quality Management in Healthcare, Vol 19, No4.

30. GOUFFÉ Valérie. (2013). Appropriation des outils de gestion et performance hospitalière: pour une approche interculturelle, thèse pour l'obtention du grade de Docteur en Sciences de Gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour, France.

قائمة المراجعين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير جامعة همة لخضر الوادي

الاستبيان

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان

" دور الادارة الرشيقة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية " وذلك لبحث أكاديمي لدى متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد تسيير مؤسسة، لذلك نأمل لسيادتكم الإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة ، حيث تعتمد صحة نتائج الدراسة على دقة إجابتكم، وإن تعاونكم معنا يعزز البحث العلمي علما أن بيانات الاستبيان تستخدم الأغراض البحث العلمي

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

المستوى التعليمي

ثانوي فأقل ☐ تقني ☐ تقني سامي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

الخبرة العلمية:

من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐ أقل من 5 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

التصنيف الوظيفي:

اطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

أولاً: معلومات تخص مؤسستك

1- عدد العمال

أقل من 10 عمال ☐ بين 10 و 49 عامل ☐ من 50 الى 250 عامل ☐

2- ما هو أثر المنافسة على المؤسسة

إيجابي ☐ سلبي ☐ لا يوجد تأثير ☐

3- وضعية المؤسسة في السوق

حصة سوقية قوية ☐ حصة سوقية متوسط ☐ حصة سوقية ضعيفة ☐

ثانياً: الادارة الرشيقة من وجهة نظرك:

1- تعني ازالة كافة اشكال الهدر داخل المؤسسة.

نعم ☐ لا ☐

2- التطوير الدائم والتحسين المستمر الكل الانشطة.

نعم ☐ لا ☐

3- على انها استهداف الفعلية من خلال التحسين المستمر

نعم ☐ لا ☐

4- تعني العمل الجماعي والتشجيع على الابداع والابتكار

نعم ☐ لا ☐

ثالثاً: الميزة التنافسية من وجهة نظرك من وجهة نظرك:

1- التميز في المؤسسة هو الوضع المتفوق الذي تحصل عليها

نعم ☐ لا ☐

2- يعني زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الاقل

نعم ☐ لا ☐

3- يعني جذب اكبر عدد من الزبائن

نعم ☐ لا ☐

4- التميز هو مراقبة الجودة في الشركة

نعم ☐ لا ☐

رابعاً: الميزة التنافسية

لا أوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					تعمل المؤسسة على مواجهة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة .	1
					تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق	2
					تعمق المؤسسة علاقتها مع الزبائن للحد من المنافسة	3
					تجمع المؤسسة معلومات دورية عن المنافسين .	4
					تسعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين .	5
					تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين .	6
					تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات من خلال التركيز على الجودة .	7
					تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف.	8
					- تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات	9
					تعمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمات	10
					تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من تعزيز دورها في السوق المحلي	11
					-تحرص الشركة على الحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول الى ضبط الجودة والسلع	12
					تلتزم الشركة بالتزويد الزبائن بمنتجات والخدمات تفوق توقعاتهم	13
					تركز الشركة على الابداع والابتكار في منتجاتها	14
					تقوم الشركة بمراقبة جودة المنتجات والخدمات بشكل مستمر	15

خامسا: الادارة الرشيقة:

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا وافق	لا أوافق بشدة
1	تساهم الإدارة الرشيقة في تحسين مهارات موظفيها					
2	تعمل الإدارة الرشيقة على نشر ثقافة استثمار الموارد المتاحة والوقت					
3	تسعى الإدارة الرشيقة لإتمام العمل ضمن الوقت القياسي (العمل القياسي)					
4	تسعى الإدارة الرشيقة إلى تنظيم موقع العمل					
5	تؤثر أبعاد الإدارة الرشيقة في التحسين المستمر داخل المؤسسة					
6	تسعى أبعاد الإدارة الرشيقة إلى تشجيع الإبداع داخل المؤسسة					
7	تستخدم الإدارة الرشيقة معايير موحدة التقييم أداء العاملين (العاملين متعددي الوظائف)					
8	تضع الإدارة معايير اجراءات قياسية وواضحة لكل عملية					
9	تسعى الإدارة إلى تحديث الإجراءات بشكل دوري لمنع التكرار المشكلات					
10	تهتم الإدارة بترتيب اجراءات العمل بالحد الأدنى					
11	لدى الإدارة رؤية واضحة لسياسة العمل					
12	تقوم الإدارة بتحليل مشاكل العمل بدقة					
13	تقوم الإدارة بعمليات المراقبة و المتابعة تنفيذ الحلول					
14	تقوم الإدارة بقياس الأداء الفعلي مع الخطط					
15	تحرص الإدارة على احداث تغييرات أساليب العمل بين فترة وأخرى					

سادسا: العلاقة بين الادارة الرشيقة والميزة التنافسية

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا وافق	لا أوافق بشدة
1	-توجد علاقة ارتباط بين ركائز الادارة الرشيقة والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة للاقتصادية					
2	هناك فروقات بين متغيرات الدراسة (الادارة الرشيقة والميزة التنافسية					
3	تساهم أساليب الادارة الرشيقة داخل المؤسسة في تعزيز مزايا الميزة التنافسية					
4	تعمل الادارة الرشيقة على الاستخدام الامثل للعاملين مما يقلل من معدلات الهدر والضياع ويضمن الافضل لخدمة الزبائن					
5	-وجود علاقة ارتباط معنوي بين الادارة الرشيقة والميزة التنافسية					
6	-الاسلوب الرشيق كأداة لتحسين القدرات التنافسية للمؤسسة					
7	-الاعتماد على ادوات الادارة الرشيقة يهدف الى تخفيض تكاليف الانتاج					
8	-تبني اسلوب الادارة الرشيقة يعني تميز سياسة واستراتيجية المنظمة وثقافتها					
9	الادارة الرشيقة تمكن من تميز المؤسسة من خلال تميز الافراد وذلك عن طريق فهم احتياجاتهم وتطويرهم وتدريبهم					
10	-تسمح الادارة الرشيقة للمؤسسة بتمييزها عن طريق الحصول على حصص سوقية كانت تابعة للمنافس					
11	-الادارة الرشيقة تحقق التميز في المؤسسة وذلك عن طريق خفض تكاليف المنتجات مع الرفع في سعرها					
12	-تسمح الادارة الرشيقة بتمييز المؤسسة من خلال الحصول على نظام انتاج جديد					
13	-اثر تطبيق مركات الادارة الرشيقة في تعزيز اداء الفعال لاستدامة الميزة التنافسية					
14	تكمن علاقة الادارة الرشيقة وللميزة التنافسية من المنظور الاستراتيجي في كيفية تحقيق المنظمة للميزة التنافسية والمحافظة عليها					
15	-تهدف الادارة الرشيقة الى التفكير ودمج واعادة تكوين المهارات لزيادة التنافسية لنيل رضا الزبائن وزيادة السوق					

```

CODEBOOK A1 [o] A2 [n] A3 [o]
/VARINFO POSITION LABEL TYPE FORMAT MEASURE ROLE VALUELABELS MISSING ATTR
IBUTES
/OPTIONS VARORDER=VARLIST SORT=ASCENDING MAXCATS=200
/STATISTICS COUNT PERCENT MEAN STDDEV QUARTILES.

```

Livre de codes

A1

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	4		
	Libellé	عدد العمال		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	أقل من 10 عمال	2	6,7%
	2	بين 10 و 49 عامل	17	56,7%
	3	من 50 إلى 250 عامل	11	36,7%

A2

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	5		
	Libellé	ماهو أثر المنافسة على المؤسسة؟		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	سلبي	6	20,0%
	2	لا يوجد تأثير	6	20,0%
	3	إيجابي	18	60,0%

A3

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	6		
	Libellé	وظعية المؤسسة في السوق		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	حصة سوقية ضعيفة	3	10,0%
	2	حصة سوقية متوسطة	8	26,7%
	3	حصة سوقية قوية	19	63,3%

```

CODEBOOK C1 [n] C2 [n] C3 [n] C4 [n]
/VARINFO POSITION LABEL TYPE FORMAT MEASURE ROLE VALUELABELS MISSING ATTRIBU
TES
/OPTIONS VARORDER=VARLIST SORT=ASCENDING MAXCATS=200
/STATISTICS COUNT PERCENT MEAN STDDEV QUARTILES.

```

Livre de codes

C1

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	11		
	Libellé	التميز في المؤسسة هو الوضع المتفوق الذي تحصل عليه		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	لا	9	30,0%
	2	نعم	21	70,0%

C2

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	12		
	Libellé	يعني زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	لا	5	16,7%
	2	نعم	25	83,3%

C3

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	13		
	Libellé	يعني جذب أكبر عدد من الزبائن		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	لا	6	20,0%
	2	نعم	24	80,0%

C4

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	14		
	Libellé	التميز هو مراقبة الجودة في الشركة		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	لا	1	3,3%
	2	نعم	29	96,7%

```

CODEBOOK B1 [n] B2 [n] B3 [n] B4 [n]
/VARINFO POSITION LABEL TYPE FORMAT MEASURE ROLE VALUELABELS MISSING ATTRIBU
TES
/OPTIONS VARORDER=VARLIST SORT=ASCENDING MAXCATS=200
/STATISTICS COUNT PERCENT MEAN STDDEV QUARTILES.

```

Livre de codes

B1

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	7		
	Libellé	تعني إزالة كافة أشكال الهدر داخل المؤسسة		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	لا	8	26,7%
	2	نعم	22	73,3%

B2

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	8		
	Libellé	التطوير الدائم والتحسين المستمر لكل الأنشطة		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	لا	4	13,3%
	2	نعم	26	86,7%

B3

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	9		
	Libellé	على انها الأهداف الفعلية من خ1ل التحسين المستمر		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	لا	7	23,3%
	2	نعم	23	76,7%

B4

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	10		
	Libellé	تعني العمل الجماعي والتشجيع على الإبداع		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	لا	1	3,3%
	2	نعم	29	96,7%

```
FREQUENCIES VARIABLES=D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7 D8 D9 D10 D11 D12 D13 D14 D15
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Statistiques					
		تعمل المؤسسة على مواجهة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة	تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق	تعمق المؤسسة علاقاتها من الزبائن للحد من المنافسة	تسعى المؤسسة للوصول الى أسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,23	4,07	4,17	3,97
Ecart type		,898	,944	,913	,999

Statistiques					
		تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين	تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات من خلال التركيز على الجودة	تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف	تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات تحسين جودة الخدمات
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,07	3,93	4,03	4,30
Ecart type		,907	,828	,809	,794

Statistiques					
		تحرص الشركة على الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول الى ضبط الجودة والسلع	تلتزم الشركة بتزويد الزبائن بمنتجات وخدمات تفوق توقعاتهم	تقوم الشركة بمراقبة جودة المنتجات والخدمات بشكل مستمر	تركز الشركة على الابداع والابتكار في منتجاتها
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,23	4,27	4,17	4,37
Ecart type		,971	,944	1,020	,809

Table de fréquences

تعمل المؤسسة على مواجهة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	3	10,0	10,0	13,3
	موافق	13	43,3	43,3	56,7
	موافق بشدة	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	لا أوافق	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	3	10,0	10,0	16,7
	موافق	15	50,0	50,0	66,7
	موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعمق المؤسسة علاقاتها من الزبائن للحد من المنافسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	4	13,3	13,3	16,7
	موافق	13	43,3	43,3	60,0
	موافق بشدة	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تجمع المؤسسة معلومات دورية عن المنافسين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	لا أوافق	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	6	20,0	20,0	26,7
	موافق	12	40,0	40,0	66,7
	موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة للوصول الى أسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	لا أوافق	2	6,7	6,7	10,0
	محايد	3	10,0	10,0	20,0
	موافق	11	36,7	36,7	56,7
	موافق بشدة	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	5	16,7	16,7	20,0
	موافق	14	46,7	46,7	66,7
	موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات من خلال التركيز على الجودة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	5	16,7	16,7	23,3
	موافق	16	53,3	53,3	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	6	20,0	20,0	23,3
	موافق	14	46,7	46,7	70,0
	موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	3	10,0	10,0	13,3
	موافق	12	40,0	40,0	53,3
	موافق بشدة	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	4	13,3	13,3	16,7
	موافق	10	33,3	33,3	50,0
	موافق بشدة	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية بتعزيز دورها في السوق المحلي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	5	16,7	16,7	20,0
	موافق	9	30,0	30,0	50,0
	موافق بشدة	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تحرص الشركة على الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول الى ضبط الجودة والسلع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	4	13,3	13,3	16,7
	موافق	10	33,3	33,3	50,0
	موافق بشدة	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تلتزم الشركة بتزويد الزبائن بمنتجات وخدمات تفوق توقعاتهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	لا أوافق	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	3	10,0	10,0	16,7
	موافق	13	43,3	43,3	60,0
	موافق بشدة	11	36,7	36,7	96,7
	6	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تركز الشركة على الابداع والابتكار في منتجاتها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	3	10,0	10,0	13,3
	موافق	10	33,3	33,3	46,7
	موافق بشدة	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تقوم الشركة بمراقبة جودة المنتجات والخدمات بشكل مستمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	2	6,7	6,7	10,0
	موافق	13	43,3	43,3	53,3
	موافق بشدة	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8 F9 F10 F11 F12 F13 F14 F15
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques						
		توجد علاقة ارتباط بين ركائز الإدارة الرشيدة والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية	هناك فروقات بين متغيرات الدراسة (الميزة التنافسية والإدارة الرشيدة)	تساهم أساليب الإدارة الرشيدة داخل المؤسسة في تعزيز مزايا الميزة التنافسية	تعمل الإدارة الرشيدة على الاستخدام الأمثل للعاملين مما يقلل من معدلات الهدر والضياع ويضمن الأفضل لخدمة الزبائن	وجود علاقة ارتباط معنوي بين الميزة التنافسية والإدارة الرشيدة
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,13	3,80	4,17	4,20	3,83
Ecart type		,681	,805	,699	,664	,834

Statistiques						
		الأسلوب الرشيق كأداة لتحسين القدرات التنافسية للمؤسسة	الإعتماد على أدوات الإدارة الرشيدة يهدف الى تخفيض تكاليف الإنتاج	تبني أسلوب الإدارة الرشيدة يعني تميز سياسة واستراتيجية المؤسسة وثقافتها	الإدارة الرشيدة تمكن من تميز المؤسسة من خلال تميز الأفراد وذلك عن طريق فهم احتياجاتهم وتطويرهم وتدريبهم	تسمح الإدارة الرشيدة للمؤسسة بتمييزها عن طريق الحصول على حصص سوقية كانت تابعة للمنافس
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,93	4,00	3,97	4,00	3,83
Ecart type		,740	,695	,669	,743	,834

Statistiques						
		الإدارة الرشيدة تحقق التميز في المؤسسة وذلك عن طريق خفض تكاليف المنتجات مع الرفع في سعرها	تسمح الإدارة الرشيدة بتميز المؤسسة من خلال الحصول على نظام انتاج جديد	أثر تطبيق مرتكزات الإدارة الرشيدة في تعزيز أداء فعال لاستدامة الميزة التنافسية	تكمن علاقة الإدارة الرشيدة والميزة التنافسية من المنظور الاستراتيجي في كيفية تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية والمحافظة عليها	تهدف الإدارة الرشيدة الى التفكير ودمج وإعادة تكوين المهارات لزيادة التنافسية لنيل رضاء الزبائن والرفع من الحصة السوقية
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,80	4,23	4,23	4,27	4,23
Ecart type		,847	,679	,774	,640	,626

Table de fréquences

توجد علاقة ارتباط بين ركائز الإدارة الرشيدة والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	16,7	16,7	16,7
	موافق	16	53,3	53,3	70,0
	موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

هناك فروقات بين متغيرات الدراسة (الميزة التنافسية والإدارة الرشيدة)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	10	33,3	33,3	36,7
	موافق	13	43,3	43,3	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تساهم أساليب الإدارة الرشيدة داخل المؤسسة في تعزيز مزايا الميزة التنافسية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	16,7	16,7	16,7
	موافق	15	50,0	50,0	66,7
	موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعمل الإدارة الرشيدة على الاستخدام الأمثل للعاملين مما يقلل من معدلات الهدر والضياع ويضمن الأفضل لخدمة الزبائن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	13,3	13,3	13,3
	موافق	16	53,3	53,3	66,7
	موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

وجود علاقة ارتباط معنوي بين الميزة التنافسية والإدارة الرشيدة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	10	33,3	33,3	36,7
	موافق	12	40,0	40,0	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الأسلوب الرشيق كأداة لتحسين القدرات التنافسية للمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	6	20,0	20,0	23,3
	موافق	17	56,7	56,7	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الإعتماد على أدوات الإدارة الرشيقة يهدف الى تخفيض تكاليف الإنتاج

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	4	13,3	13,3	16,7
	موافق	19	63,3	63,3	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تبني أسلوب الإدارة الرشيقة يعني تميز سياسة واستراتيجية المؤسسة وثقافتها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	4	13,3	13,3	16,7
	موافق	20	66,7	66,7	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الإدارة الرشيقة تمكن من تميز المؤسسة من خلال تميز الأفراد وذلك عن طريق فهم احتياجاتهم

وتطويرهم وتدريبهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	5	16,7	16,7	20,0
	موافق	17	56,7	56,7	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تسمح الإدارة الرشيقة للمؤسسة بتمييزها عن طريق الحصول على حصص سوقية كانت تابعة للمنافس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	10	33,3	33,3	36,7
	موافق	12	40,0	40,0	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الإدارة الرشيقة تحقق التميز في المؤسسة وذلك عن طريق خفض تكاليف المنتجات مع الرفع في

سعرها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	8	26,7	26,7	33,3
	موافق	14	46,7	46,7	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تسمح الإدارة الرشيقة بتميز المؤسسة من خلال الحصول على نظام انتاج جديد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	13,3	13,3	13,3
	موافق	15	50,0	50,0	63,3
	موافق بشدة	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

أثر تطبيق مركات الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء فعال لاستدامة الميزة التنافسية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	20,0	20,0	20,0
	موافق	11	36,7	36,7	56,7
	موافق بشدة	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تكمن علاقة الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية من المنظور الاستراتيجي في كيفية تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية والمحافظة عليها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	16	53,3	53,3	63,3
	موافق بشدة	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تهدف الإدارة الرشيقة الى التفكير ودمج وإعادة تكوين المهارات لزيادة التنافسية لنيل رضا الزبائن والرفع من الحصة السوقية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	17	56,7	56,7	66,7
	موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

```
CODEBOOK ]o[ [التصنيف_الوظيفي] o [الخبرة_المهنية] o [المستوى_التعليمي]
/VARINFO POSITION LABEL TYPE FORMAT MEASURE ROLE VALUELABELS MISSING ATTRIBUTES
/OPTIONS VARORDER=VARLIST SORT=ASCENDING MAXCATS=200
/STATISTICS COUNT PERCENT MEAN STDDEV QUANTILES.
```

Livre de codes

المستوى_التعليمي

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	1		
	Libellé	المستوى التعليمي		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	ثانوي فما أقل	2	6,7%
	2	تقني	1	3,3%
	3	تقني سامي	8	26,7%
	4	جامعي	15	50,0%
	5	دراسات عليا	4	13,3%

الخبرة_المهنية

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	2		
	Libellé	الخبرة المهنية		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	أقل من 05 سنوات	13	43,3%
	2	من 05 إلى 10 سنوات	8	26,7%
	3	أكثر من 10 سنوات	9	30,0%

التصنيف_الوظيفي

		Valeur	Nombre	Pourcentage
Attributs standard	Position	3		
	Libellé	التصنيف الوظيفي		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	عون تنفيذ	7	23,3%
	2	عون تحكم	6	20,0%
	3	إطار	17	56,7%


```
CORRELATIONS
/VARIABLES=ABC A1 A2 A3 B1 B2 B3 B4 C1 C2 C3 C4
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

المحور الأول استطلاع عام حول المؤسسة التي يعمل بها الفرد		
المحور الأول استطلاع عام حول المؤسسة التي يعمل بها الفرد	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30
عدد العمال	Corrélation de Pearson	,582**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
ماهو أثر المنافسة على المؤسسة؟	Corrélation de Pearson	,773**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
وظعية المؤسسة في السوق	Corrélation de Pearson	,671**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
تعني إزالة كافة أشكال الهدر داخل المؤسسة	Corrélation de Pearson	,640**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
التطوير الدائم والتحسين المستمر لكل الأنشطة	Corrélation de Pearson	,304
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	30
على انها الأهداف الفعلية من خلال التحسين المستمر	Corrélation de Pearson	,854**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
تعني العمل الجماعي والتشجيع على الإبداع والإبتكار	Corrélation de Pearson	,357
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	30
التميز في المؤسسة هو الوضع المتفوق الذي تحصل عليه	Corrélation de Pearson	,877**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
يعني زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل	Corrélation de Pearson	,215
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	30
يعني جذب أكبر عدد من الزبائن	Corrélation de Pearson	,715**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
التميز هو مراقبة الجودة في الشركة	Corrélation de Pearson	,357
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=E E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 E11 E12 E13 E14 E15
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

المحور الثالث: الإدارة الرشيقة					
المحور الثالث: الإدارة الرشيقة	Corrélation de Pearson	1			
	Sig. (bilatérale)				
	N	30			
تساهم الإدارة الرشيقة في تحسين مهارات موظفيها	Corrélation de Pearson	,571**	تهتم الإدارة بترتيب إجراءات العمل بالحد الأدنى	Corrélation de Pearson	,720**
	Sig. (bilatérale)	,001		Sig. (bilatérale)	,000
	N	30		N	30
تعمل الإدارة الرشيقة على نشر ثقافة استثمار الوقت والموارد المتاحة	Corrélation de Pearson	,650**	لدى الإدارة رؤية واضحة لسياسة العمل	Corrélation de Pearson	,574**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,001
	N	30		N	30
تسعى الإدارة الرشيقة لإتمام العمل ضمن الوقت القياسي (العمل القياسي)	Corrélation de Pearson	,808**	تقوم الإدارة بتحليل مشاكل العمل بدقة	Corrélation de Pearson	,539**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,002
	N	30		N	30
تسعى الإدارة الرشيقة الى تنظيم موقع العمل	Corrélation de Pearson	,561**	تقوم الإدارة بعمليات المراقبة والمتابعة لتنفيذ الحلول	Corrélation de Pearson	,547**
	Sig. (bilatérale)	,001		Sig. (bilatérale)	,002
	N	30		N	30
تؤثر أبعاد الإدارة الرشيقة في التحسين المستمر داخل المؤسسة	Corrélation de Pearson	,580**	تقوم الإدارة بقياس الأداء الفعلي مع الخطط	Corrélation de Pearson	,677**
	Sig. (bilatérale)	,001		Sig. (bilatérale)	,000
	N	30		N	30
تسعى أبعاد الإدارة الرشيقة الى تشجيع الإبداع داخل المؤسسة	Corrélation de Pearson	,654**	تحرص الإدارة على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	Corrélation de Pearson	,646**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000
	N	30		N	30
تستخدم الإدارة الرشيقة معايير موحدة لتقييم أداء العاملين (العاملين متعددي الوظائف)	Corrélation de Pearson	,576**			
	Sig. (bilatérale)	,001			
	N	30			
تضع الإدارة معايير إجراءات قياسية وواضحة لكل عملية	Corrélation de Pearson	,636**			
	Sig. (bilatérale)	,000			
	N	30			
تسعة الإدارة الى تحديث الإجراءات بشكل دوري لمنع تكرار المشك1ت	Corrélation de Pearson	,747**			
	Sig. (bilatérale)	,000			
	N	30			

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).