

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-



قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي:...../2023

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2023

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة موسومة بـ:

دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

إشراف الأستاذة:

شفاء حمد

إعداد الطالبتين:

- تقوى مشري

- رميسة البروقي

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة تبسة	أستاذ مساعد -أ-	مقران علجية
مشرفا ومقررا	جامعة تبسة	أستاذ محاضر -أ-	شفاء حمد
عضوا مناقشا	جامعة تبسة	أستاذ محاضر -أ-	بوحنيك هدى

السنة الجامعية: 2022/2023



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
م

## شكر وعرفان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الحمد لله على قدر عدد خلقه  
ورضاء نفسه ووزن عرشه ومداد كلماته.

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

أما بعد:

نتقدم بالشكر الخاص وجزيل الامتنان إلى الأستاذة المشرفة: شفاء حمد  
التي لم تبخل علينا بعلمها وجهدها المتواصل وأفكارها القيمة وتوجيهاتها النيرة  
كما نتوجه بالشكر لجزيل إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية  
وعلوم التسيير -تبسة-.

وأختم شكري إلى كل عمال المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات -تبسة- الذين  
قدموا لنا يد المساعدة.

رميسة-تقوى

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين  
أهدي هذا العمل إلى :  
صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير فلقد كان له الفضل الأول في بلوغ التعليم  
العالي والذي الحبيب "عبد الحق".  
إلى من أفضلها على نفسي ولما لا فلقد ضحت من أجلي ولم تدخر جهدا في  
سبيل إسعادي على الدوام أُمي الحبيبة "غنية".  
إلى إخوتي "أسامة وأمين" حفظهما الله ورعاهم  
إلى أخواتي "نريمان وأية" أسعدهم الله وأنار دربهم  
إلى "غفران وأبرار ونور" جعلهم الله قرة أعين لنا  
إلى من ساندني في دربي زوجي الغالي "بلال" والى عائلته الكريمة  
إلى صديقتي وأختي الثانية "مقداد بثينة" وفقك الله  
إلى من شاركتني في إنجاز هذا العمل زميلتي "تقوى" لك مني كامل الاحترام  
والتقدير إلى كل من ساندني في هذا العمل من قريب أو بعيد إلى صديقاتي وجميع  
من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون إلى كل من أذكركم بقلبي ولم أذكركم  
بقلمي.

رميسة

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الذي سهرت النجوم

له في السماء مسبحات، وبرق لعظمته قلب كل مؤمن وتضرع له

بالدعاء والصلوات،

إلى الملك الجبار الذي لا يغفل ولا ينام

إلهي وولي أمري ونعمتي وسر وجودي

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى:

التي كانت بسمة حياتي... إلى من كان دعائها نجاحي... وحنانها بلسم جراحي

إلى الغالية التي افتقدها... كل الكلمات لا تعبر عن مدى ألمي وحزن فراقها

وبهذا أقدم لها كافة جهدي وتعبي الآن... والآن هي في الفردوس الأعلى

أمي الحبيبة... رحمه الله وأسكنها فسيح جناته

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... إلى من ضحى وسعى من أجلي

أرجو من الله أن يمد بعمره ويحفظه لي... أبي الغالي حفظك الله ورعاك لنا

إلى إخوتي رعاهم الله "مختار، عبدالله، عبد الحفيظ، نورالدين"

نجوم ظلمتي ورمز قوتي

إلى الغائب الحاضر بيننا دوما أخي "هشام" رحمه الله

إلى أخواتي... نور عيني وعلياي دنياي وأحلامي وكل شيء في حياتي

حفظهم الله ورعاهم

إلى كل الأقرباء وصديقاتي ورفقاء الدراسة

إلى كل من جمعتنا بهم الحياة الذين أضحكونا

إلى كل من كان لهم لقاء في دربنا

إلى كل من أحبهم قلبنا واشتأقت لهم أعيننا

تقوى

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي من خلال أبعاد الإدارة الرشيقة الأربعة (العمل القياسي، التحسين المستمر، العاملين متعددي الوظائف، تنظيم موقع العمل) التي تعد من أهم وأنجح الأساليب الإدارية التي تعنى بالاستغلال الأمثل للموارد من أجل تحقيق الأهداف كتدعيم الميزة التنافسية والأداء المتميز، إضافة إلى التميز المؤسسي الذي يعد أهم هدف تسعى إلى تحقيقه من خلال اعتمادها على أبعاد وعمليات الإدارة الرشيقة.

ولقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الرشيقة على التميز المؤسسي لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-، إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (60.9%) وهو ارتباط إيجابي مرتفع، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت نسبته (37.1%) من التغيرات في التميز المؤسسي ترجع لمحور الإدارة الرشيقة، ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الرشيقة على التميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الرشيقة، التميز المؤسسي، المنظمة المتميزة، الأداء المتميز.

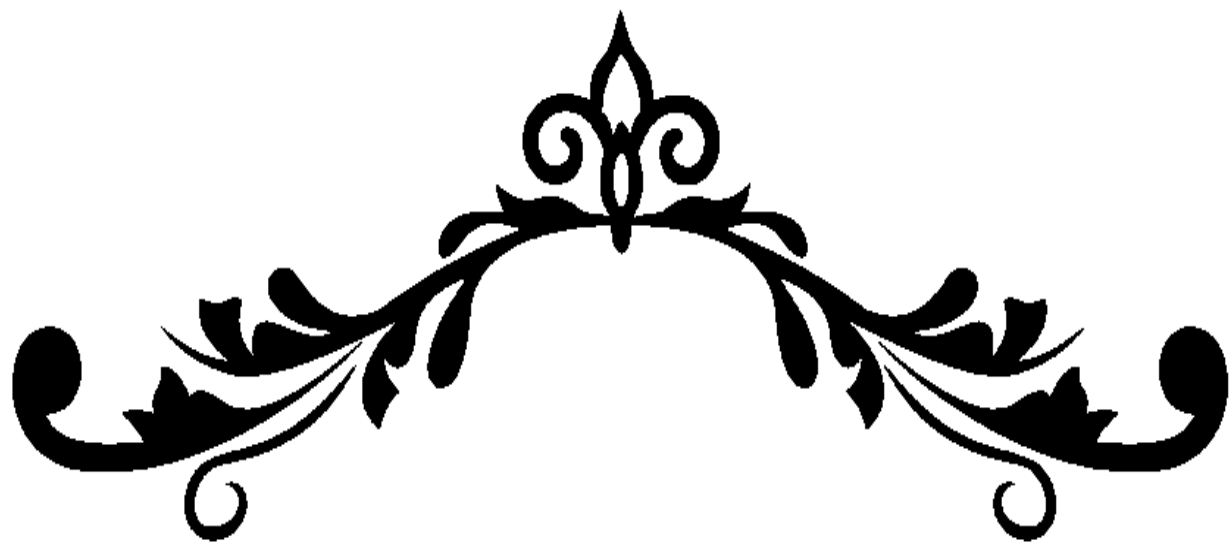
## Summary

This study aims to identify the role of agile management in achieving institutional excellence through the four dimensions of agile management (standard work, continuous improvement, multifunctional workers, work site organization), which is one of the most important and successful administrative methods that means the optimal use of resources in order to achieve goals such as strengthening competitive advantage and outstanding performance, in addition to institutional excellence, which is the most important goal it seeks to achieve through its reliance on the dimensions and processes of agile management.

The study found that there is a statistically significant effect at a significant level

( $\alpha \leq 0.05$ ) for agile management on the institutional excellence of the Phosphate Mines Company - Tebessa -, as the correlation coefficient between the two variables reached (60.9%), which is a high positive correlation, either the explanatory ability of the regression model represented in the coefficient of determination ( $R^2$ ) has reached (37.1%) of the changes in institutional excellence due to the axis of agile management. Hence, there is an impact of statistical humiliation at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) of agile management on institutional excellence in the Phosphate Mines Company - Tebessa -.

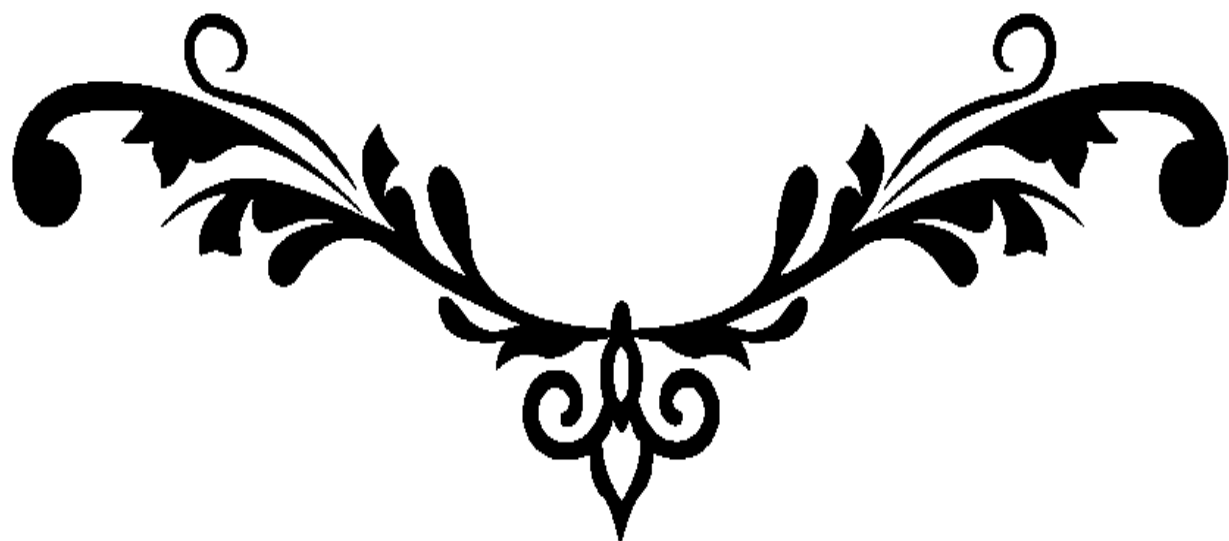
**Keywords:** agile management, organizational excellence, distinguished organization, outstanding performance.



---

الفهرس العام

---



شكر وعرفان

الإهداء

الملخص

I-IV ..... الفهرس العام

V ..... فهرس الجداول

VI ..... فهرس الأشكال

أ-ي ..... مقدمة

**الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الرشيقة**

02 ..... تمهيد

03 ..... المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة

03 ..... المطلب الأول: ماهية الإدارة

03 ..... أولاً: تعريف الإدارة

04 ..... ثانياً: خصائص الإدارة

04 ..... ثالثاً: أهمية الإدارة

05 ..... المطلب الثاني: مبادئ ووظائف الإدارة

05 ..... أولاً: مبادئ الإدارة

09 ..... ثانياً: وظائف الإدارة

11 ..... المطلب الثالث: مستويات الإدارة

11 ..... أولاً: مستويات الإدارة

12 ..... ثانياً: التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة

14 ..... المبحث الثاني: ماهية الإدارة الرشيقة

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

14 ..... أولاً: نشأة الإدارة الرشيقة

15 ..... ثانياً: تعريف الإدارة الرشيقة

16 ..... ثالثاً: مبادئ الإدارة الرشيقة

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

18 ..... أولاً: أهمية الإدارة الرشيقة

19 ..... ثانياً: أهداف الإدارة الرشيقة

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

19 ..... أولاً: فوائد الإدارة الرشيقة

20 ..... ثانياً: مميزات تطبيق الإدارة الرشيقة

21 ..... المبحث الثالث: تطبيقات الإدارة الرشيقة

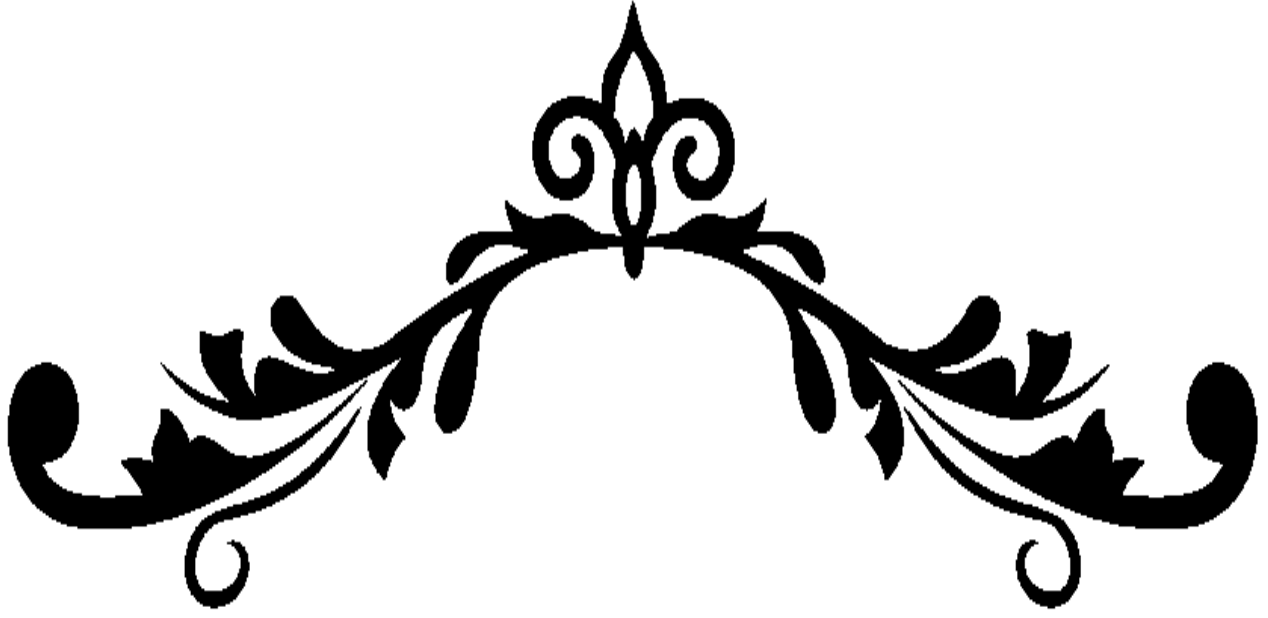
21 ..... المطلب الأول: أبعاد ومتطلبات الإدارة الرشيقة



21.....	أولاً: أبعاد الإدارة الرشيقة .....
22.....	ثانياً: متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة .....
24.....	المطلب الثاني: وظائف الإدارة الرشيقة والتحديات التي تواجهها
24.....	أولاً: وظائف الإدارة الرشيقة .....
25.....	ثانياً: تحديات الإدارة الرشيقة .....
25.....	المطلب الثالث: العوامل الداعمة والمثبطة للإدارة الرشيقة .....
25.....	أولاً: العوامل الداعمة للإدارة الرشيقة .....
26.....	ثانياً: العوامل المثبطة للإدارة الرشيقة .....
27.....	خلاصة الفصل الأول .....
<b>الفصل الثاني: التميز المؤسسي وعلاقته بالإدارة الرشيقة</b>	
29.....	تمهيد .....
30.....	المبحث الأول: أساسيات في التميز المؤسسي .....
30.....	المطلب الأول: مفهوم التميز المؤسسي .....
30.....	أولاً: تعريف التميز المؤسسي .....
31.....	ثانياً: خصائص التميز المؤسسي .....
32.....	ثالثاً: أهمية التميز المؤسسي .....
33.....	المطلب الثاني: أهداف، أبعاد ومعايير التميز المؤسسي .....
33.....	أولاً: أهداف التميز المؤسسي .....
33.....	ثانياً: أبعاد التميز المؤسسي .....
36.....	ثالثاً: معايير التميز المؤسسي .....
38.....	المطلب الثالث: دوافع، محاور ونماذج التميز المؤسسي .....
38.....	أولاً: دوافع التميز المؤسسي .....
39.....	ثانياً: محاور التميز المؤسسي .....
41.....	ثالثاً: نماذج التميز المؤسسي .....
47.....	المبحث الثاني: المنظمة المتميزة والأداء المتميز .....
47.....	المطلب الأول: ماهية المنظمة المتميزة .....
47.....	أولاً: مفهوم المنظمة المتميزة .....
49.....	ثانياً: خصائص المنظمة المتميزة .....
50.....	ثالثاً: محددات المنظمة المتميزة .....
51.....	المطلب الثاني: مقومات ومعوقات تحقيق التميز في المنظمة .....
51.....	أولاً: مقومات تحقيق التميز في المنظمة .....
52.....	ثانياً: معوقات تحقيق التميز في المنظمة .....
53.....	المطلب الثالث: الأداء المتميز .....

53.....	أولاً: مفهوم الأداء والأداء المتميز
55.....	ثانياً: أهمية وأهداف الأداء المتميز
56.....	ثالثاً: دوافع ومعايير الأداء المتميز
60.....	المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الرشيقة والتميز المؤسسي
60.....	المطلب الأول: علاقة الإبداع بالتميز المؤسسي
60.....	أولاً: مفهوم الإبداع
61.....	ثانياً: أنواع الإبداع المؤسسي
62.....	ثالثاً: دور الإبداع في تحسين الأداء
63.....	رابعاً: الإبداع والأداء المتميز:
64.....	المطلب الثاني: التحسين المستمر كركيزة للإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي
64.....	أولاً: تعريف وخصائص التحسين المستمر
66.....	ثانياً: أهمية التحسين المستمر
67.....	ثالثاً: دور التحسين المستمر في رفع أداء المنظمة
68.....	المطلب الثالث: دور منهجية ستة سيغما في تحقيق التميز المؤسسي
69.....	أولاً: تعريف منهجية ستة سيغما
69.....	ثانياً: أهمية منهجية ستة سيغما "six sigma"
70.....	ثالثاً: خطوات منهجية ستة سيغما
72.....	رابعاً: ستة سيغما ومصفوفة تطوير عملية إدارة الجودة
73.....	خامساً: دور منهجية ستة سيغما في رفع الأداء
74.....	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة -</b>	
76.....	تمهيد:
77.....	المبحث الأول: تقديم شركة مناجم الفوسفات - تبسة -
77.....	المطلب الأول: التعريف بالشركة ونشأتها
77.....	أولاً: نشأة الشركة
77.....	ثانياً: فروع مجموعة فرفوس
79.....	المطلب الثاني: أهداف ومهام المؤسسة
79.....	أولاً: أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات
79.....	ثانياً: مهام مؤسسة مناجم الفوسفات
81.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات - تبسة -
86.....	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية وخصائص عينة الدراسة
86.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة
86.....	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

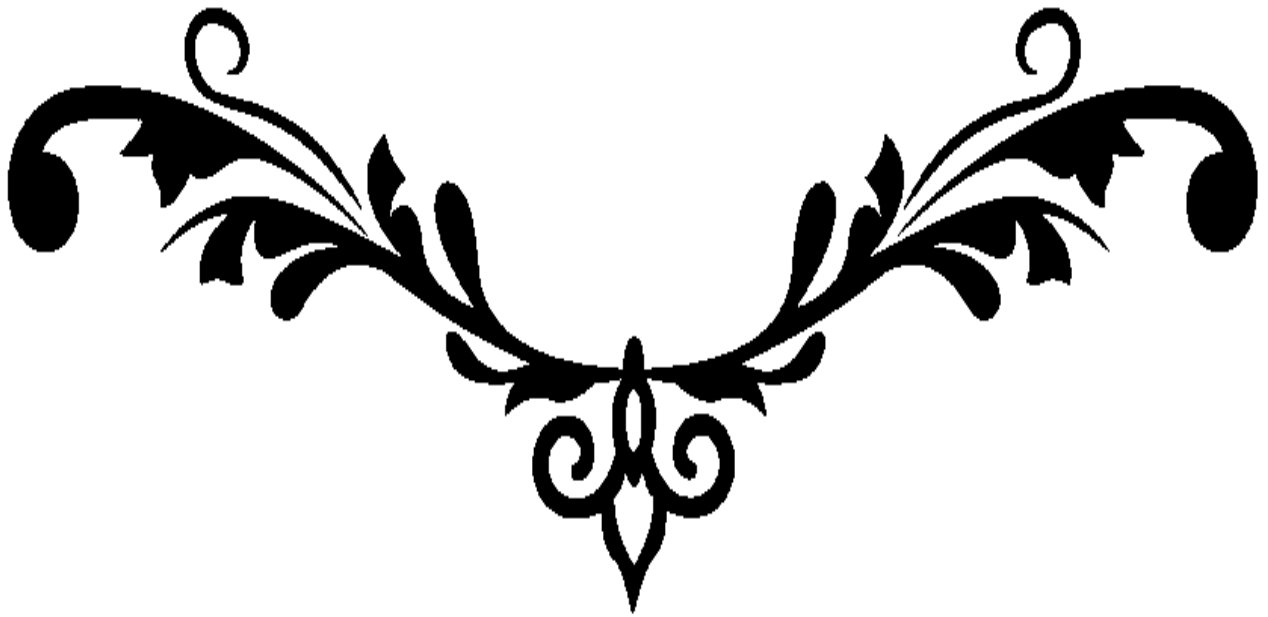
87	ثانيا: أدوات الدراسة
89	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
89	أولا: الأساليب الإحصائية الوصفية
90	ثانيا: الأساليب الاستدلالية
91	المطلب الثالث: صدق أداة الاستبيان وثباتها
91	أولا: صدق أداة الدراسة
91	ثانيا: ثبات أداة الدراسة
93	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
93	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
93	أولا: متغير الجنس
94	ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية
95	ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
96	رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
97	المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرات المستقلة الجزئية للدراسة
98	أولا: تحليل نتائج المتغير المستقل (الإدارة الرشيقة)
103	ثانيا: تحليل نتائج المتغير التابع (التميز المؤسسي)
106	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
106	أولا: اختبار التوزيع الطبيعي
	ثانيا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للانحدار البسيط بين أبعاد المتغير
107	المستقل والمتغير التابع
110	ثالثا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية
114	خلاصة الفصل
116	الخاتمة
120	قائمة المصادر والمراجع
131	قائمة الملاحق



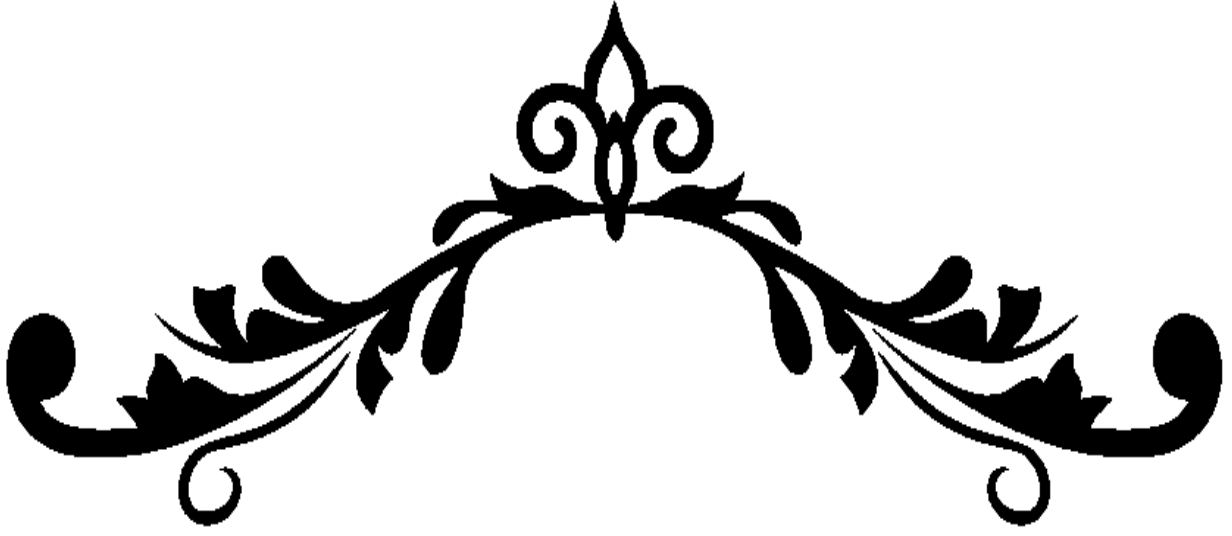
---

فهرس الجداول

---



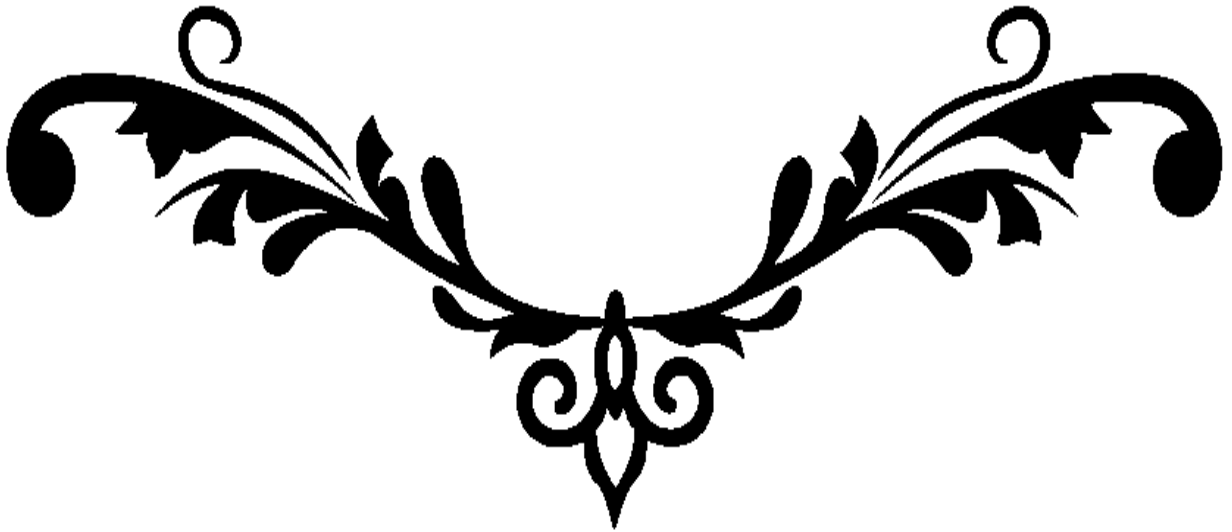
الصفحة	العنوان	رقم الجدول
86	نسبة استجابة أفراد العينة وعدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة	01
88	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	02
89	مقياس ليكارت الخماسي والمتوسط المرجح	03
92	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	04
93	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
94	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	06
95	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	07
96	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	08
97	قيمة المتوسط المرجح ودرجة التحقق حسب مقياس ليكارت الخماسي	09
98	تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (الإدارة الرشيقة)	10
99	تحليل آراء العينة تجاه بعد تنظيم مواقع العمل	11
100	تحليل آراء العينة تجاه بعد التحسين المستمر	12
101	تحليل آراء العينة تجاه بعد العاملين متعددي الوظائف	13
102	تحليل آراء العينة تجاه بعد العمل القياسي بالشركة	14
103	تحليل آراء العينة تجاه محور التميز المؤسسي	15
106	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	16
107	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية وفقا للانحدار البسيط	17
110	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	18
111	يوضح تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية والوظيفية	19



---

فهرس الأشكال

---



الصفحة	العنوان	رقم الشكل
26	العوامل الداعمة والمثبطة للإدارة الرشيقة	01
36	المعايير الأساسية للتميز المؤسسي	02
43	حلقة ديمينغ	03
44	عناصر نموذج بالدريج	04
46	نموذج هرم التميز	05
81	الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-	06
87	نموذج الدراسة	07
94	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	08
95	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	09
96	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	10
97	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	11





## مقدمة

يشهد العالم في هذا الوقت تغييرات جذرية تطرح العديد من التحديات والفرص، خاصة في مجال المعلوماتية، فالعولمة وضعت العالم في مرحلة هامة من التنافس على مختلف الأنشطة الإنتاجية والخدمية، بالإضافة إلى التغييرات التي طرأت على علم الإدارة كمنهج وأسلوب دون المساس بالمبادئ التي تقوم عليها، حيث تعتبر جودة التعامل مع المعلومات من العوامل الأساسية التي يمكن أن تغير من الوضع الحالي الغير مقبول في العمل الإداري في دول العالم الثالث وخاصة مع قدوم القرن الحادي والعشرين.

ولكي تضمن المنظمة البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والمنافسة الشرسة ينبغي عليها التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة للاستجابة لكل ما هو جديد ومميز ولقد شهدت السنوات الأخيرة عدة أساليب حديثة من بينها الإدارة الرشيقة، التي بدورها عبارة عن نظام متكامل يبحث عن كيفية استخدام الأمثل للموارد بكافة أشكالها، والقضاء على التبذير وحذف الأنشطة ذات اللاقيمة، كما يهدف هذا النظام إلى التحسين المستمر للعمليات والطرق التي تعمل بها المنظمات مع التركيز على عنصر الوقت الذي يعتبر الأساس الذي تقوم عليه عمليات الإنتاج.

من جانب آخر تسعى الكثير من منظمات الأعمال إلى الوصول للتميز المؤسسي والحفاظ على الصدارة في مجال أعمالها، لكن استدامة هذا التميز يواجهه عادة بالتغيير السريع في البيئة المحيطة بمنظمات الأعمال بسبب عدم الاستقرار وعدم الثبات، لذلك تحاول هذه المنظمات امتلاك مجموعة من القدرات والموارد لكي تستطيع مواجهة هذا التغيير السريع.

ويلاحظ بأن الاهتمام الحقيقي بالتميز المؤسسي ظهر جليا في المنظمات المعاصرة من أجل تحديد سبل التكيف مع البيئة الخارجية والسعي نحو امتلاك المقومات الإدارية، وذلك من أجل التقدم بشكل مميز للتفاعل مع التطور التكنولوجي والاهتمام بالخصائص التنظيمية النادرة والتي تتميز بها المنظمة في المنافسة، مما يجعلها قادرة على إدارة مواردها من أجل تعزيز التقدم والتطور في المؤسسة، فالتوجه نحو التميز المؤسسي أضحي أمرا لا مفر منه كضرورة حتمية للبقاء والاستمرار.

## أولا: طرح الإشكالية:

تساهم الإدارة الرشيقة بشكل كبير في تحقيق الأرباح والقضاء على مختلف أشكال الهدر مما يخلق تميز في العمليات الإنتاجية وبشكل مستمر لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية وبالتالي

تحقيق التميز المؤسسي من خلال الاستخدام الصحيح للمعايير والنماذج كأساس لتحقيق التميز، ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ما مدى تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي لشركة مناجم الفوسفات -تبسة- ؟  
ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:
  - هل يوجد أثر لتنظيم موقع العمل على التميز المؤسسي لشركة مناجم الفوسفات -تبسة- ؟
  - هل يوجد أثر للتحسين المستمر على التميز المؤسسي لشركة مناجم الفوسفات -تبسة- ؟
  - هل يوجد أثر للعاملين متعددي الوظائف على التميز المؤسسي لشركة مناجم الفوسفات -تبسة- ؟
  - هل يوجد أثر للعمل القياسي على التميز المؤسسي لشركة مناجم الفوسفات -تبسة- ؟
- ثانيا: فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيقة والتميز المؤسسي لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-
  - الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين تنظيم موقع العمل والتميز المؤسسي لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.
  - الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والتميز المؤسسي لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين العاملين متعددي الوظائف والتميز المؤسسي لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.
  - الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين العمل القياسي والتميز المؤسسي لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.
- ثالثا: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها وهما الإدارة الرشيقة والتميز المؤسسي، فتكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- تعزيز مفهوم الإدارة الرشيقة في المؤسسة الجزائرية.
- ضرورة التعرف على أهم نماذج المعتمدة للتميز المؤسسي.
- تنسجم هذه الدراسة مع توجه منظمات الأعمال نحو تطوير منتجاتها انطلاقا من عمليات الإدارة الرشيقة ومنه الوصول إلى التميز المؤسسي.

- تنبع أهمية الدراسة من أهمية المؤسسة المبحوثة، إذ تعد شركة مناجم الفوسفات -تبسة- من أهم المؤسسات الاقتصادية بوصفها المؤسسة التي تتكلف باستخراج الفوسفات الخام وتصدره إلى الخارج، كذلك تهتم بها الدولة الجزائرية في إطار أحداث التنويع الاقتصادي من خلال مشروع إنتاج الأسمدة الفوسفاتية.

#### رابعاً: أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على مفهومين حديثين في مجال الإدارة ألا وهما: الإدارة الرشيقة والتميز المؤسسي
- إبراز دور الإدارة الرشيقة من خلال إبعادها: (التحسين المستمر، تنظيم موقع العمل، العاملين متعددي الوظائف، العمل القياسي) في التميز المؤسسي.
- الكشف عن مستوى وطبيعة العلاقة بين الإدارة الرشيقة والتميز المؤسسي لشركة الفوسفات -تبسة-.
- توضيح مدى دور الإدارة الرشيقة لتحقيق التميز المؤسسي لشركة مناجم الفوسفات -تبسة- .

#### خامساً: أسباب اختيار الموضوع:

تختلف أسباب اختيار هذا الموضوع بين ما هو ذاتي وما هو موضوعي:

##### 1- الأسباب الذاتية:

- أتماشي الموضوع مع طبيعة تخصص الباحثين والمتمثل في إدارة الأعمال.
- تم اختيار موضوع الدراسة كونه أحد فروع الإدارة الحديثة التي يشهدها العصر وهي الإدارة الرشيقة.
- الرغبة الشخصية في الإثراء والاطلاع على هذا الموضوع.

##### 2- الأسباب الموضوعية:

- موضوع الإدارة الرشيقة والتميز المؤسسي من المواضيع التي لم يتم تناولها كثيراً.
- إضافة دراسة في هذا المجال لإثراء البحث العلمي.
- تعلق الموضوع بالإدارة الرشيقة التي تعتبر أسلوب من أهم أساليب الإدارة الحديثة.

سادسا: الدراسات السابقة:

سيتم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور كما يلي:

### 1- المحور الأول: الدراسات التي تناولت الإدارة الرشيقة

1-1- دراسة حسام (2020) بعنوان: "أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات الغير حكومية"<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري بالإضافة إلى معرفة مدى توافر مقومات الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر، العمل القياسي، ستة سيجما) وتحديد مدى قدرتها على تحقيق الإبداع الإداري بأبعادها المختلفة (قابلية التغيير، تشجيع الإبداع الحساسة للمشكلات) ومعرفة مدى ملائمة هذا الأسلوب للعمل في منظمات الغير حكومية، وقد شملت الدراسة 116 عضواً واستخدمت أداة الإستبانة في جمع وتحليل البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

مستوى توفر أدوات الإدارة الرشيقة مرتفع في منظمة قرى الأطفال العالمية، كما أن دور الإدارة الرشيقة يلعب دور مهماً في تحسين عناصر الإبداع الإداري، لا توجد فروق معنوية حول استجابة المبحوثين على مستوى تطبيق متغيرات الدراسة بالنسبة للجنس والمستوى التعليمي والخبرة بينما يوجد فروقات معنوية حول مستوى تطبيق هذه المتغيرات بالنسبة للعمر باستثناء العمل القياسي.

1-2- دراسة أسماء (2020) بعنوان: "أثر درجة ممارسات القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد"<sup>2</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة بجامعة الوادي الجديد وتحديد درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى القيادات الجامعية بالجامعة والكشف عن العلاقة بين درجة الممارسة القيادة الجامعية للإدارة الرشيقة وشملت عينة الدراسة 127 عضو هيئة تدريس واستخدمت أداة الإستبانة في جمع وتحليل البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة.

<sup>1</sup> حسام صبحي عضوم، أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2022.

<sup>2</sup> أسماء أبو بكر صديق عيد الله، أثر درجة ممارسات القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، المجلة التربوية العددية، العدد 80، الجزائر، 2020.

- درجة ممارسة القيادات الجامعية لفاعلية الأداء جاءت مرتفعة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الجامعة للإدارة الرشيقة.

### 1-3- دراسة خالد (2020) بعنوان: " أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (اجايل Agil) على نجاح تسويق الأعمال الريادية في الأردن"<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (اجايل Agil) في نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن وشملت العينة 384 مستحيلا، واستخدمت أداة الاستبيان في جمع وتحليل البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية

وجود أثر لتبني ركائز الإدارة الرشيقة في مشاريع اجايل بمتغيراتها المستقلة (الفكرة الإبداعية والقيادة الخادمة والتركيز على القيمة في نجاح تسويق منتجات المشاريع الريادية)، كما أن تبني هذه الركائز يشجع على المبادرات الفردية لخلق التغيير وحل المشكلات التسويقية.

### 1-4- دراسة سوراج (2010) بعنوان: " The Integration of six sigma and lean management"<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى المقارنة بين ستة سيجما والإدارة الرشيقة وتحديد فوائد دمجها واستكشاف ووصف الأدوات والتقنيات المستخدمة لدمجها معا وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يمكن دمج كل من ستة سيجما والإدارة الرشيقة بنجاح لتحقيق أهداف التحسين الخاصة بالجودة والإنتاج.

- توجد العديد من الأدوات والتقنيات المستخدمة في هذا النوع من الدمج بما في ذلك مخططات التحكم إحصائي في العمليات

- اقتراح منهج جديد بالإضافة إلى تبسيط ستة سيجما وتقديم وصف تفصيلي لمراحلها.

### 2- المحور الثاني: الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي

#### 2-1- دراسة البحيصي (2014) بعنوان "دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي"<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- خالد ارشيد الجعافرة، محمود منصور أبو جليل، أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (اجايل Agil) على نجاح تسويق الأعمال الريادية في الأردن، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 16، العدد 1، الأردن، 2020.

<sup>2</sup>- Souraj Salah، Abdour Rahim، Juan Antonion Garretero، **The Integration of six sigma and lean management**، international journal of lean six sigma، Vol1، No 3، 2010.

<sup>3</sup>- عبد المعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014.

هدفت الدراسة للتعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية بالمحافظات الجنوبية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة مكونة من 62 فقرة لغرض جمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من 205 فردا من موظفي الكليات التقنية في قطاع غزة، وقام الباحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية واستخدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss لتحليل بيانات الإستبانة وتم الحصول على العينة كاملة .

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتعويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة وبين التميز القيادي والبشري والخدمات من جهة أخرى كما توصلت إلى أن أفراد العينة المبحوثة في الكليات التقنية قسم الدراسة يوافقون على توفر التميز المؤسسي بجميع أبعاده (القيادي ،البشري والخدماتي) بدرجة كبيرة.

## 2\_2 دراسة النسور (2010) بعنوان: "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي"<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعليم المستمر، الحوار، فرق العمل التمكين، الاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، الموارد البشرية، العمليات المعرفة التميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي حملة البكالوريوس.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التميز القيادي، التميز بالموارد البشرية، التميز بالعمليات، التميز المعرفي، التميز المالي) متوسط، ووجود تأثير ذات دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

## 2-3 دراسة المصري (2015) بعنوان: "الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي"<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المستويات الإشرافية بالسوق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

<sup>1</sup> - أسماء النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث الأردنية- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

<sup>2</sup> - إبراهيم عمر المصري، الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.

- نسبة توافر التميز المؤسسي في الشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني متوسط.
- وجود علاقة إرتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي.
- التوحد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول التميز المؤسسي.

## 2-4 دراسة سانتوس فيجاند والفيرز غونزلز (2007) بعنوان:

### "TQM And Firms Performance: An EFQM Excellence Model Research Based Survey"<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة للتوصل إلى أداة لتقييم نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام النموذج الأوروبي للتميز من خلال تقديم الأدلة التجريبية على العلاقة بين الممارسات الإدارية ومعايير أداء الأعمال في هذا النموذج، وقد استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، حيث تم توزيعها على مدراء المؤسسات الإسبانية الصناعية والخدماتية الحاصلة على الإيزو(9000)، والبالغة (451).

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- اعتماد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز يسهم في تفوق الشركات على منافسيها في معايير النتائج المدرجة في النموذج.

### 3- المحور الثالث: الدراسات التي تناولت الإدارة الرشيقة والتميز المؤسسي:

#### 3-1- دراسة روفيدة (2018) بعنوان: "تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي"<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة حالة مديرية التجارة لولاية عين الدفلى ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتوزيع استبيان وزع على عينة من 50 إطار، وذلك بهدف جمع المعلومات، جرى جمع وتحليل البيانات من أجل اختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- وجود علاقة طردية بين الإدارة الرشيقة والتميز المؤسسي.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة الإدارة الرشيقة من حيث الأهمية وأثرها على مجموعة من المتغيرات، وقد بينت الأثر الكبير الذي يمكن أن يحدثه تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة على الأداء المؤسسي للمنظمات.

<sup>1</sup>- Santos-Vijande, M.L. and Alvarez-Gonzalez, L.I. TQM And Firms performance: An EFQM excellence model research based Survey, international journal of business science and applied management, 2007.

<sup>2</sup>- ستي روفيدة، تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة مديرية التجارة لولاية عين الدفلى، رسالة ماستر غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، 2018.

لكن قلة الدراسات التي تناولت بدقة دور الإدارة الرشيقة في تحقيق دور التميز المؤسسي بتقسيمه إلى أبعاد تجسد مواطن التميز في منظمات الأعمال جعل الدراسة الحالية مختلفة عن الدراسات السابقة حيث تم التركيز على دراسة أثر عمليات الإدارة الرشيقة على أبعاد التميز المؤسسي.

### سابعاً: منهج الدراسة:

من أجل تقديم المعلومات بصورة واضحة ومفصلة والإجابة عن إشكالية الدراسة والتحقق من مدى صحة الفرضيات، تم اختيار منهج الدراسة كالتالي:

#### 1- الجانب النظري:

تم الاعتماد فيه على المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات من الكتب والمجلات والأطروحات التي تناولت موضوع البحث.

#### 2- الجانب التطبيقي:

لتدعيم ما تم التوصل إليه في الجانب النظري تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية التي تساعد في جمع المعلومات ومعالجتها ومن ثم تم تحليلها واستخلاص النتائج منها، مثل الاستبيان الموجه لعينة من المسيرين، يضاف إلى ذلك مختلف أدوات التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام برمجية الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS، وهذا لمحاولة التعرف على دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي.

### ثامناً: حدود الدراسة:

جاءت حدود الدراسة كالتالي:

#### 1- الحدود الموضوعية:

تناولت هذه الدراسة متغيري الإدارة الرشيقة والتميز المؤسسي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد ركزت الدراسة على محاولة توضيح دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- من خلال التفصيل في الإدارة الرشيقة من خلال أربعة أبعاد: (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العاملين متعددي الوظائف والعمل القياسي).

#### 2- الحدود الزمنية:

طبقت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022-2023

#### 3- الحدود المكانية:



اقتصر البحث على شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

### تاسعا: هيكل الدراسة

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث، تم تناول الإدارة والإدارة الرشيقة حيث تم التعرف على ماهية الإدارة، أهميتها، أهدافها ثم تم الانتقال إلى التعرف على ماهية الإدارة الرشيقة وعلى تطبيقاتها، أما الفصل الثاني كان بعنوان التميز المؤسسي وعلاقته بالإدارة الرشيقة، حيث تم التعرف على أساسيات حول التميز المؤسسي، ثم تم التطرق إلى المنظمة المتميزة والأداء المتميز، ثم تم التخصص في علاقة الإدارة الرشيقة بالتميز المؤسسي، وأخيرا الفصل التطبيقي فقد تعلق بدور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي لشركة مناجم الفوسفات-تبسة-، في البداية تم تقديم شركة مناجم الفوسفات-تبسة- والإجراءات المنهجية للدراسة وخصائص عينة الدراسة، وأخيرا عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

### عاشرا: صعوبات الدراسة

تتمثل أهم الصعوبات فيما يلي:

- قلة المراجع المتخصصة في الإدارة الرشيقة.
- صعوبة إجراء التربص بحجة كثرة المتربصين.

# الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة الرشيقة

### تمهيد:

تعرف الساحة الدولية الحالية تغيرات متسارعة على مختلف الأصعدة الاقتصادية، التجارية التنظيمية والتكنولوجية، وفي ظل تزامم الأعمال في كافة الميادين والمنافسة الشرسة بين المؤسسات أصبح من الضروري تبني نظام يسمح بمواكبة هذه التغيرات في بيئة الأعمال، وذلك من أجل خلق قيمة مضافة لكل من المؤسسة والعميل، وتعتبر الإدارة الرشيقة من المواضيع الحديثة التي باستطاعتها أن تساهم في نجاح المؤسسات بمختلف أنواعها، ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى أهم الأدبيات المتعلقة بالإدارة الرشيقة من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة؛**

**المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للإدارة الرشيقة؛**

**المبحث الثالث: تطبيقات الإدارة الرشيقة.**

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة

تعد الإدارة من أهم عوامل نجاح المنظمات الاقتصادية وفشلها، وبالتالي فهي من أهم أسباب نمو المجتمع وتقدمه أو تأخره، كما يتوقف نجاح المنظمات على وجود إدارة فعالة تستخدم الطرق العلمية في اتخاذ القرارات وفي أداء الوظائف الإدارية المختلفة والتي تسعى إلى الابتكار والتطوير والتكيف مع الظروف المحلية والعالمية، وهي المحرك الذي يجعل المنظمة تعمل بكفاءة نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها.

المطلب الأول: ماهية الإدارة

وفق ما ورد من الأدبيات الإدارية المختلفة ظهرت وجهات نظر كثيرة للكُتّاب والباحثين حول مفهوم الإدارة مما أدى إلى تعدد المفاهيم النظرية المتعلقة بهذا الموضوع، لهذا سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى:

أولاً: تعريف الإدارة

- يعرفها فريدريك تايلور على أنها: "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يفعلوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها ثمن".<sup>1</sup>
- ويعرفها سيسك على أنها: "تنسيق الموارد من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة حتى يمكن الحصول على أهداف محددة".<sup>2</sup>
- كما يعرفها أيضا هولت الإدارة على أنها: "عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية".<sup>3</sup>
- وتعرف أيضا على أنها: "عملية التخطيط واتخاذ القرار، التنظيم، القيادة، التحفيز والرقابة، التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية، المادية، المالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - نداء محمد الصوص، مدخل إلى علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار أجنادين للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 10

<sup>2</sup> - محمود فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار أجنادين للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 07.

<sup>3</sup> - صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 19.

<sup>4</sup> - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002 ص

### ثانياً: خصائص الإدارة

- في ضوء التعاريف السابقة للإدارة من واقع إسهامات الكتاب والباحثين والممارسين يمكن استعراض بعض الخصائص والسمات المميزة للإدارة باختصار على النحو التالي:<sup>1</sup>
- إن الإدارة ليست تنفيذ للأعمال، بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين، وإن مجرد كون أحد الأفراد يرأس عدد من المرؤوسين لا يجعل منه مديراً؛
  - إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمراريته هو استمرارية بقاء المنظمات لخدمة البيئة، والتي تسعى لإشباع حاجات المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة، فهي الإدارة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها وإطلاعها بمسؤولياتها تجاه المجتمع؛
  - إن الإدارة كعملية تنطوي على العديد من التصرفات أو المهام التي يقوم بها المدير، وتتمثل في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، الرقابة واتخاذ القرارات؛
  - إن الإدارة نشاط إنساني هادف، فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة وبما ينطوي عليه هذا التعامل مع العلاقات، وتسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من الوظائف أو المهام والأدوار؛
  - تتصف الإدارة أيضاً بالتغير، فبيئة الأعمال متغيرة، والعنصر البشري متغير بطبعه وحاجاته وطموحاته أكثر تغيراً.

### ثالثاً: أهمية الإدارة

للإدارة أهمية كبيرة يمكن ذكر أهمها فيما يلي:<sup>2</sup>

- تهدف الإدارة إلى استغلال الإمكانيات البشرية والطبيعية واستخدامها وتسخيرها لخدمة الفرد والمجموعات الإنسانية عن طريق ابتكار أساليب إنسانية جديدة وتطويرها، وخلق السلع الضرورية للأفراد وضمان استمرارية تطوير الاقتصاد الوطني وتحسين نوعية السلع والمنتجات وتقديم الخدمات بشكلها المطلوب؛
- تسعى إلى زيادة المستوى المعيشي للأفراد وتحسينه وتحقيق التقدم الاجتماعي، وذلك من خلال مساهمتها في زيادة الإنتاج وتحسين نوعية ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، مما يتيح لهم إمكانية الحصول على أجر ممكن؛

<sup>1</sup>- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص 14، 15.

<sup>2</sup>- فاطمة بدر معاد الصاع، أساسيات الإدارة، الطبعة الأولى، دون ذكر دار النشر، سوريا، 2020، ص 03.

- خلق الكفاءات القادرة على تسيير شؤون المنظمات.
- إضافة إلى ذلك يذكر (عليان) العناصر التالية:<sup>1</sup>
- مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة والتي منها الظروف السياسية، الإقتصادية، الثقافية الاجتماعية والتكنولوجية؛
- التأثير الفعال في عناصر الإنتاج، حيث أن الإدارة تنصدر قيادة عناصر الإنتاج وتعمل على تنظيمها والتنسيق فيما بينها، بما يتناسب مع ظروف العمل والمحيط به.
- كما يضيف (السحيمات) العناصر التالية:<sup>2</sup>
- إن الإدارة علم قائم على أسس عملية ومبادئ ومفاهيم منظمة وتستخدم أفضل أساليب الأبحاث والدراسات للوصول لتحقيق أهداف مادية ومعنوية وإنسانية للأطراف كافة؛
- تعتبر الإدارة ومدى كفاءتها معياراً ومؤشراً لنقدم وتطور الأمم؛
- يتم من خلالها تقديم قيادات واعية وملتزمة؛
- إن الإدارة هي التي تمد المنظمة بروح الإبداع والابتكار والتصور البناء لمتطلبات المجتمع ومشاكله.

### المطلب الثاني: مبادئ ووظائف الإدارة

#### أولاً: مبادئ الإدارة

مبادئ الإدارة هي حصيلة جهود ودراسات ميدانية قام بها عدد من المفكرين على مدى عشرات من السنين الماضية، وهي تعبر عن فرضيات ثبت صحتها فعممت نتائجها، فأصبحت حقائق جوهرية تفسر سلوك الظواهر الإدارية في المنظمات وتساعد في فهمها والتعامل معها للوصول إلى أفضل النتائج التي سيحصل عليها من وراء تطبيقه لها، وعليه فهي بمثابة قواعد إرشادية للتفكير والعمل الإداري.<sup>3</sup>

وتتصف مبادئ الإدارة بأنها ذات طابع عمومي، وهذا يعني إمكانية تطبيقها في مجالات الأعمال كافة على اختلاف أنواعها، حيث سنحصل على نفس النتائج تقريباً، وهذا ما يشير إلى صفتها الثانية وهي الثبات النسبي وليس التكامل، والسبب في ذلك يعود إلى أن علم الإدارة من العلوم الإنسانية التي تتعامل مع الإنسان والبيئة، وكلاهما يتصفان بالحركية المستمرة وعدم الثبات، حيث يصعب وضع قواعد ثابتة

<sup>1</sup>- ربحي مصطفى عليان، الإدارة - المفهوم العلمي الأهمية ووظائف-، مجلة جامعة دمشق، العدد 622، 2004، ص 52.

<sup>2</sup>- ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، الطبعة الأولى، دون ذكر دار النشر، عمان، الأردن، 2009، ص ص 16، 17.

<sup>3</sup>- محمود رأفت علي الدريدري وإبراهيم جابر السيد، سلسلة الإدارة الحديثة: علم وفن الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، مصر، 2020، ص 78.

للتعامل معها كما هو الحال في العلوم الطبيعية والرياضيات مثلا، لذلك يتوجب على الإداري أن يكون مرنا في تطبيقها على الإدارة ليست علما فحسب، بل هي علم وفن كما تم ذكره سابقا.<sup>1</sup>

بعد هذا العرض والتقديم سنعتمد فيما يلي على استعراض مجموعة من مبادئ الإدارة التي يمكن تصنيفها ضمن خمس مجموعات رئيسية، كل مجموعة منها تشتمل على عدد من المبادئ المتجانسة التي لها هدف واحد تقريبا، مع الإشارة إلى إمكانية تصنيف بعض المبادئ في أكثر من مجموعة، وهذا يعني أن لها أكثر من هدف.<sup>2</sup>

### 1- مجموعة البحث العلمي:

وتشتمل على مبدئين يهدفان إلى تطبيق المنهج العلمي في دراسة الظواهر الإدارية والتعامل معها، وهما:<sup>3</sup>

1-1- استخدام التجربة: وهذا يعني أنه عند دراسة ظاهرة إدارية ما، يجب وضع فرضية عنها على شكل حل مبدئي، والقيام بتجارب ودراسات عملية وتطبيقية لاختبار مدى صحة الحل أو الفرضية، ولعل أبرز من طبق هذا المبدأ هو فريدريك تايلور رائد المدرسة العلمية في الإدارة.

1-2- ملاحظة الظواهر لاستخلاص النتائج: فهذا يعني أن الإداري الذي يريد أن يدرس ظاهرة ما أو مسألة ما ليصل إلى نتيجة ويحسن التعامل معها، يتوجب عليه ملاحظة و مراقبة سلوك الظاهرة لفترة زمنية.

### 2- مجموعة الكفاءة الإدارية:

تتكون هذه المجموعة من المبادئ الإدارية التي تهدف إلى أداء العمل بكفاءة جيدة وبتكلفة قليلة وتشتمل على ما يلي:

1-2- تقسيم العمل: يعني تجزئة العمل الواحد إلى جزئيات أو وحدات عمل صغيرة، ليسهل أدائها وتنفيذها بسرعة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 79.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط والتنظيم الرقابة، الطبعة الأولى، الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون ذكر سنة النشر، ص 58.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 58.

**2-2- التخصص:** هو مرحلة لاحقة لتقسيم العمل، فبعد تجزئة العمل الواحد إلى جزئيات، يسند مهمة تنفيذ الجزئية الواحدة إلى فرد أو أكثر، والغاية من ذلك أن أداء جزئية واحدة يساعد الفرد على زيادة إتقانه لأدائها، وزيادة سرعته مما يرفع من مستوى كفاءته الإنتاجية ويخفض من تكلفة العمل.

**2-3- تبسيط العمل:** ويعني مراقبة أسلوب وطريقة أداء العمل الواحد منذ بدايته وحتى نهايته بكافة خطواته وجزئياته من أجل اكتشاف العوائق التي تحول دون تنفيذه بسهولة وبسرعة.

**2-4- التكلفة:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة خفض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، سواء في المال أو الوقت، دون التأثير في كفاءة العمل.

### 3- مجموعة المبادئ التنظيمية:

وتشمل هذه المجموعة على مبادئ متعددة، تسعى وتهدف إلى تحقيق فاعلية العمل واستمراريته والمحافظة عليها وهذه المبادئ تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

**3-1- وحدة الهدف:** تعني الأهداف الجزئية وتوضع على أساس الهدف الكلي للعمل داخل المنظمة.

**3-2- الوظيفة:** يقصد بهذا المبدأ أن إحداث الوظائف في المنظمة يكون حسب متطلبات العمل وحاجاته، وليس على أساس الأفراد ومراكزهم ومؤهلاتهم، فالوظيفة لا تتأثر بشاغلها، لأن الفرد يشغل الوظيفة بواجباتها ومسئولياتها وحقوقها، فعملية اختيار الفرد وتعيينه تكون من خلال تطابق مواصفاته مع مواصفات الوظيفة وليس العكس.

**3-3- التجانس والتكامل:** يقصد به تجميع المهام أو الأعمال المتشابهة أو المتكاملة مع بعضها البعض وإسناد مهمة لفرد ما أو أكثر لوحدة إدارية من أجل منع الازدواجية.

**3-4- تكافؤ السلطة والمسؤولية:** بمعنى السلطة هو الحق في إصدار أوامر ملزمة التنفيذ من قبل الآخرين، وبدونها لا يمكن أن يدار العمل، أما المسؤولية فهي نتيجة لسلطته.

**3-5- التدرج الهرمي أو تدرج السلطة:** في كل منظمة هناك خط يدعى بخط السلطة، الذي ينساب من قمة الهرم التنظيمي وحتى قاعدته.

**3-6- وحدة الأمر:** وتعني أن المرؤوس لا يتلقى الأوامر والتعليمات سوى من رئيس واحد فقط كي لا تكون هناك ازدواجية في السلطة.

**3-7- وحدة التوجيه:** وتعني وجود خطة واحدة لمجموعة من الأعمال والأنشطة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 59.



3-8- الانتظام والترتيب: هو نوعان مادي واجتماعي، فالأول يشير إلى ضرورة أن يكون لكل شيء مادي مكان محدد له ومعروف من أجل سهولة الوصول إليه، أما الثاني فيشير إلى ضرورة وجود مكان مخصص أيضا ومعروف لكل فرد في منظّمته.

3-9- النظام: يقصد به مجموعة القواعد والتعليمات يجب التقيد بها من قبل العاملين عند تنفيذهم لأعمالهم.

3-10- المرونة: تعمل المنظمة وإدارتها في بيئة سمتها الأساسية التغير الذي يعتبر سمة الحياة والعصر.

3-11- النطاق: يشير إلى وجود حد معين وطاقة محددة لدى الرئيس للإشراف على عدد المرؤوسين بكفاءة وفاعلية.

3-12- قصر خط السلطة: يشير إلى ضرورة تقصير خط السلطة بين قمة الهرم التنظيمي وقاعدته.

3-13- تحليل العمل: يشير إلى ضرورة تحديد و وصف.

3-15- الرقابة: يقوم هذا المبدأ على أساس فصل الرقابة على التنظيم.

3-16- تفويض السلطة: تسهيل عملية اتخاذ القرارات وسرعة البت في الأمور وعدم تعطيل العمل.

4- مجموعة زيادة المقدرة على العمل:

تشمل هذه المجموعة على المبادئ التي تسعى لتحسين قدرة الأفراد على أداء العمل وزيادة كفاءتهم الإنتاجية، من هذه المبادئ ما يلي:<sup>1</sup>

4-1- التدريب: ويقصد به استخدام مجموعة من الأسس والمفاهيم والأساليب التي يمكن بواسطتها تحسين أداء العمل.

4-2- تحسن المناخ المادي: ويقصد به ضرورة توفير شروط مناخية مناسبة تساعد الأفراد على تنفيذ أعمالهم بشكل جيد.

4-3- تحقيق التعاون: من الطبيعي أنه إذا ساد روح التعاون والفريق جو العمل المناسب، يُمكن هذا الأفراد من تنفيذ أعمالهم بشكل جيد.

4-4- استقرار العمل: يقصد بالاستقرار هنا عدم نقل الفرد بشكل متكرر وسريع من عمل لآخر.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 60.

5- مجموعة زيادة الرغبة في العمل:

تهدف مبادئ هذه المجموعة إلى رفع الروح المعنوية للعامل وزيادة رغبتهم وحبهم للعمل داخل المنظمة، وتشمل المبادئ التالية:<sup>1</sup>

5-1- المساواة: لا شك أن توفير المساواة والعدالة بين العاملين يعد أمراً بالغ الأهمية، فهي تساعد الرئيس على كسب ثقة الأفراد.

5-2- المبادرة: ويقصد بها تشجيع الأفراد وفتح الباب أمامهم لإبداء آرائهم ومقترحاتهم من أجل تطوير العمل.

5-3- المعاملة الإنسانية الطيبة: وتعني ضرورة احترام الفرد مهما قل شأن العمل الذي يزاوله.

ثانياً: وظائف الإدارة

تتمثل وظائف الإدارة فيما يلي:

1- وظيفة التخطيط:

تعد وظيفة التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى من حيث أهميتها وأولية ممراتها، حيث يقوم المدير بالتنبؤ بالمستقبل وتحديد الأهداف المطلوبة وطرق الوصول إليها، بالاعتماد على مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد اللازمة لتسهيل التنفيذ.<sup>2</sup>

كما يعرف أيضاً أنه: التفكير بالهدف والسعي لإنجازه لذا فهو يسبق الوظائف الأخرى، فعلى المدير أيضاً التنبؤ بالمتغيرات التي قد تطرأ، كذلك الموارد المتاحة له، وجهود العاملين لديه، ولإنجاز هذه الأهداف عليه وضع المخطط المسطر الكفيل بذلك مثل: الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات اللازمة والمناسبة لتحقيق ذلك.<sup>3</sup>

2- وظيفة التنظيم:

هي الوظيفة التالية بعد التخطيط وهي تقوم بترتيب العلاقات بين الوظائف المنشأة عن طريق تحديد الوظائف الإشرافية والوظائف التنفيذية بهدف تحقيق التنسيق بين القوة العاملة والموارد المتاحة والمسؤوليات والاتصالات بين العاملين في المنشأة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق، ص 61.

<sup>2</sup>- صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص 26

<sup>3</sup>- نداء مجد الصوص، مرجع سابق، ص 12.

<sup>4</sup>- نفس المرجع السابق، ص 12.

وتحقق وظيفة التنظيم مجموعة من الفوائد أهمها:<sup>1</sup>

- توزيع المهام والأعمال على العاملين بشكل علمي وموضوعي بعيدا عن التحيز والمحاباة الشخصية.
- يساعد في الابتعاد عن الازدواجية في الأداء أو التقارب؛
- رسم وتحديد العلاقات بين العاملين بوضوح؛
- تحديد السلطة المخول ممارستها من قبل بعض الأفراد بشكل دقيق؛
- تساعد في عملية نقل المعلومات والقرارات والصلاحيات بمرونة؛
- تساعد في تدريب وتنمية الموارد البشرية.

### 3- وظيفة التوجيه:

تعرف على أنها الوظيفة التي تتضمن قيادة الأفراد في عملهم والإشراف عليهم وتنسيق جهودهم من خلال التواصل معهم ودفعهم للعمل لضمان الحصول على درجة من التفاعل والتعاون يضمن تحقيق الأهداف الموضوعية.

وتأتي أهمية هذه الوظيفة في كونها تصب على العنصر البشري، فالتخطيط قد يقع على مستلزمات مادية كالآلات والمواد الأولية ورأس المال.... الخ، كما أن التنظيم يمكن أن يتعامل مع هياكل وخرائط وأدوات التنظيم المختلفة، في حين وظيفة التوجيه تتعامل مع الفرد ليس كموظف أو كفرد عامل فحسب وإنما كإنسان بالدرجة الأولى، وبالتالي فإن عناصر هذه الوظيفة هي: (الاتصال، القيادة والتحفيز).<sup>2</sup>

### 4- وظيفة الرقابة:

هي مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر، فإذا كان المخطط لإحدى الورش هو إنتاج آلة خلال شهر واحد، وبنهاية هذا الشهر، تبين أن ما أنتج فعلا هو آلة، ويتبين لنا أن هناك فارقا مقداره 20 آلة، وقد يحتاج الأمر إلى اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية في الشهر التالي، مثل تشغيل ودية إضافية أو زيادة عدد العمال أو غيرها من الإجراءات.

وهناك نوعان من الرقابة: وقائية وعلاجية، وتعني الوقائية محاولة منع الأداء غير المرغوب والأخطاء في الوقوع، فطالب الذي يعلم أن أدائه في منتصف العام الدراسي دون المستوى المرغوب

<sup>1</sup> - عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 176.

<sup>2</sup> - نبيل دنون الصائغ، الإدارة - مبادئ وأساسيات-، الطبعة الأولى، دون ذكر دار النشر، إربد، الأردن، 2011، ص 165.

سيحاول أن يبذل قصارى جهده حتى تكون النتيجة نهاية العام الدراسي جيدة، تعتمد الرقابة الوقائية، كما يشعر القارئ على قياس الأداء أولاً بأول، ومقارنته بالأداء المخطط أو المرغوب.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مستويات وتحديات الإدارة

يتم التطرق في هذا المطلب إلى مستويات الإدارة وأهم التحديات التي تواجهها.

#### أولاً: مستويات الإدارة

إن المنظمة تتكون من مجموعة من الأفراد لا يتساوون في السلطات والمسؤوليات، ولذلك تقسم الإدارة إلى عدة مستويات:

**1- الإدارة العليا:** وهي تتعامل على مستوى مشروع كوحدة متكاملة وتهتم بتحديد الأهداف العامة ورسم السياسات الشاملة، ووضع الخطط والبرامج ذات الأمد الطويل (إستراتيجية طويلة الأمد)، توجيه الأنشطة الأساسية للمشروع لأوجه نشاط المشروع، وتحقيق الاتصال بين المشروع والبيئة المحيطة.<sup>2</sup> وتعرف أيضاً بالإدارة الإستراتيجية، فهي تتولى عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية.<sup>3</sup>

**2- الإدارة الوسطى:** تختص الإدارة الوسطى بعملية ترجمة الأهداف والسياسات العامة المحددة من مستوى الإدارة العليا إلى خطط وبرامج وتشرف على وضعها موضع التنفيذ، فالإدارة الوسطى هي أداة الإدارة العليا لوضع قراراتها موضع التطبيق العملي، وذلك من خلال العديد من القرارات التكتيكية التي تحول الخطط والأهداف إلى نشاطات وإنجازات في الإدارة الوسطى تركز على التخطيط القصير والمتوسط من أجل وتمارس دورها التخطيطي في تخطيط العمليات والإجراءات وذلك في مجالات التنظيم والمتابعة والتقييم، وبالتالي، فإن نطاق اهتمام الإدارة الوسطى أقل من اهتمامات الإدارة العليا، فهي تعمل

<sup>1</sup>- أحمد ماهر وآخرون، إدارة المبادئ والمهارات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 624.

<sup>2</sup>- حمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة - الوظائف والإدارة-، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014 ص 67.

<sup>3</sup>- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 6.

عادة في تحقيق الصلة والارتباط بين المستوى الأعلى من جانب وبين المستوى الأعلى من جانب، وبين المستوى الأدنى من جانب آخر.<sup>1</sup>

**3- الإدارة الدنيا:** هذا المستوى الإداري تكون درجة التخصص المهني بين أفراد الإدارة على درجة عالية منهم بالتنفيذ فعلاً<sup>2</sup>، وهو المستوى الذي يعهد إليه أعباء الإدارة والعمليات التنفيذية بالدرجة الأولى، ومن ثم تخصص الإدارة المباشرة بإعداد الخطط التشغيلية المفصلة، اعتماداً على الخطط متوسطة الأجل ومتابعة أداء الأفراد في المستويات الدنيا، وإنفاضة المهمات التفصيلية للأفراد للاتصالات المباشرة معهم.<sup>3</sup>

### ثانياً: التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة

هناك عدة تحديات تواجهها الإدارة يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>4</sup>

**1- العولمة:** يقصد بالعولمة تداخل وتقارب عالمي بفعل تطور الاتصالات والمواصلات، من خلال حركات الموارد المادية والبشرية والمنتجات بين دول العالم المختلفة مع زيادة المنافسة، إن من أهم التحديات التي تواجه الإدارة اليوم أيضاً هي تطور حجم المنشآت متعددة الجنسيات، ومن الصعوبة بإمكان أية منشأة أن تتجاهل المنافسة الدولية في هذا المجال، خصوصاً مع الاتجاه المتزايد نحو التخصصية وتحرير الأسواق، وقد تنامي حجم المنشآت الدولية وتوسعت أنشطتها جغرافياً داخل البلد الواحد ودولياً، مما ترك أثره على درجة المنافسة التي تواجهها المنشأة محلياً وإقليمياً ودولياً.

**2- التكتلات الاقتصادية:** لقد ظهرت الكثير من التجمعات بين الدول التي شكلت منظمات اقتصادية تخدم مصالحها ومصالح الشركات التابعة لها، وهذا ويعد تحدياً جديداً في العالم، فهناك مثلاً المجموعة الأوروبية ومنظمة الأوبك ومنظمة الآسيان وغيرها، وتفرض هذه التكتلات معايير وشروط لحركة المواد والأفراد إليها.

**3- النوعية والإنتاجية:** تشكل ضرورة رفع مستوى الإنتاجية وتحسين النوعية تحدياً للمديرين، والإنتاجية الأعلى هي أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتؤثر في مستوى الإنتاجية وعوامل داخل المنشأة وخارجها، ولا بد للمديرين من اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، والتي تتمثل في تصميم وتقديم الحوافز المناسبة وتطوير التكنولوجيا المستخدمة وتقديم المنتجات المطلوبة في السوق من حيث الكم والنوع.

<sup>1</sup>- خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>3</sup>- أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، جامعة الملك عبد العزيز للنشر العلمي، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 32

<sup>4</sup>- عمر محمود، مدخل إلى الإدارة، الطبعة الأولى، دار رضوان للطباعة والنشر والتوزيع، حلب، سوريا، 2008، ص 69-71.

4- **أخلاقيات العمل:** لقد تزايدت أهمية إدارة المنشأة في المجتمع وتزايدت توقعات المجتمع من منشآت الأعمال، ويركز الرأي العام اليوم على مستوى أخلاقيات العمل للمنشأة في تعاملها مع العاملين والمستهلكين، وزيادة المسؤولية الاجتماعية لها، من حيث توفير المنتجات والخدمات بتكلفة اقتصادية مناسبة، ومساهمة المنشأة في تطوير وتنمية المجتمعات التي تعمل بها.

5- **التنوع:** ومن التحديات المعاصرة أيضاً، أن هناك ازدياد في تنوع القوى العاملة، فقد ازدادت الحاجة لتخصص الموارد البشرية بتعقيد العمليات الإنتاجية وترابطها، وازدادت نسبة العمالة الوافدة سواء إقليمياً أو دولياً، كما ازدادت نسبة التحاق النساء بالعمل، وازداد العمل المتوقع للفرد العامل، إن من شأن هذه العوامل أن تمثل تحدياً للإدارة للتعامل مع الفئات المختلفة من حيث إمكاناتها وطموحاتها وطرق تحفيزها وأدائها.

6- **التغيير:** يواجه المديرون تغييرات متسارعة في عناصر البيئة المختلفة، سواء الإقتصادية أو الاجتماعية أو التكنولوجية أو الثقافية أو غيرها من العناصر، بينما كان التغيير بالأمس حالة استثنائية على إدارة المنشأة التي تواجهها أحياناً، أما التغيير اليوم فهو حالة طبيعية وعلى المديرين تعلم كيفية التكيف مع هذه التغييرات المتسارعة والاستجابة لها.

7- **البحث والتطوير والإبداع:** تخصص منظمات الأعمال والدول أموالاً طائلة لدعم أنشطة البحث والتطوير وحفز الإبداع فيها حيث أنها تمثل الوسائل الرئيسية لدخول أسواق جديدة أو البقاء في الأسواق الحالية، إن هذه الحالة تمثل تحدياً كبيراً أمام منظمات الأعمال في الدول النامية بالذات، فالحرية الإقتصادية من ناحية وطلب السوق والمستهلكين المتزايد من السلع والخدمات يضغطان على المنظمات التي لا تكون بمقدورها القيام بالبحث المستمر أو تحقيق إبداع جديد.

8- **تمكين العاملين:** على المنشأة أن تساعد العاملين فيها على تطوير قدراتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب من الإدارة إعطاء المعلومات وتوسيع صلاحيات الرقابة للعاملين للقيام بالأعمال المختلفة، وهناك عدة وسائل تلجأ إليها المنشأة لزيادة مدى صلاحياتها، من حيث زيادة المشاركة في اتخاذ القرار وتكوين فرق العمل المختلفة للاستفادة القصوى من إمكانيات الموارد البشرية المختلفة لحل المشاكل المختلفة التي يمكن أن تواجه المنشأة في بيئة تتسم بالديناميكية والتغيير وعدم التأكد.

### المبحث الثاني: ماهية الإدارة الرشيقة

تعد الإدارة الرشيقة من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة، حيث أنها تعتبر أسلوب في استثمار الوقت والجهد المخصص للعمل، كما أنها تساهم في إزالة كافة أشكال الهدر الموجودة في الإنتاج، كما تعمل على التحسين المستمر للمنظمات وتعزيز القيمة المضافة إلى الزبائن، ومن خلال هذا المبحث سوف يتم محاولة تغطية أهم الأدبيات لمفهوم الإدارة الرشيقة.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الرشيقة ومبادئها

#### أولاً: نشأة الإدارة الرشيقة

يعتبر تياشي أوهنو (Tahili ohno) هو أول من وضع منهج الترشيق في بداية الخمسينات، حيث بين جيمس ووماك (James Mack) أن أفكار الترشيق تم إنشاؤها من قبل شركة تويوتا اليابانية لصناعة السيارات منذ بضع سنوات، وكانت اليابان من أبرز الدول التي سارعت بدراسة الأساليب العلمية للإدارة الصناعية، ونقل الأفكار الرائدة من المدرسة الأمريكية والأوروبية بعد الحرب العالمية الثانية وتطويرها بما يناسب أهدافها الصناعية، ثم ما لبثت أن طورت أنظمة إدارة متميزة تحمل الصيغة اليابانية، وسرعان ما أصبحت مدارس إدارية متميزة منتشرة في كل الأنحاء، حينها قامت شركة تويوتا بقيادة برنامج ضخم، هو برنامج "تويوتا" للتحسين فيه تم تأسيس نظام تويوتا للإنتاج الذي لم يكن معروفاً بعد.<sup>1</sup>

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

ولعل من أبرز مثال على نجاح هذا النظام هو ما حصل في منتصف الثمانينات في مصنع فيرمونت كاليفورنيا للسيارات، فقد كان المصنع في البداية ملكاً لشركة جنرال موتورز (GMC) ولكنه أفلس كنتيجة لانخفاض الإنتاج وكثرة التغيب بين الموظفين، وبعد عدة سنوات تم إعادة فتح هذا المصنع في إطار شراكة ما بين (General motors) و (Toyota)، وأطلقوا عليه اسم شركة صناعة المركبات المتحدة وقاموا بإعادة حوالي 80% من العمال، وتم تحويل الإدارة المركزية إلى اللامركزية، إضافة إلى

<sup>1</sup> - صفاء علام مجد أبو طالب، الإدارة الرشيقة في مدارس الثانوية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين الشمس، مصر، العدد 21، 2020، ص 54.

دعم العاملين، وقاموا بتشكيل فرق صغيرة ثم تدريبها لقياس وتحسين الأداء، وكانت النتيجة أن بحلول سنة 1985 ازداد الإنتاج وتحسنت النوعية بشكل فاق كل معدلات الإنتاج لمصانع (GMC) الأخرى وانخفض معدل الغيابات بشكل لافت جدا، حيث قامت الشركات في شمال أمريكا بتبني هذا المنهج بالإنتاج وأدركوا أنه لكي يصبحوا ناجحين فإنهم يحتاجون لإجراء تغييرات ثقافية وتنظيمية كبيرة مع التركيز على كفاءة العمليات الإنتاجية.<sup>1</sup>

كما أن انتهاج أسلوب الإدارة الرشيقة من قبل شركة تويوتا وبعدها من قبل عدة مؤسسات رائدة في الإنتاج، مكّنهم من تحقيق نتائج مبهرة فيما يخص التحكم في التكاليف والقضاء على مختلف أشكال الهدر وتحقيق الجودة في الإنتاج وإرضاء العملاء، مما كان له أكبر الأثر في انتقال ذلك المفهوم إلى مجالات الإدارة والتعليم بمختلف مراحله ومنها التعليم الجامعي.

### ثانيا: تعريف الإدارة الرشيقة

للإدارة الرشيقة أهمية كبيرة، أين تدعم التحسين المستمر للمنظمات وتعتبر منهج طويل الأجل للعمل، تسعى بشكل منهجي إلى تحقيق تغييرات صغيرة وتدرجية في العمليات، من أجل تحسين الكفاءة والجودة، وسيتم التطرق إلى بعض تعاريف الإدارة الرشيقة فيما يلي:

- عرفها راملي (Ramli) على أنها: "مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح في الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل عمل معين".<sup>2</sup>

- كما تعرف أيضا على أنها: "طريقة تطلب التكيف مع السوق الذي يريده الزبون بسرعة ومعايير جديدة".<sup>3</sup>

- وعرفت أيضا أنها: "عبارة عن نظام أو أسلوب يهدف إلى توليد أقصى قيمة مضافة بأقل تكلفة بأسرع وقت ممكن، من خلال توظيف الموارد المناسبة واللازمة لتزويد العملاء".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - مهدي عمر، هاشمي طيب، الإدارة الرشيقة - مفاهيم وممارسات، الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية-، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلد 01، العدد 02، 2018، ص 22.

<sup>2</sup> - Mukire Dayf Allah، **The rol of agile management the quality of the outputs isurnal of Al Quds opem university of educational**، article 07، N: 29، 2020، p 84.

<sup>3</sup> - Medjani Fatma Zohra، **le lean Le management et la fonction social dans l'industrie (Pharmaceutique A Busines)**، 2018، p 4.

<sup>4</sup> - Farioz Hamze، Nadia Rebib، **Application du lean management dans l'industrie Pharmaceutique A Busines** stratégie journal، Vol 2، N 001، Université d'Oran، Algérie، 2021، p 5.



- وتعرف أيضا على أنها: "فلسفة إدارية حديثة تقوم على أساس تحقيق القيمة القصوى للمستفيد من خلال الحد من الهدر والانتظار".<sup>1</sup>
- كما تعرف أيضا أنها: "منهجية فكرية تهدف إلى إنتاج منتجات وخدمات بأقل التكاليف وأسرع وقت ممكن ويركز على الكفاءة وتحقيق الحد الأدنى من هدر وتلف وضياع الموارد".<sup>2</sup>
- وكذلك تعرف أيضا: أنها مفهوم متعدد الأوجه يتطلب بذل جهود على عدة أبعاد من قبل المنظمة في وقت واحد، سواء كان ذلك في تحقيق التنفيذ الناجح للعناصر الإستراتيجية للإدارة الرشيقة أو تنفيذ ممارسات الإدارة الرشيقة لدعم الجوانب التشغيلية للمنظمة أو من خلال تحسينات مستدامة على المدى الطويل.<sup>3</sup>
- التعريف الإجرائي:** هي عبارة عن أسلوب يهدف إلى إنتاج منتجات وخدمات بأقل تكلفة ممكنة وأسرع وقت ممكن، والقضاء على مختلف أنواع الهدر والعمل على التحسين المستمر للمنظمات وتعزيز القيمة المضافة للزبون.

### ثالثا: مبادئ الإدارة الرشيقة

حتى تحقق هذه الفلسفة أهدافها يجب أن يرتكز على مجموعة من المبادئ الأساسية التي لا يمكن لهذا الأسلوب أن ينجح من دونها، وقد أعطى (Lkerj Jeffrey) في كتابه "منهج تويوتا" أربعة عشر مبدأ تقوم عليه فلسفة الإدارة الرشيقة وهي:<sup>4</sup>

**المبدأ الأول:** تركيز قرارات المؤسسة الإدارية على فلسفة طويلة الأمد والقبول بالتكاليف على المدى القصير.

**المبدأ الثاني:** خلق تدفق مستمر في عمليات المؤسسة من أجل مواجهة المشاكل.

**المبدأ الثالث:** اعتماد نظام السحب بدل الدفع من أجل اجتناب الإنتاج الزائد.

**المبدأ الرابع:** انسيابية الأنشطة من خلال عدم عرقلة العمليات والابتعاد عن البيروقراطية.

---

<sup>1</sup> - أسماء أبو بكر الصديق عبد الله، درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفعالية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالوادي الجديد، مجلة جامعة الوادي التربوية، العدد 80، الجزائر، 2020، ص 12.

<sup>2</sup> - فاطمة بلقرع، نجاة بن يحيى، أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين، شركة جوال، مجلة تنظيم العمل، المجلد 09 العدد 03، الجزائر، 2020، ص 106.

<sup>3</sup> - غنى دحام تنائي الزبيدي، انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية - بحث ميداني في شركة الاتصال في العراق - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 94، العراق، 2016، ص 07.

<sup>4</sup> - عبد الرحمن ابن وارث وأحمد جابة، دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة - دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية -، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02، 2016، ص ص 145-146.

**المبدأ الخامس:** التأكيد في ثقافة المؤسسة على مبدأ (JIT)، التسليم في الوقت المحدد من أجل معالجة المشاكل من أجل ضمان مستوى جيد للجودة.

**المبدأ السادس:** تنميط وتوصيف العمليات الإنتاجية وإتباع قاعدة التحسين المستمر.

**المبدأ السابع:** الإدارة المرئية؛ أي يجب أن تكون كل القواعد والأساليب الإدارية واضحة للكل ومعروفة عند الجميع، مما يمكن من عدم بقاء الأخطاء المختلفة.

**المبدأ الثامن:** استعمال فقط التكنولوجيا المجربة في عملية الإنتاج، ذلك لتفادي الوقوع في الأخطاء وهدر الوقت والموارد.

**المبدأ التاسع:** تكوين أشخاص قياديين على دراية كافية بتفاصيل كل العمليات داخل المؤسسة وقادرين على تكريس ثقافة وفلسفة المؤسسة بطريقتهم الخاصة.

**المبدأ العاشر:** تكوين فرق عمل متخصصة في الجودة تتبع فلسفة المؤسسة.

**المبدأ الحادي عشر:** احترام الشركاء والموردين وتشجيعهم بالسعي دوما نحو الأفضل والتحسين.

**المبدأ الثاني عشر:** تكريس مبدأ العمل الميداني من أجل معرفة ماذا يجري بالضبط وفهم الوضعية بالشكل الصحيح.

**المبدأ الثالث عشر:** اتخاذ القرارات برؤية ومن دون تسرع وبالتوافق مع الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المحيطة.

**المبدأ الرابع عشر:** على المؤسسة أن تبقى دائما في طريق التعلم وتتبع أسباب مشاكل المؤسسة والعمل على حلها من أجل تحقيق فكرة التحسين المستمر.

ويمكن ذكر مبادئ أخرى للإدارة الرشيقة فيما يلي:<sup>1</sup>

يوفر استخدام مبادئ الإدارة الرشيقة بيئة أكثر كفاءة وأكثر استجابة للعميل، وبالتالي أكثر تنافسية

بشكل عام، وقد تم تجميع مبادئ الإدارة الرشيقة إلى أربع فئات عامة:

**1- اعتماد إستراتيجية طويلة المدى:** يجب على المنظمة الرشيقة أن تتجنب الاعتبارات قصيرة المدى للغاية، عادة ما يستغرق التنفيذ الفعال عدة سنوات.

<sup>1</sup>- Sihem BELGUERHI, *Lean management a modern form for an effective management*, Journal of assurance quality, Vol 03, N° 02, 2021, p 115.

2- **تحسين العملية:** خطوة أساسية لتحسين الإنتاجية، وهذا يشمل سيولة سلسلة العمل والإنتاج المستمر والسلس، وثقافة التدفق في الوقت المناسب في إدارة المخزون من خلال تنمية القادة من خلال تدريب القادة الذين يعرفون العمل بشكل مثالي، ويعيشون الفلسفة ويعلمونه للآخرين.

3- **التنمية البشرية:** تغرس هذه الثقافة في المديرين التنفيذيين في الشركة روح القادة، الذين سيتعين عليهم إنشاء حركة التصاق داخلي وضمان ترقية الموظفين الأكثر تحفيزاً، من خلال استخدام التقنيات التي أثبتت كفاءتها منذ فترة طويلة والتي تخدم الأشخاص العمليات.

4- **التحسين المستمر:** تشجع الإدارة الرشيقة بعض الممارسات الجيدة مثل الحركة المستمرة واتخاذ القرار، مع استخدام التحكم البصري بحيث لا تبقى أي مشكلة مخفية

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الرشيقة

#### أولاً: أهمية الإدارة الرشيقة

نظراً للأهمية الكبيرة التي يتضمنها مفهوم الإدارة الرشيقة من خلال انتهاز أفضل الوسائل التي تحقق الميزة التنافسية، والاستعمال الكفء للموارد المتاحة على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي بما يضمن للمؤسسة الاستغلال الأمثل لمواردها، وخاصة الوقت وتحسين الخدمة المقدمة التي يتوقعها الزبائن، وتكمن أهميتها في ما يلي:<sup>1</sup>

- تعتبر الإدارة الرشيقة نظاماً متكاملًا كونها أحد أهم الأساليب الحديثة لتسيير الإنتاجية في المؤسسات؛
- تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمحافظة على الوقت أثناء التنفيذ؛
- إزالة الهدر داخل المؤسسة كافة؛
- التطوير الدائم والتحسين المستمر لكل الأنشطة.

ويمكن إضافة العناصر التالية لإظهار أهمية الإدارة الرشيقة:<sup>2</sup>

- القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب من خلال ترشيد البدائل التي لا تضيف قيمة؛
- الوصول إلى الكفاءة والفاعلية في العمليات الإدارية من خلال إزالة الهدر والعقبات؛
- تحسين مستويات الربحية وتخفيض الكلف التي تتحملها الشركة؛

<sup>1</sup> - نور الهدى فايق إسحاق أبو عاصي، الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصى بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين، 2021، ص 18.

<sup>2</sup> - سامي ذباب محل، تحقيق المزايا التنافسية لشركة نفط الشمال من خلال الأدوات الرشيقة -دراسة تحليلية-، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 01، العراق، 2017، ص 85.

- إزالة كافة الخطوات التي لا تخلق قيمة للعمل الإداري؛
- خلق ثقافة حل المشاكل بسرعة وتقديم نتائج إدارية ومالية متفوقة؛
- الاستفادة من كافة الصلاحيات والإمكانات لدى العاملين في الشركة.

### ثانياً: أهداف الإدارة الرشيقة

تهدف الإدارة الرشيقة للعديد من الأهداف منها:<sup>1</sup>

- الوصول بنسبة الفاقد إلى الصفر في كل المجالات مثل: الأعطال وزمن التأخير، عدد المنتج المعيب والمخزون في كل مراحل التوريد، حوادث الأفراد، حوادث المعدات وجهد الأفراد؛
- خفض زمن تقديم الخدمة وسرعة الاستجابة لطلبات العميل، زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة؛
- الحد من فائض الإنتاج الزائد بسبب حركات غير ضرورية للأفراد والمعدات؛
- كما أن فكر الإدارة الرشيقة يقوم على تغيير مؤسسي يشمل العديد من الممارسات والأدوات التي تساهم في جعل الأنشطة بسيطة وسريعة وانسيابية مثل:

- ✓ تحسن بيئة العمل وتحسين مناخ العمل النفسي (علاقات العمل والعاملين)؛
- ✓ تطبيق نظم العمل الجماعي (فرق عمل تضم أفراد من ذوي المواهب والمهارات المتعددة)؛
- ✓ الصيانة الإنتاجية الشاملة مع خفض زمن تكاليف أعمال الصيانة.

### المطلب الثالث: فوائد ومميزات الإدارة الرشيقة

#### أولاً: فوائد الإدارة الرشيقة

تظهر فوائد الإدارة الرشيقة فيما يلي:<sup>2</sup>

- تقليل زمن انتظار العملاء؛
- تحسين إدارة المعرفة؛
- تسريع الخدمات والعمليات؛
- تحقيق أرباح في زمن أقل؛
- تهدف إلى توسيع في إمكانات المؤسسة المتاحة من خلال إضافة قيمة للعمل؛

<sup>1</sup> - رقية محمد أحمد كرنات، متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2019، ص 07.

<sup>2</sup> - بسمة إبراهيم عبد البصير، تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، المجلد 03، العدد 6، 2020، ص 123.

- تلبية احتياجات ومتطلبات العميل.

ثانياً: مميزات تطبيق الإدارة الرشيقة

تشمل مميزات تطبيق الإدارة الرشيقة تخفيض زمن دورة الإنتاج، تحسين جودة المنتج والعمليات تحسين استخدام المساحة المتوفرة، تخفيض تكلفة التخزين من خلال إزالة مصادر التكلفة غير الضرورية مصادر الإعاقة والتأخير التي تسمى في اليابان (مودا) كالتالي:<sup>1</sup>

- الإنتاج الزائد عن الحاجة؛

- الفائض في التخزين؛

- العمليات غير الضرورية؛

- التثقل غير الضروري؛

- وقت الانتظار؛

- الأعطال؛

- الحركة غير الضرورية.

كما ذكر مميزات الإدارة الرشيقة فيرى أنها تستند على دمج نظام تكنولوجيا المعلومات والأفراد والعمليات داخل منظمة منسقة ومرنة، قادرة على الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات في البيئة والرشاقة في هذه المنظمات تعتمد على رد فعل على التحديات التي تهيمن على بيئة العمل أو السعي لتحقيق النجاح والمنظمات الرشيقة، أيضاً تقيم باستمرار أداء الموظفين داخل حدود تنظيمية.

<sup>1</sup>- عواطف بنت علي السف العوفي، تحسن ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم في ضوء مدخل للإدارة الرشيقة، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 66، جامعة منصور، أبريل 2022، ص ص 253، 254.

### المبحث الثالث: تطبيقات الإدارة الرشيقة

باعتبار أن للإدارة الرشيقة مجموعة من التطبيقات التي تساعدها على تحقيق فلسفتها، لارتباطها بمجموعة من الأبعاد والوظائف التي تهدف إلى إزالة واستبعاد كافة أشكال الهدر والضياع في تلك العملية الإنتاجية، والتي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي، وهذا ما يشغل تفكير إدارة المؤسسات المعاصرة التي تحسن الأداء في عملياتها الإنتاجية وتحقيق مكاسب عالية من أجل الوصول إلى أعلى درجات التميز ومن خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى تطبيقات الإدارة الرشيقة.

### المطلب الأول: أبعاد ومتطلبات الإدارة الرشيقة

#### أولاً: أبعاد الإدارة الرشيقة

تتميز الإدارة الرشيقة بأدواتها المستخدمة للحصول على النواتج المطلوبة والقضاء على الضياع والهدر الذي يعيق تطور وزيادة كفاءة المنظمة، ومن أكثر الأدوات الشائعة في تطبيقات الإدارة الرشيقة والتي تتداخل ضمناً مع باقي الأدوات نجد:

- 1- تنظيم موقع العمل:** يعتبر إدخال التنظيم على موقع العمل الذي عليه مبدأ السينات الخمسة (5S) وتعني المبادئ التالية: (تنظيف، تلميع، ترميم، تقييس ووضع المعايير والمحافظة عليها، التدريب على الانضباط الذاتي، ترتيب وتبويب وتصنيف، فرز وتصفية)، تعتبر أحد طرق تحسين الإنتاجية ومفاتيح التغيير الناجح الذي يعبر عن نظافة المكان وخلوه من الفوضى البيئية المحيطة بالعاملين لتعزيز إنتاجهم والحرص على إدخال العمل القياسي من أجل العثور على الأشياء وسهولة الوصول إليها دون تأخير.<sup>1</sup>
- 2- التحسن المستمر:** هو أسلوب ياباني يعمل على إدخال تحسينات بسيطة على النشاطات والخدمات بشكل مستمر، مع تأكيد في ثقافة المؤسسة من أجل معالجة المشاكل التي يمكن أن تحدث، بالإضافة إلى إشراك جميع المستويات الإدارية بغض النظر على مراكزهم الوظيفية.<sup>2</sup>
- 3- العاملين متعددي الوظائف:** بعد ظهور الإدارة الرشيقة تعددت البحوث والدراسات لتحديد العناصر والأنشطة الضرورية لتحقيق مفهومها بوصفها تحقق مكاسب كبيرة لكل أصحاب المصلحة في أي نشاط والنظرة للعاملين بوصفهم الشريك الرئيسي في أعمال التطوير والتحسين المستمر، فضلاً عن اهتمام المنظمات بتحسين مناخ العمل النفسي وتطوير برامج التدريب المناسبة، ومفهوم مجموعات العمل

<sup>1</sup> - حسام صبحي، أثر الإدارة الرشيقة في الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية - دراسة ميدانية على منظمة الأطفال العالمية-، رسالة ماجستير التأهيل، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2022، ص 17.

<sup>2</sup> - أسماء أبو بكر الصديق عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 256.

الصغيرة، وفريق مشروعات وغيرها من آليات العمل الجماعي، ظهر مفهوم العاملين متعددي الوظائف أي ذوي المهارات المتعددة المتعلمة والمتخصصة والمتدربة القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي في كل نشاط والقادرة على حل مشكلاته، بل وتطويره إلى الأفضل، وذلك بخلاف الإدارة التقليدية التي تعتمد على أصحاب الخبرة، فهو كأسلوب لتدريب الأفراد العاملين للتعامل مع أكثر من مهمة أو عملية داخل المنظمة نفسها من أجل تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

**4- العمل القياسي:** يعد أسلوب العمل القياسي في الإدارة الرشيقة حجر الزاوية لأي جهد يوجه نحو التحسن المستمر وهو عنصر أساسي لتحقيق النجاح، إذ يوفر استقرار في الأهداف وأساسا للتقديم في المستقبل، ويساعد هذا الأسلوب المنظمات للوصول إلى أهدافها في التحسن المستمر، فضلا عن قدرته في توفير بيئة عمل مستقرة، ويمكن التعرف على هذا الأسلوب بوصفه أفضل وسيلة للقيام بالعمل وأنه يشير إلى توحيد الإجراءات التنفيذية على موقع العمل لضمان رضا الزبائن، أي يبين هذا الأسلوب ماذا؟ وأين؟ ومتى؟ ومن؟ وكيف؟ ينبغي القيام بالمهام لضمان الخروج بأفضل النتائج<sup>2</sup>.

**5- ستة سيجما:** يشير هذا المصطلح إلى الانحرافات أو التغيرات الكامنة في أي عملية داخل نظام تسمح للمنظمة أن تستنتج عدة عيوب (في المتوسط)، التي تحدث في جملة هذه العيوب هي انحراف في حدود ملزمة ومحددة سابقا، أي تضع المنظمة حدود عليا ودنيا ملزمة، والمنتج الذي يقع خارج هذه الحدود، أي يكون أعلى من الحدود العليا أو أقل من الحدود الدنيا يعد منتجا معيبا<sup>3</sup>.

### ثانيا: متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة

إن اعتماد أسلوب الإدارة الرشيقة كفلسفة إدارية في المؤسسة، يتطلب توفير مجموعة من الشروط والمتطلبات التي تضمن نجاح هذا الأسلوب وتحقيق أهدافها، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

**1- دعم الإدارة العليا:** فنجاح هذا الأسلوب يتوقف على مدى شعور الإدارة العليا ورغبتها في توفير الإمكانيات والشروط اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة وذلك من خلال النقاط التالية:<sup>4</sup>

- الالتزام الكلي بتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والوقت من أجل إنجاز عملية تطبيق الأسلوب؛

<sup>1</sup>- غني دحام نتاي الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق، ص 10.

<sup>3</sup>- هرموش إيمان، متطلبات الإدارة الرشيقة وأثارها على تحقيق ممارسات إدارة المواهب في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، العدد 02، الجزائر، 2019، ص 6.

<sup>4</sup>- عبد الرحمن بن وارث أحمد جابة، مرجع سبق ذكره، ص 149.

- القبول الكلي للإدارة للتخلي عن الأساليب الكلاسيكية لتسيير الإنتاج والتوجيه نحو الفلسفة الحديثة للإدارة الرشيقة؛

- تغيير نظام الإدارة في المؤسسة من النظام البيروقراطي الذي يسود معظم المؤسسات في الدول النامية إلى نظام ديمقراطي لامركزي يعطي الحرية للمبادرة والإبداع.

2- **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 ومناقشة المشاكل والخروج بحل جماعي لها.<sup>1</sup>

### 3- الاهتمام بالتدريب والتأهيل نوعاً وكماً:

- يعرف التدريب على أنه: "الوسيلة الفعالة التي تمكن الفرد من استعمال إمكانياته والطاقات الكامنة فيه مما يجعله أكثر كفاءة لمزاولة أعماله بطريقة منظمة".<sup>2</sup>

- يجب الاهتمام بمجالات التدريب لدى العاملين وتزويدهم بالطرق والأساليب التي تسهم في نجاح العمليات الإدارية، وتسخير العاملين ذوي الكفاءة والخبرة بشكل يسهم في تجويد الأعمال الإدارية واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها ووضع الحلول لها، الأمر الذي يسهم في التقليل من الهدر الإداري بمختلف مجالاته وكذلك ضمان جودة المخرجات الإدارية، ويتم ذلك من خلال عدة خطوات مبنية على أسس موضوعية والتي أهمها ما يلي:<sup>3</sup>

✓ مطابقة البرامج التدريبية للمؤسسة لمحتوى الآليات المستعملة في القضاء على الهدر كطريقة السينات الخمسة؛

✓ الاعتماد على التدريب المتعدد المهارات وذلك من أجل ربح الوقت وتمكين الموظف التنفيذي من إجراء عمليات صيانة وقائية أو بعدية فورية دون الاعتماد على الآخرين، وتمكين الموظف من اكتشاف عيوب الجودة دون الاعتماد على تحليل قسم الجودة؛

✓ الاعتماد على دورات تدريبية تحسينية لجميع الموظفين دون استثناء، من أجل شرح مختلف أشكال الهدر داخل المؤسسة ومدى خطورتها على المؤسسة وكيفية معالجتها.

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق، ص 149.

<sup>2</sup>- معاذ مصطفى فراج، أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دون ذكر دار النشر، الأردن، عمان، 2014، ص 181.

<sup>3</sup>- مطيري صف الله المطيري، دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 29، الكويت 2019، ص 86.



4- التغيير في ثقافة المؤسسة: هناك أنماط سلوكية معينة وقيم مؤسسية وشعاراتية أصبحت تمثل طابعا نمطيا تميز المؤسسات، وهي متداخلة مع الجوانب الدينية وطبيعة العلاقات الأسرية، (كما هو الحال في المؤسسات اليابانية) التي تعد امتدادا للأسرة، حيث يسود نمط القيادة الأبوية والصارمة في ذات الوقت، كما أن هذه المؤسسات تحاول تعزيز عنصر الولاء الوظيفي بتحقيق عناصر الاستقرار في العمل لتقوية عناصر الولاء الوظيفي.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الرشيقة والتحديات التي تواجهها

أولا: وظائف الإدارة الرشيقة

توجد مجموعة من وظائف الإدارة الرشيقة سيتم ذكرها فيما يلي:<sup>2</sup>

1- الابتكار الرشيق: يحقق الذكاء السريع من أجل تبسيط العمليات ويساعد المنظمة على القيام بثلاثة أفعال أساسية هي:

1-1- فعل الصواب: إن القيام بالشيء الصحيح هو أسهل طريقة لتجنب الهدر، وفي مجال الابتكار الرشيق، يعني استخدام الكفاءات التقنية لتلبية احتياجات العميل وتجنب الإفراط في تطوير الحل أو التقصير فيه.

1-2- فعل بشكل صحيح: القيام بذلك بالشكل الصحيح يعني التخطيط الأمثل لإجراءات العمل التي تؤدي إلى الحل، يتمثل التحدي في الابتكار بأن المشاكل التي تحتاج لحل دائما جديدة.

1-3- الحصول على الأفضل: إن العمل الرشيق يعني تقييم عمك وإجراء تحسينات باستمرار، وهذا يعني جعل التحسينات المستمرة جزء لا يتجزأ من طريقة تفكيرك، فمن الأفضل إجراء تحسينات لها تأثير كبير.

2- سلسلة التوريد الرشيقة: بدأت سياسة سلسلة التوريد الرشيقة في الستينات من القرن الماضي من طرف شركة Toyota والمعروف بالإنتاج المناسب، وتم اعتماد مصطلحات بديلة أخرى من قبل الشركات الصناعية كنظام موتورولا Motorola والذي يطلق عليه التصنيع القصير، وتهدف هذه الطريقة في المقام الأول التقليل من أوقات التدفق داخل الإنتاج، بالإضافة إلى أوقات الاستجابة للموردين والعملاء،

<sup>1</sup>- صبري مقيم، الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة-، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد 2، العدد 05، الجزائر، 2020، ص 42.

<sup>2</sup>- عبيد فريد زكرياء، ماحي محمد، نمذجة العلاقة بين الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية عبر التصنيع والتفكير الرشيق لدى العاملين بالمؤسسات الصناعية - دراسة ميدانية للمجمع الصناعي صيدال-، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2021، ص ص 74، 75.

بحيث تستمد مبادئ الرشاقة من الصناعة التحويلية اليابانية، ولقد اعتمدت العديد من الشركات وظيفة سلسلة التوريد الرشيقة وذلك من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق العالمية، والهدف الأساسي من الإدارة الرشيقة هو إنشاء نظام مبسط عالي الكفاءة ينتج منتجات بسرعة لتلبية احتياجات العملاء مع التقليل من النفايات وبدون أي هدر.

### ثانياً: تحديات الإدارة الرشيقة

تتمثل معوقات الإدارة الرشيقة في مختلف أشكال الهدر التي من الممكن أن تصادف أي عملية إنتاجية كما يلي:<sup>1</sup>

1- الإنتاج الزائد: حسب نظام الإدارة الرشيقة فإن الإنتاج الزائد يسبب هدر في المساحة والموارد المالية للمؤسسة.

2- وقت الانتظار: هو وقت ضائع ناجم عن تدفق شيء في خطوط الإنتاج أو تعطل الآلة.

3- تحضير سيء للعملية الإنتاجية: يحدث هذا بسبب التقنيات التقليدية، فالإدارة الرشيقة تركز على فكرة تتميط ووصف جميع المراحل باستعمال أساليب وتقنيات حديثة تتكيف مع التكنولوجيا المتقدمة وكذلك المخزون، حيث تعتبر الوحدات المخزنة هدراً في المال والمساحة.

4- الأخطاء غير الضرورية: هي الأخطاء الناجمة عن عملية التصنيع والتي تسبب عدم الجودة.

### المطلب الثالث: العوامل الداعمة والمثبطة للإدارة الرشيقة

وتتمثل العوامل الداعمة والمثبطة للإدارة الرشيقة، فيما يلي:<sup>2</sup>

#### أولاً: العوامل الداعمة للإدارة الرشيقة

- الحاجة إلى الاقتراب من العميل في ظل ازدياد حدة المنافسة؛
- الرغبة في مواكبة التغيرات البيئية وينجر عن ذلك:
- ✓ انخفاض في نسبة التكاليف التشغيلية وتجنب هدر رأس المال؛
- ✓ فهم العملاء لاحتياجاتهم بطريقة أفضل؛
- ✓ الجودة في العمليات أكثر مما يؤدي إلى أخطاء أقل؛
- ✓ تمكين الأشخاص ذوي المهارات المتعددة.

<sup>1</sup> دليل هادي العربي، لينا محمد الغامدي، دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع، الملتقى العلمي الدولي الثاني عشر، بحوث إنسانية واجتماعية وطبيعية مبتكرة، من أجل اقتصاد مزدهر ومستقبل أفضل بحلول 2030، إسطنبول، تركيا، 2021، ص 308.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 309.

ثانياً: العوامل المثبطة للإدارة الرشيقة

- المقاومة الطبيعية للتغير ينظر إليها على أنها شكوك حول فعالية فلسفة الرشاقة؛
- عدم توفر الوقت؛
- المخاوف بشأن التغير على الولاء التنظيمي؛
- التصنيع يقود إلى سلسلة التوريد ويدعم احتياجات مواكبة التغير؛
- الثقافة التنظيمية.

ويمكن تلخيص أهم العوامل الداعمة و المثبتة في الشكل التالي:

شكل رقم (01): العوامل الداعمة والمثبطة للإدارة الرشيقة



Source: T.MELTON. The benefits of lean manufacturing what lean thinking has to offer the process, Industries Mine Solution, UK, 2005, P 644.

### خلاصة الفصل الأول

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالإدارة الرشيقة، حيث تعد من أهم المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام وتزايد من قبل منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة، وهي عبارة عن نهج إداري يؤدي تطبيقها إلى تغييرات إيجابية تمس كل الجوانب المتعلقة بالمنظمة وذلك من خلال اهتمامها بتحسين الكفاءة والفعالية والجودة في عمليات الإنتاج والخدمات، وتحقيق التواصل والتعاون الوثيق بين مختلف الأقسام والفروع داخل المنظمة، وحرصها الدائم على توفير التدريب وتطوير مستوى العاملين داخل المنظمة وذلك من أجل تعزيز مهاراتهم وزيادة قدرتهم على التكيف مع التغييرات. وتعتمد الإدارة الرشيقة على مجموعة من التطبيقات، المتمثلة في الأدوات والتقنيات التي تستخدمها من أجل تحسين العمليات الإدارية والإنتاجية بشكل عام في المنظمات، وتهدف هذه التطبيقات إلى تحسين جودة المنتجات عن طريق تقليل التكلفة والوقت المستغرق في عملية الإنتاج.

# الفصل الثاني

التميز المؤسسي وعلاقته بالإدارة الرشيدة

## تمهيد

تعاني الكثير من المنظمات من مشكلات ومعوقات تقلل من قدراتها على الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة إلى العملاء والمجتمعات التي تعمل بها، مثل عدم القدرة على ملاحظة التغيرات السريعة التي تحدث ببطء الاستجابة إلى تلك المتغيرات، إلى جانب ضعف نظم المحاسبة والمساءلة على نتائج الأداء تلك المشكلات وغيرها لعبت دورا أساسيا في فشل الكثير من المنظمات وانهارها وعدم قدرتها على المنافسة.

حيث بدأ الاهتمام جليا في معرفة التميز المؤسسي من أجل التكيف مع البيئات الخارجية لسعي إلى المقومات الإدارية لتسهيل عملية مواكبة التطور والتقدم بالشكل مميز ومستمر وبالتالي الوصول إلى الأداء المتميز التي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، فالتميز يقود إلى التجديد يجعل المنظمة متميزة و متقدمة على غيرها .

وبناء على ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: أساسيات عن التميز المؤسسي؛
- المبحث الثاني: المنظمة المتميزة و الأداء المتميز؛
- المبحث الثالث: علاقة الإدارة الرشيقة بالتميز المؤسسي.

### المبحث الأول: أساسيات في التميز المؤسسي

يعتبر التميز أسلوب حياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة حكومية أو غير حكومية تقدم سلعة أو خدمة، كما يعتبر أيضا هدفا رئيسيا في عالم الأعمال والإدارة منذ التسعينات من القرن الماضي فهو نمط فكري أو فلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة.

### المطلب الأول: مفهوم التميز المؤسسي

#### أولا: تعريف التميز المؤسسي

إن تعريف التميز المؤسسي ينطلق من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعريف يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي.

- عرف (السلمي، 2002) التميز المؤسسي على أنه: "حالة من الإبداع والتفوق المؤسسي والتي تحقق مستويات جد عالية من الأداء والتنفيذ العمليات التسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنه نتائج إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون و يرضى عنه أصحاب المصلحة المنظمة".<sup>1</sup>

- كما عرف أيضا التميز المؤسسي على أنه: "حفاظ المؤسسة على مكانها ومكانتها، حاضرا ومستقبلا، بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيام لجميع أصحاب المصالح".<sup>2</sup>

- كما عرفه (Burkhat, 1993) بأنه: "سعي المنظمات نحو استغلال الفرص المناسبة من خلال التخطيط الإستراتيجي الفعال والرؤية المشتركة، الهدف منها تحقيق معدلات عالية".<sup>3</sup>

- كما عرفه كذلك (الهلال، 2014) على أنه: "استطاعة المنظمة على المساهمة بشكل استراتيجي بالتفوق على أداؤها، وحل مشاكلها، بحيث تتميز عن باقي المنظمات، فهو عبارة عن أنشطة المنظمة التي تقوي الإنجاز من خلال استغلال الفرص وامتلاك الجرأة على التغيير، والسعي للوصول إلى أعلى مستويات بكل تفوق".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - علي السلمى، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002 ص 13.

<sup>2</sup> - الأخضر الصياحي، تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 02، العدد 03، 2012، ص 152.

<sup>3</sup> - طارق رضوان محمد رضوان، أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، 2010، ص 07.

<sup>4</sup> صالح علي عودة الهلال، إدارة التميز، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 227.

- ويرى (F.Breyfogle) التميز المؤسسي على أنه: "نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المنظمة وإستراتيجيتها وعملياتها، يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح وفي الوقت الصحيح".<sup>1</sup>
- التميز المؤسسي هو: "كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة، ويتضمن العديد من قوى العمل الذي تشكل هيكل المؤسسة".<sup>2</sup>
- يمكن استخلاص التعريف الإجرائي للتميز المؤسسي على أنه ارتقاء وتحقيق مكانة عالية والتفوق على المنافسين، يحققه العنصر البشري ذو الكفاءة من أجل إشباع احتياجات الأطراف كافة.

### ثانياً: خصائص التميز المؤسسي

- تتمتع المؤسسات التي تحقق تميزاً بمجموعة من الخصائص المهمة وهي:<sup>3</sup>
- قبول الأعمال الصعبة، إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي حيث تتوفر فيه فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات وتحسين العمليات؛
- توفر القيادة الكفؤة، إذ أن القيادة تعتبر كقدرة لها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه؛
- تحمل المصاعب، فالمصاعب توضح مستويات قدرة المؤسسات، إذ أن ارتكاب الأخطاء وتحمل والمنظمات للأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها؛
- الخبرات في خدمة المجتمع، إن المؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد في المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء؛
- برامج التدريب، في البرامج هدفها التعزيز من تميز المؤسسات؛
- الدقة، ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية ذلك باعتباره يؤثر على تميز المؤسسة.

<sup>1</sup> - خليفة علي الشروقي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، قسم الدراسات العليا، مملكة البحرين، 2018، ص 60.

<sup>2</sup> - Samy S Abu-Naser & Mazen J. Al Shobaki، **Organization excellence and the extent of its clarity in the Palestinian**، Journals 6، Issue 2، 2017، p 25.

<sup>3</sup> - أسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2017، ص ص 27، 28.



ثالثاً: أهمية التميز المؤسسي

يعتبر التميز المؤسسي مهم في تميز المنظمات عن بعضها، وهو ضروري لرفع أداء المنظمة وتحسينها من خلال تطبيق المعايير اللازمة التي حث عليها التميز المؤسسي، وتكمن أهمية التميز فيما يلي:<sup>1</sup>

- العمل على جلب الوسائل والطرق التي تواجهها في العقبات؛
  - العمل على جلب وسائل جديدة لجمع المعلومات من أجل القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة؛
  - العمل على تطوير أداء الموظفين والمديرين للتمكن من رفع أداء المنظمة؛
  - العمل على توفير المهارات اللازمة للمدراء وقادة المؤسسة معرفة الدور الذي يجب أن يقوم به ومعرفة أهمية تحقيق التميز المؤسسي داخل المنظمة؛
  - العمل على جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين في المنظمة وتطبيق تقنيات جديدة بهدف زيادة الفاعلية والكفاءة لدى المؤسسة وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات؛
  - العمل على تحسين أداء العمل في المنظمة والعمل على زيادة القدرة التنافسية لتطوير عمل المنظمة؛
  - إن التميز في الأداء من ضروريات التطوير الإداري من أجل رفع مستوى أداء العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة؛
  - العمل على تفعيل روح الفريق والابتكار ومبدأ المنافسة.
- وتبرز كذلك أهمية التميز المؤسسي فيما يلي:<sup>2</sup>
- تحقيق معدلات التغيير السريعة في ظل المنافسة القوية والتمتارعة؛
  - خلق ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار؛
  - الوصول إلى درجة عالية من التميز في الأداء؛
  - تسهيل أساليب الاتصال بين العاملين في المؤسسات على كافة مستويات؛
  - زيادة الدقة في إنجاز الأعمال من خلال تطبيق الجودة في أساليب العمل؛
  - تطوير وسائل جديدة لجمع المعلومات تساعد في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> - محمود إسماعيل إسماعيل أبو عودة، آثار جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2018، ص 22.

<sup>2</sup> - مجد عوض صلاح، دور متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، 2021، ص ص 32، 33.

المطلب الثاني: أهداف، أبعاد وعناصر التميز المؤسسي

أولاً: أهداف التميز المؤسسي

يمكن عرض الأهداف التي يحققها التميز المؤسسي فيما يلي:<sup>1</sup>

- تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة، ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها؛
- تشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمهما؛
- رفع مستوى الأداء لدى جميع الأفراد بالمنظمة، و الوفاء بمتطلبات عملاء المنظمة من جهة والمجتمع من جهة أخرى؛
- دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية؛
- فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة؛
- تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل وزيادة القدرة على تحقيق التميز؛
- تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج.

ويمكن ذكر أهداف أخرى للتميز المؤسسي فيما يلي:<sup>2</sup>

- تحسين مستوى المشاركة وتحمل المسؤولية والرفع من معنويات الأفراد ورضاهم؛
- تدريب الأفراد على أسلوب تطوير العمليات؛
- تعلم اتخاذ القرار استناداً على الحقائق، وتحليل المشاكل والسيطرة عليها؛
- الحفاظ على العملاء وبناء بيئة تدعم التحسين المستمر وتحافظ عليه؛
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات والحرص على زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف التي تخطط المؤسسة لتحقيقها.

ثانياً: أبعاد التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي في المنظمة مجموعة من الأبعاد منها:

- 1- تميز العاملين: من الميزات المهمة لتمييز المرؤوسين هي القدرات الإبداعية والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي و من أهم هذه الميزات ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 79.

<sup>2</sup> - صبيحة عبد اللاوي، أسية بن داود، دور إستراتيجية الإدارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي، مجلة السياسة العالمية، المجلد 6، العدد 01، 2022، ص 533.

<sup>3</sup> - أيوب أحمد الصوالحة، أثر استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، مجلد 12، عدد 01، 2020، ص 59.

**1-1- الطلاقة:** تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية معينة، لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية نقيسها بعدد الاستجابات وسرعة صدورها.

**1-2- الأصالة:** وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة القليلة والنادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير مألوف بعيد المدى.

**1-3- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه:** إمكانية الغرض التركيز لفترة معينة في مشكلة معينة دون أن تتحول لشتات بينه وبينها.

**1-4- الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات وعناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها.

**1-5- قبول المخاطرة:** هي شجاعة الفرد فيتعرض نفسه ودي الفشل والنقد وتقديم تخمين والعمل تحت ظروف صعبة، والدفاع عن أفكاره وتوجهاته أثناء العمل.

**2- تميز الإستراتيجية:** درجة التميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة، تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية<sup>1</sup> حيث يقول "بورتير" Porter أن الوضع الإستراتيجي المتميز ينتج عنه خلق ميزة تنافسية مستدامة، ولأن تميز المنظمة يتطلب تحديد التوجهات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، ويمكن حصر أهمية تميز الإستراتيجية في:<sup>2</sup>

- التقليل من حالة عدم التأكد البيئي المحيط بالمنظمة، ومحاولة معرفة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات وكذا البيئة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف؛

- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة من خلال مواجهة الظروف التنافسية الشديدة؛

- الاستفادة من استخدام الموارد المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق التميز التنظيمي؛

- دعم وتنمية التفكير الإستراتيجي للمنظمة.

**3- تميز ثقافة المؤسسة:** تأثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والمرؤوسين، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المؤسسة ككل بشكل كبير، فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل على الأمد البعيد بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به، وبالمقابل فإن

<sup>1</sup>- خليدة محمد بلخير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 14، 2016، ص 169.

<sup>2</sup>- الأخضر صباحي، مرجع سبق ذكره، ص 154.

الثقافة التنظيمية المتميزة تتضمن قيم ومعتقداته ومبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم، تجعل عملية الاتصال أسهل، وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط لعملية اتخاذ القرار، مما يدفع بالمرؤوسين نحو تحقيق أهداف المؤسسة وإتباع معايير تحقيق التميز المؤسسي.<sup>1</sup>

ومما سبق يمكن القول أن المؤسسات التي تسعى لضمان مكان في سوق شديد المنافسة، عليها اعتماد التميز التنظيمي، حيث يشمل كافة جوانب المؤسسة وفق منهجية علمية للارتقاء بمستوى منظماتهم وتحقيق التميز المؤسسي.<sup>2</sup>

الثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والمرؤوسين، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة ككل بشكل كبير. إن تمييز ثقافة المنظمة يتضمن تميز قيم ومعتقدات الأفراد والتي تتكون من مجموعة من العناصر منها: الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات.<sup>3</sup>

**4- تميز الهيكل التنظيمي:** يعبر تميز الهيكل التنظيمي عن قدرة الإطار الهيكلي على ربط أجزاء التنظيم وتحديد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية، بما يمكن من أداء الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف المطلوبة بكل تفوق وتميز.<sup>4</sup>

إذ يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكل تميز، من خلال المساعدة على تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار المرؤوسين وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة وتقادي التداخل والازدواجية في الوظائف والمهام، كما أن للهيكل التنظيمي تأثيرا كبيرا على تميز الأفراد والجماعات في المنظمات، فالتخصص وتقسيم العمل يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد ومختلف الالتزامات المترتبة عليه، مما يوفر الشعور بالرضا عن العمل ويعزز من مستوى تميزه التنظيمي.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - عمران الزين، براهيمية عمار، أثر إدارة المعرفة على إبعاد التميز التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 50، 2018، ص 32.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 33.

<sup>3</sup> - الأخضر صباحي، مرجع سبق ذكره، ص 154.

<sup>4</sup> - أبو بوبكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوبكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص 78.

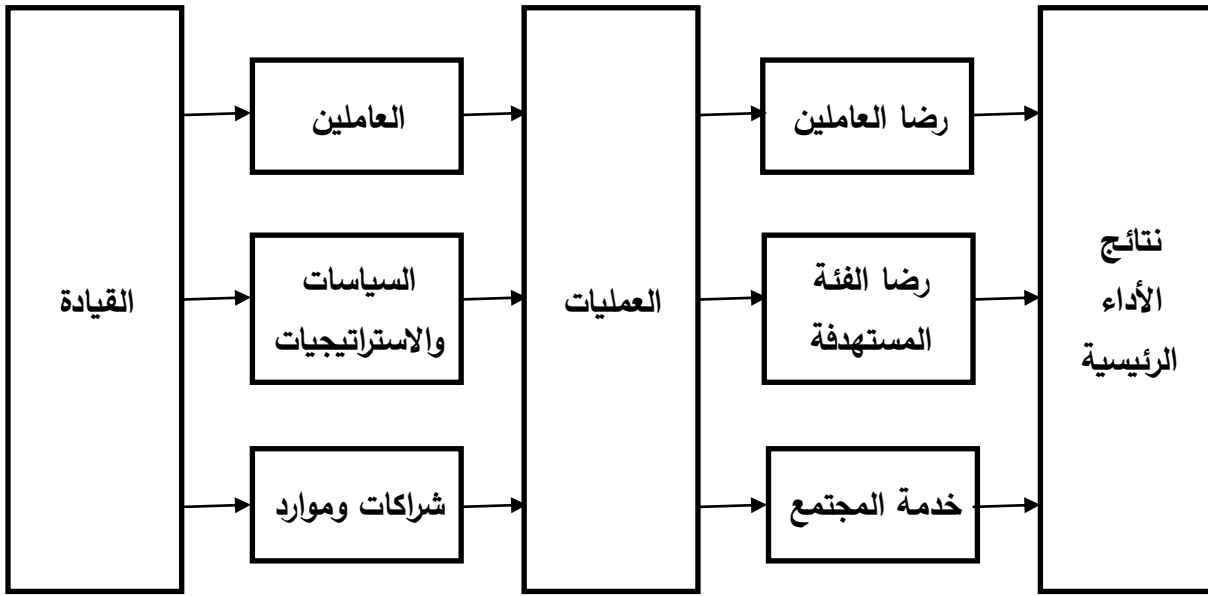
<sup>5</sup> - نفس المرجع السابق، ص 79.

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، ويوضح طريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات.<sup>1</sup>

### ثالثاً: معايير التميز المؤسسي

هناك مجموعة من المعايير الأساسية للتميز المؤسسي وفيما يلي شكل توضيحي لهذه المعايير وفق الشكل الموضح أدناه:

الشكل رقم (02): المعايير الأساسية للتميز المؤسسي



المصدر: ماهر فرح أبو ريا، دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة والدراسات العليا، فلسطين، 2014، ص 69.

وفيما يلي شرح لهذه المعايير:<sup>2</sup>

- 1- القيادة: كيف يطور وينسق القادة إنجاز الرسالة والرؤية ويطورون قيم مطلوبة النجاح على المستوى البعيد، ويطبّقونها عبر أفعال وتصرفات مناسبة وهم على صلة شخصية بما يدور لضمان أن نظام إدارة المؤسسة تم تطويره وتطبيقه. ويكون ذلك من خلال التالي:
  - يطور القادة الرسالة والرؤية والقيم وهم نماذج قدوة لثقافة التميز؛
  - يتفاعل القادة بصفة شخصية من أجل ضمان تطوير وتطبيق نظام الإدارة للمؤسسة وتحسينه باستمرار؛

<sup>1</sup> - أيوب أحمد الصوالحة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

<sup>2</sup> - ماهر فرح أبو ريا، دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة والدراسات العليا، فلسطين، 2014، ص ص 69، 70.

- يتفاعل القادة مع الزبائن، الشركاء، وممثلي المجتمع؛
  - يحفز ويدعم ويكرم القادة الأفراد العاملين في المؤسسة.
- 2- السياسة والإستراتيجية:** كيف تطبق المؤسسة رسالتها ورؤيتها عبر إستراتيجية واضحة تركز على أصحاب المصلحة ومدعومة بالسياسات ذات العلاقة، وكذلك مدعومة بالخطط والأهداف والغايات والعمليات، ويكون من خلال ما يلي:
- السياسة والإستراتيجية مبنية على احتياجات الحاضر والمستقبل وتوقعات أصحاب المصلحة؛
  - السياسة والإستراتيجية تنشر عبر إطار من العمليات الرئيسية؛
  - السياسة والإستراتيجية المبنية على معلومات من مؤشرات الإدارة، البحث، التعلم، وأنشطة ذات العلاقة والإبداع؛
  - السياسة والإستراتيجية توصيلها وتطبيقها.
- 3- العاملين:** كيف تدير وتطور وتبث المؤسسة المعرفة والجهد الكامل لأفرادها على الصعيد الشخصي أو على صعيد الفرق، أو على صعيد المؤسسة بشكل أوسع وتخطط هذه الأنشطة حتى تدعم سياساتها واستراتيجياتها والتشغيل الفعال لعملياتها، ويكون ذلك من خلال التالي:
- يتم تخطيط وإدارة وتحسين موارد العاملين؛
  - يتم التعرف على تطوير والحفاظ على معرفة ومؤهلات العاملين؛
  - يتم التفاعل مع العاملين وإعطائهم صلاحيات؛
  - هناك حوار ما بين العاملين والمؤسسة؛
  - يتم مكافأة وتمييز والاهتمام بالعاملين.
- 4- الشراكة والموارد:** كيف تخطط وتدير المؤسسة علاقاتها الخارجية ومواردها الداخلية من أجل دعم سياساتها واستراتيجياتها والأفعال ذات الجدوى لعملياتها، ويكون ذلك من خلال إتمام التالي: (إدارة العلاقات الخارجية، إدارة المالية، إدارة الآلات والموارد والمباني، إدارة التكنولوجيا، إدارة المعلومات والمعرفة).
- 5- عمليات:** كيف تصمم، تدير وتحسن المؤسسة من عملياتها من أجل دعم سياساتها واستراتيجياتها وتلبي بشكل كامل وتخلق قيمة إضافية لزبائنها وأصحاب المصلحة، ويكون ذلك من خلال التالي:
- تصمم وتدار العمليات بشكل نظامي؛

- يتم تحسين العمليات عند الحاجة مستخدماً الابتكار من أجل تلبية بشكل كامل وخلق قيمة إضافية لزيائنها وأصحاب المصلحة؛
- يتم تصميم وتطوير الخدمات والمنتجات بناءً على احتياجات الزبون وتوقعاته؛
- يتم إنتاج، توصيل وإصلاح المنتجات والخدمات؛
- يتم إدارة وتحسين العلاقات مع الزبائن.

**6- نتائج الأفراد:** ماذا تحقق المؤسسة في علاقتها بالأفراد؟ وذلك من خلال: قياس الإحساس ومؤشرات الأداء.

**7- نتائج الزبائن:** ماذا تحقق المؤسسة في علاقتها بزيائنها الخارجيين؟ وذلك من خلال قياس الإحساس ومؤشرات الأداء.

**8- نتائج المجتمع:** هو أحد معايير النتائج التي حققتها المؤسسة من خلال إدراك مدى المجتمع في تلبية رغباته ومدى تأثير المنظمة فيها، ومدى تلبية الرغبات والتطلعات للعملاء والمجتمع.

**9- نتائج الأداء الرئيسية:** ماذا تحقق المؤسسة في العلاقة بالنسبة لأدائها المخطط؟ وذلك من خلال المعيارين الفرعيين التاليين والذي يجب التطرق لهما بالاعتماد على الهدف والغاية للمؤسسة، يعني القياسات تحتوي على إرشادات لمخرجات الأداء الرئيسية وبالعكس:

- مخرجات الأداء الرئيسية؛

- مؤشرات الأداء الرئيسية.

**المطلب الثالث: دوافع، محاور ونماذج التميز المؤسسي**

**أولاً: دوافع التميز المؤسسي**

للتميز المؤسسي العديد من المبررات والدوافع جعلت المنظمات تهتم إليها بشكل كبير وإداري من أجل تحقيق قوى التميز، من بين هذه الدوافع ما يلي:<sup>1</sup>

**1- التغيير والتطوير السريع:** حيث تتسم جميع منظمات الأعمال بالتغيير، أن البيئة الحديثة للعمل في كامل المنظمات تتميز بدرجة عالية من التغيرات السريعة في بيئة المؤسسة، فلذلك كان حتماً على المنظمات العمل على التخطيط للمستقبل من أجل ضمان الاستمرارية في العمل والمنافسة من خلال التميز المؤسسي.

<sup>1</sup>- حسن بن عبد القادر طيبه، فؤاد بن أحمد الغامدي، أثر الإدارة الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي، المجلة العربية للنشر العلمي، مجلد 2 العدد 35، جدة، السعودية، 2021، ص 597.

2- المنافسة العالمية: من خلال تزايد حدة المنافسة في السوق العالمي، وذلك بسبب التطور والمنافسة بلا حدود وخصوصا بعد العولمة الإقتصادية، فأصبح بالإمكان البحث عن الأسواق وجلب المنتجات والخدمات بأسهل الطرق، لذلك كان حتما على المنظمات العمل على فعالية الإنتاجية بزيادة المنافسة من خلال إدارة التميز المؤسسي.

3- المحافظة على مكانة المنظمة: وهو الحفاظ على مكانة المنظمة من قيادتها ومواردها وثقافتها والمركز التنافسي لها، من خلال تطوير أعمالها وأدائها المتميز من أجل العمل على السيطرة على السوق والحفاظ على مكانتها.

4- جودة الأداء: فقد أصبحت جودة الأداء هي العامل الرئيسي لكسب العملاء وأصبح الأسلوب الأكثر نجاحا على مستوى العالم، وهي تعتبر لغة التميز بين المؤسسات، فهي التي تكسب للمنظمات الاستمرارية والتطور في العمل.

5- تطور التكنولوجيا: التقدم التكنولوجي في المعلومات والاتصالات التي تؤثر بشكل فعال وكبير في جميع جوانب العمل لدى المنظمات، فإن تطور الأعمال والقدرة التنافسية تتم من خلال تطوير القدرات التكنولوجية، مما يوفر استمرارية وتقدم لدى المنظمة.

### ثانيا: محاور التميز المؤسسي

هناك ثلاثة محاور أساسية يمكن توضيحها فيما يلي:

1- تفسير التميز بناء على ممارسات المؤسسة: أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة "EFQM" أن مفهوم التميز يشير إلى المهارة في أداء المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشمل على: التركيز على النتائج، من جانب العملاء والقيادة وثبات لهدف وإدارة العمليات وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشركاء، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره.<sup>1</sup>

فالتميز يعبر عن استغلال الفرص المتاحة في إطار التخطيط الإستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها الوضوح والحرص على الأداء.<sup>2</sup>

\* - EFQM: The European Foundation for Quality Management.

<sup>1</sup> - شلالى عبد القادر، دور العوامل المعنوية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة معارف، قسم العلوم الاقتصادية، العدد 19، 2015، ص 403.

<sup>2</sup> - نهال موسى شحدة حجازي، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2016، ص 45.



يعد الهدف الأسمى من تطبيق معايير التميز في المؤسسات الحديثة هو إجراء نقلة تطويرية وقفزة في الأداء المؤسسي ويساعد القادة على اكتساب طموحات تحقق الكفاءة والتميز في الأداء وصولاً إلى المستوى العالمي.<sup>1</sup>

**2- تغيير التميز بناء على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها:** التميز هو منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها.<sup>2</sup>

التميز هو حالة من تفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها على المؤسسات الأخرى،<sup>3</sup> والتميز يمثل الخبرة المقدر من المعرفة الصحيحة والإجرائية لمنظمة معينة، والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة، وهو حالة تفوق المؤسسة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى.<sup>4</sup>

**3- تغيير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء:** التميز هو حوصلة الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المؤسسة نموذجاً يمتثل به.<sup>5</sup>

إن التميز هو الوضوح في التعرف على العملاء وتقهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير متوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره، فالمنظمة المتميزة تعمل على تطوير وإدامة تقديم قيمة مضافة للشركاء، وتحظى المتطلبات الروتينية التي تعمل فيها المنظمة، ما في وسعها لتحقيق الاستدامة في الأداء التنافسي الإيجابي الذي يفوق متطلبات الاحتياجات الحالية، ولديها

<sup>1</sup> - علي غازي، الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد رقم 03، 2014، ص 8.

<sup>2</sup> - نابل الرشادية، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2007، ص 12.

<sup>3</sup> - أسماء هائل العوايشة، اتجاهات العاملين في القطاع الأردني نحو جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 2006، ص 30.

<sup>4</sup> - عبد الرحمن توفيق وآخرون، التميز الإداري والفاعلية والقيادة، الطبعة الأولى، دار الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2009، ص 7.

<sup>5</sup> - محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 6.

القدرة لبذل كل ما في وسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنشأة وأصحاب المصلحة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: نماذج التميز المؤسسي

توجد مجموعة من نماذج التميز المؤسسي التي اعتبرت كأساس للتعبير عن الفاعلية والكفاءة وكذا الثقافة التنظيمية التي تنتهجها المؤسسات.

**1- النموذج الأوروبي للتميز:** يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج التميز الأكثر استخداماً في العالم المعاصر، تم إنشاؤه وجائزته هو عام 1991م، وذلك من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ويعني النموذج بالتميز في الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والدول الأوروبية حيث تم منح جائزته إلى أربع فئات وهي:<sup>2</sup>

- المؤسسات الكبيرة؛
  - الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات؛
  - مؤسسات القطاع العام؛
  - المؤسسات المتوسطة والصغيرة.
- يهدف النموذج الأوروبي للجودة والتميز إلى عدة أهداف منها:<sup>3</sup>
- إضافة قيمة العملاء وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم؛
  - خلق المستقبل المستدام وتسهيل نهضة المجتمع؛
  - التعلم والتحسين المستمر والابتكار والإبداع؛
  - المرونة الإدارية في تحديد فعالية وكفاءة الفرص والتهديدات؛
  - القيادة ونزاهة الأخلاق في العمل؛
  - ثقافة تمكين مواهب الأفراد والعاملين؛
  - تطوير وتعزيز القدرة التنظيمية للمؤسسات المتميزة.

<sup>1</sup> - شادية إبراهيم علي، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إفريقيا العالمية، كلية العلوم الإدارية، الخرطوم، 2019، ص 38.

<sup>2</sup> - إيهاب عبد ربه سهوم، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2013، ص 26.

<sup>3</sup> - محمود إسماعيل إسماعيل أبو عودة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

2- النموذج الياباني ديمينغ (Deming): تأسست جائزة ديمينغ عام 1951 احتفاءً وتكريماً لإنجاز الراحل ويليام إدواردز ديمينغ (Edwards Deming) الذي قاد المؤسسة العظيمة من خلال نشر مراقبة الجودة الإحصائية لليابان بعد الحرب، أدى إلى تعزيز جودة المنتجات اليابانية إلى أعلى مستوى في العالم وقد تم ذلك، وهي جائزة مرموقة في العالم لإدارة الجودة الشاملة، ويتم منح الجائزة لثلاث فئات وهي فئة الكتاب والأفراد اليابانيين وفئة المؤسسات اليابانية والمؤسسات الخارجية.<sup>1</sup>

تحدد المعايير التي يتم قياس المنظمات على أساسها لنيل الجائزة فيما يلي:<sup>2</sup>

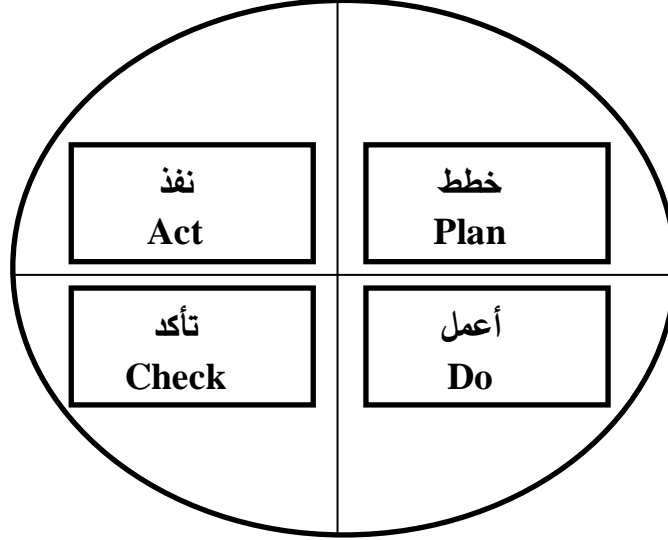
- السياسات: وهي الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى.
- التنظيم والتنمية: يتضمن مدى استخدام فرق العمل، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقة مع الأطراف الخارجية.
- المعلومات: مدى استخدام المعلومات في المؤسسة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية، طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.
- التحليل: أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأسس ترتيب للمشكلات من حيث أولوية التعامل معها والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها.
- التنميط: يتناول هذا العنصر معايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.
- تأثيرات الجودة: النتائج المحققة للمنظمة نتيجة أعمال نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة.
- الرقابة: يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.

<sup>1</sup> - علاء كمال حسني عبد اللطيف، درجة تحقق معايير التميز المؤسسي في مدارس وكالة الغوث الدولية بفلسطين وعلاقتها بدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2018، ص 36.

<sup>2</sup> - مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 36.

وفيما يلي شكل توضيحي لحلقة ديمينغ:

الشكل رقم (03): حلقة ديمينغ



المصدر: مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة - المفاهيم النظرية وأبعادها في مجال الخدمات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 36.

غرض هذا النموذج هو تحفيز المنظمات لقيادة عمليات التطوير والتنمية والتحسين السريع في بيئة الأعمال اليابانية، والجائزة لا تقوم أداء المنظمة وفقا للنتائج الحالية فقط ولكن أيضا وفقا لمدى الفعالية المتوقعة في المستقبل، حيث يتم تقويم ما إذا كانت أنشطة المنظمة تتناسب مع ظروفها، واما إذا كانت أنشطتها تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية.

**3- النموذج الأمريكي "مالكوم بالدريج" للتميز:** تأسست منظمة مالكوم بالدريج (Baldrige) الوطنية للتميز سنة 1987 في الولايات المتحدة الأمريكية لغرض تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات الأمريكية، وهو نموذج يحتذى به معظم المقيمين الخارجيين في كل الجوائز التي تمنح في مجال الجودة وذلك لتوافر كل العناصر اللازمة لتقييم أي نظام للجودة وسهولة تطبيقه على اختلاف المؤسسات مع اختلاف أنشطتها وحجمها ومواردها وطاقتها، ويستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة من المفاهيم الرئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية، وتتجه بالدرجة الأولى من فكر إدارة الجودة الشاملة هي:<sup>1</sup>

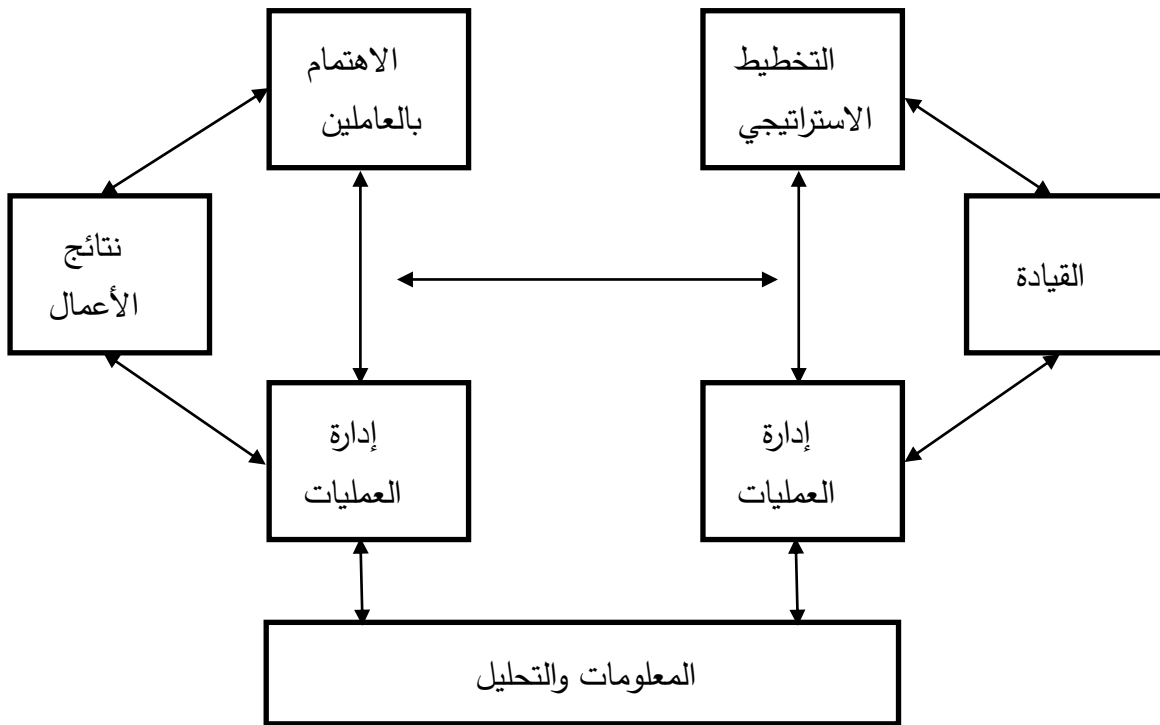
- الاهتمام بالجودة انطلاقا من رغبات العملاء؛

<sup>1</sup>- لحسن عبد الله باشيوة ونزار البروراري، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحولت العالمية، المجلة العربية لضمان التعليم الجامعي، المجلد 2، العدد 3، صنعاء، اليمن، 2009، ص 116.

## الفصل الثاني: التميز المؤسسي وعلاقته بالإدارة الرشيقة

- أهمية حيوية قيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء؛
  - تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها؛
  - أهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها؛
  - أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن والتحولت في الأوضاع المحيطة بالمنظمة.
- وتتمثل أهم ملامح وسمات النموذج في التالي:<sup>1</sup>
- التميز الموجه بالعميل؛
  - التعلم الشخصي والتنظيمي؛
  - التركيز على النتائج وخلق القيمة؛
  - الإدارة بهدف الإبداع والابتكار.
- شكل توضيحي لعناصر نموذج بالدريج:

الشكل رقم (04): عناصر نموذج بالدريج



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2006، ص 17.

<sup>1</sup> - عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص 324.

تهدف هذه العناصر أو المعايير إلى ترقية الوعي بالتميز كعنصر متزايد الأهمية في المنافسة وتعظيم فهم متطلبات التميز، وتشجيع مشاركة المعلومات كإستراتيجية للتميز، وتقوم آلية عمل هذا النموذج على أنه يتطلب المعايير السبعة للتميز المتمثلة في: (معيار القيادة، التخطيط الإستراتيجي، معيار التركيز على الزبائن، معيار قياس وتحليل إدارة المعرفة، معيار التركيز على المورد البشري، معيار إدارة العمليات، معيار النتائج)، حيث يتم رصد نقاط محددة لكل معيار تمثل أهمية كل معيار.

**4- نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي:** أنشئت جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز عام 1999، حيث تهدف إلى تعزيز التنافسية لدى المنظمات الأردنية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم التميز التنظيمي، وإبراز المجهودات المتميزة للمنظمات الوطنية وإنجازاتها في تطوير أنظمتها ومنتجاتها وخدماتها، وتحفيزها على المنافسة المحلية والدولية وتحقيق التميز في جميع المجالات، كما تهدف الجائزة إلى تبادل الخبرات المتميزة بين المنظمات الأردنية، وتعد جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز الأرفع على المستوى الوطني، وتمنح الجائزة مرة كل عامين لفائز واحد في أحد القطاعات التالية:<sup>1</sup>

- المنظمات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية؛

- المنظمات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية؛

- المنظمات الصناعية الصغيرة والمتوسطة أقل من 50 عامل؛

- المنظمات الخدمية الصغيرة والمتوسطة أقل من 100 عامل؛

- المنظمات الزراعية والتسويق الزراعي؛

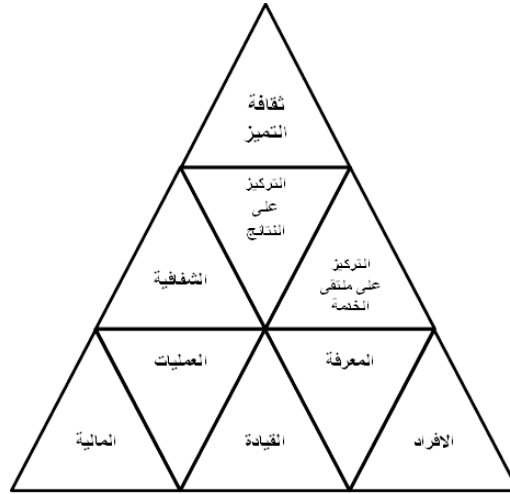
- المنظمة التي فازت بالجائزة مرتين أو أكثر.

إن برنامج الجائزة يعد بناءا جماعيا يهدف إلى إعطاء المنظمات نموذجا دائم التطور لكيفية الأداء الناجح للمنظمات وتميزها في الأداء والنتائج. حيث يستند النموذج إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دورة مستمرة من التحديث والتحسين، ولقد أثبت نجاحته ونفعه هو قابليته للتكيف مع الظروف الإقتصادية المتغيرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>2</sup> - أحمد حسني صالح عوض الله، أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم التجارية، جامعة السودان، الخرطوم، 2018، ص 80.

الشكل رقم (05): نموذج هرم التميز



المصدر: برنامج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، دليل تحديد الأهلية والاشتراك، الدورة الثالثة، وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، 2004، ص 35.

وتقوم آلية عمل النموذج على أنه يتطلب المعايير الخمسة للتميز المتمثلة في (الأفراد، المعرفة القيادة، العمليات، المالية) وتوفر الممارسات المثلى المتمثلة في: (التركيز على متلقي الخدمة والتركيز على النتائج والشفافية)، مما يحقق التميز في المنظمة، وتستند جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الأداء الحكومي والشفافية على خمسة معايير توزع عليها 750 نقطة وهي: (القيادة 150 نقطة، الأفراد 150 نقطة، المعرفة 150 نقطة، العمليات 150 نقطة، المالية 150 نقطة).

**5- جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز:** تم تأسيس برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز عام 1997م كأول برنامج متكامل للتميز الحكومي في العالم، وقد أحدث هذا البرنامج نقلة نوعية حقيقية في الأداء والمفاهيم والممارسات والأساليب الإدارية المطبقة في القطاع الحكومي، ويحرص فريق هذا البرنامج على تطوير نظام البرنامج ومراجعة فئاته ومعايير ومنهجيته وأساليب عمله بشكل منتظم لتواكب التغييرات الحديثة في عالم الإدارة والجودة ولتستجيب كفاءة لظروف ومتطلبات القطاع الحكومي بدبي.<sup>1</sup>

ولهذا النموذج عدة نتائج إيجابية منها:<sup>2</sup>

- ساهم في تطوير الأداء وتحسين الخدمات المقدمة للمتعاملين؛
- ساهم في نشر مفاهيم الإبداع والتميز والجودة في القطاع الحكومي وفي تحفيز الموظفين؛
- أوجد هذا البرنامج آلية القياس مدى التقدم في أداء القطاع الحكومي؛
- يحرص على عقد ندوات تدريبية يشارك فيها الموظفون الحكوميون لاكتسابهم معارف ومهارات.

<sup>1</sup> صابر خلف عذخان الحواتمة، التميز المؤسسي وآثاره في الصورة الذهنية لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية على البنوك الأردنية-، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الإسراء، الأردن، 2019، ص 30.

<sup>2</sup> أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص 111.

المبحث الثاني: المنظمة المتميزة و الأداء المتميز

إن تحقيق المؤسسة للتميز يتطلب على أفرادها الابتعاد عن كل ما هو نمطي في الأداء والسلوك لدى كل المؤسسات وتبنيه لنظم فاعلة ومتفردة من أجل توضيح أكثر لهذا المنظور، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى ماهية المؤسسة المتميزة وخصائصها ومقومات تحقيق التميز ومحدداتها.

المطلب الأول: ماهية المنظمة المتميزة

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم المنظمة المتميزة، مع ذكر أهم خصائصها ومحدداتها:

أولاً: مفهوم المنظمة المتميزة

عرف جيلجوز المنظمة المتميزة بأنها: "المؤسسات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف على قدرات أداء منافسيها، نقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة بها".<sup>1</sup>

المنظمة المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها إلى واقع ملموس، عن طريق دعم وتشجيع الإبداع والابتكار والاستثمار في الرأس، المال الفكري، وممارسة الأعمال بطريقة غير تقليدية، خاصة في ظل التطور والتغير البيئي السريع والتحول نحو عصر المعرفة.<sup>2</sup>

المنظمة المتميزة: هي التي تقدم لمسة إضافية تتجاوز بها توقعات العميل وتجعله دائماً البديل الوحيد لعملائها الحاليين، والاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز العام للمؤسسة.<sup>3</sup>

المنظمة المتميزة هي التي تكون قادرة على إدراك وتحديد الكفاءات المطلوبة الآن ومستقبلاً من أجل تحقيق أهدافها، تعمل هذه الأخيرة على توظيف أفضل الكفاءات البشرية والعمل على تطويرها ودعمها، وإعداد هذه التغيير المستمر الذي يتطلبه تحقيق الأداء المتميز.<sup>4</sup>

كما أن هناك مفاهيم رئيسية للتميز داعمة لنماذج التميز، وهذه القائمة من المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من منظمة إلى أخرى، ومن نموذج التميز إلى آخر وتعددت

<sup>1</sup> - شوقي جواد، ياسين خرشة، المهارات القيادية ودورها في تبني إستراتيجية التميز دراسة تحليلية، المؤتمر العربي بعنوان: "استدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص"، المنظمة العربية، عمان، 2008، ص 145.

<sup>2</sup> - بوسنة نسرين، بوشريية مجد، أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر، - مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الإدارية، المجلد 07، العدد 01، 2020، ص 419.

<sup>3</sup> - محمد فوزي، أسماء رتيمي، التوجهات الجديدة لمؤسسة المستقبل، المؤتمر الدولي بعنوان: "المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية"، جامعة الأغواط، الجزائر، 2015، ص 276.

<sup>4</sup> - شوشان سهام، يحيوي نعيمة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز - دراسة حالة شركة الإسمنت بئر توتة- باتنة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 05، عدد 01، 2017، ص 318.



وتطورت عبر العقدين الماضيين مثل منظمات التي تقوم بالتطوير والتحسين في أدائها، ومن أهم تلك المفاهيم الرئيسية للمنظمة المتميزة ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- **القيادة وثبات الغاية:** وهو يعبر عن سلوك القادة، فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح اتجاه قيام وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.
- 2- **التميز المستمد من المتعاملين:** تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين يعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء العميل والاحتفاظ به، فصوت العميل يكون حاسماً في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على العملاء.
- 3- **التوجه الإستراتيجي:** جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجه الإستراتيجي وتبني خطط التطوير الإستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الإستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.
- 4- **التعلم والتحسين المستمر:** يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز ف تحفيز التعلم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.
- 5- **التركيز على الأفراد:** مستوى الموظفين يعد عنصراً مهماً في إطار التميز، فنجاح المنظمة يعتمد اعتماداً كبيراً على تنمية مستوى المعرفة والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.
- 6- **تطوير الشركات:** منهجيات التميز تؤكد أن المنظمة بحاجة إلى وضع إستراتيجية متبادلة ذي منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركات الخارجية، بما في ذلك العملاء والموردين ومنظمات التعليم، تقديم قيمة مستديمة للشركاء، تحقق نجاح الشركة على المدى الطويل.
- 7- **الإدارة بالحقائق:** وركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات تلبية لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها على تلبية متطلبات العملاء.

<sup>1</sup> - نهال موسى شحدة حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

8- **توجيه النتائج:** من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسية، ويعد ذلك جزءاً مهماً ومحورياً لوضع الاستراتيجيات في التميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء والموظفين والشركاء والجمهور والمجتمع ككل.

9- **المسؤولية الاجتماعية:** غرض كل مناهج تتميز على المسؤولية تجاه العامة في السلوك الأخلاق والمواطنة الصالحة لها أهميتها على المدى الطويل لمصالح المنظمة.

### ثانياً: خصائص المنظمة المتميزة

تتفرد المؤسسات المتميزة بمجموعة من الخصائص والصفات، أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

1- **قبول الأعمال المتحدية:** حيث أن قبول الأعمال المتحدية يعتبر من أهم مصادر التميز التنظيمي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات يكون بقبوله لسلوك المخاطرة، وإصلاح العمليات المضطربة، وبدأ العمل من الصفر.

2- **توفر القيادات الكفؤة:** إن القيادات تعمل كقدوة، حيث إن للقيادات دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

3- **تحمل المصاعب:** إن المصاعب توضح للمنظمات قدراتها، حيث إن ارتكاب الأخطاء وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها أو احتوائها يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.

4- **الخبرات بعيداً عن العمل:** إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.

5- **برامج التدريب:** إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.

6- **الدقة المعززة:** ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام وخلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.

<sup>1</sup>- Dick GROTE, **The performance appraisal question and answer**, Book survival guide for managers, USA 2002, p 240.

ثالثاً: محددات المنظمة المتميزة

تقوم المؤسسة المتميزة على عدة محددات من بينها ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- القيادة: يضع القادة الرسالة والرؤية والقيم والمبادئ، كما أنهم يضربون القدوة الحسنة ويمثلون نماذج يحتذى بها، كما يقوم القادة بتجديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالنظام الإداري والأداء المؤسسي، يتفاعل القادمة مع المعنيين الخارجيين ويدعمون ثقافة التميز بين العاملين في المؤسسة.
- 2- الإستراتيجية: صياغة إستراتيجية بناء على فهم البيئة الخارجية وتوقعات جميع المعنيين بالمؤسسة وتعتمد على فهم الأداء الداخلي وإمكانيات المؤسسة وتطويرها وتحديثها ومراجعتها مع السياسات الداعمة لها، مع تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الإستراتيجية.
- 3- العاملون: دعم خطط العاملين الإستراتيجية المؤسسة، تطوير معركة العاملين وقدراتهم، موائمة العاملين وإشراكهم وتمكينهم وتواصل العاملين بفعالية في جميع أنحاء المؤسسة.
- 4- ثقافة المؤسسة: وهي نسق من القيم والمعايير والمعتقدات والتقاليد الكافية التي تسود بالمؤسسة ويحميها الأفراد العاملين، وتؤثر في سلوكهم، ويتطلب تحقيق التميز المؤسسي توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا، وقد تمثل ثقافة المؤسسة أحد معوقات التميز المؤسسي، أما إذا كانت ثقافة المؤسسة إيجابية ومدعمة، فإنها تعتبرها بمثابة حافز للاستقرار والثبات ودافعا لتحسين أداء كل من الأفراد العاملين.
- 5- إدارة المعرفة: توعد إدارة المعرفة أحد المداخل الإدارية والتنظيمية واستثمارها في جميع مستويات المؤسسة بهدف تدعيم أهداف المؤسسة مثل: الجودة، التميز والفعالية.
- 6- المناخ المؤسسي: يعرف بأنه مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية والعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستمر والتي يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم، وتختلف طبيعة مناخ المؤسسة من حيث درجة اتساقها مع أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها، وتعتبر جودة المناخ المؤسسي محددًا رئيسيًا من محددات التميز المؤسسي.
- 7- طبيعة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة: يشير الهيكل التنظيمي إلى ذلك الإطار الذي يتحدد من خلاله العلاقات الرسمية بين الأفراد والصلاحيات والمسؤوليات المحتمومة لكل فرد في المؤسسة.

<sup>1</sup> - محمد حسن الطيب عدلان، عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مجلد 3، العدد 07، 2022، ص 521.

المطلب الثاني: مقومات ومعوقات تحقيق التميز في المنظمة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم متطلبات تحقيق التميز في المؤسسة والعوائق التي تتعرض لها

أولاً: مقومات تحقيق التميز في المنظمة

تستطيع المنظمة تحقيق التميز المؤسسة إذا توفرت لديها بنية أساسية لمقومات إدارية متكاملة ومتناغمة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية المناسبة، وتعتبر تلك التوجهات الإدارية من أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات مقومات الجودة الشاملة، وقد اختلف العديد من الباحثين في تحديد المقومات الأساسية للتميز المؤسسي ومنها: يرى (عاصي، 2014) أن هناك ركائز ومقومات أساسية للبدء بطريق التميز في الأداء وأن يتم الحفاظ عليها بشكل دائم ومستمر حتى تحافظ المنظمة على تميزها وهي:<sup>1</sup>

- وضوح رؤية ورسالة منظمة؛
  - بناء دور فعال للقيادة في الإدارة العليا؛
  - فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها بناء على رؤية ورسالة وأهداف المنظمة؛
  - وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
  - كفاءة وفاعلية في إجراءات عمل المنظمة؛
  - الاستجابة للتغيرات التي تحدث.
- ويرى (المليجي، 2014) أن هناك مقومات مهمة من أجل تحقيق إدارة التميز المؤسسي، وهي:<sup>2</sup>
- بناء نظام إستراتيجي متكامل يعبر عن نظرات المستقبل للمنظمة ومنها الرؤية والرسالة والأهداف؛
  - السياسات المتكاملة التي تحكم عمل المنظمة؛
  - هيكل المؤسسة وتناسبها مع متطلبات إدارة التميز في داخل المنظمة؛
  - نظام معلومات متكامل؛
  - قيادة إدارية متعلمة ومدربة؛
  - أسلوب عمل لإدارة الموارد البشرية؛
  - أسلوب لإدارة وتقييم الأداء لدى العاملين.

<sup>1</sup> - عاصي نايف علي، تأثير سلوك المواطنة التنظيمية واستثمار رأس المال البشري في تميز الأداء المنظمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة المستنصرية، بغداد، 2014، ص 141.

<sup>2</sup> - محمود إسماعيل إسماعيل أبو عودة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

ثانياً: معوقات تحقيق التميز في المنظمة

- تسعى كافة المنظمات لتحقيق التميز المؤسسي إلا أن بعض العوامل تعيق هذه المؤسسات في الوصول إليه، ويمكن حصر وتحديد أهم معوقات التميز المؤسسي فيما يلي:<sup>1</sup>
- عدم وضوح قوانين وأنظمة المؤسسة حول الخطط التي تتبعها لتحقيق التميز والحفاظ عليه وعجزها عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز، فبالرغم من ضرورة الموازنة بين متطلبات الإنجاز والالتزام بالتشريعات والأنظمة، هناك حاجة ماسة لأن يبني التميز على أساس ديمقراطي يعزز من مفهوم مشاركة؛
  - قصور نظام الحوافز عن تقديم الحوافز التي تتناسب مع احتياجات المتميزين لتحسين أوضاعهم وكسب ولائهم للمؤسسة، وتقديم مستويات أداء عالية، وذلك راجع لتقادم هيكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها، فضلاً عن استنادها على أسس شخصية وتمييزية بعيدة عن الموضوعية تسهم في تسرب المميزين من المنظمات؛
  - ضعف الرؤية والإستراتيجية الداعمة لثقافة التميز أو انعدامها تقريباً، فقط على الأهداف قصيرة المدى المتمثلة في تحقيق السيولة الكبيرة؛
  - ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز المؤسسي، كالتقنيات وسائل الاتصال ووسائل التدريب وخاصة بما يتعلق بالإدارة الإلكترونية؛
  - مقاومة التغيير والخوف والقلق المترافقان مع عمليات التغيير، والوقت الطويل الذي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المؤسسة وبين أفرادها؛
  - تشتت المسؤوليات بين مستويات الإدارة مما يضعف المحاسبة ويصعب عملية التقييم؛
  - اختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية وعدم وضوح القرارات؛
  - الانحصار في مشكلات الحاضر، وإهمال المتطلبات الإعداد للمستقبل.
- أما (هيجان) فقد أضافت المعوقات التالية للتميز التنظيمي:<sup>2</sup>
- عدم مساندة العامل الجماعي من قبل المؤسسة أو عدم إتباع الأشكال الصحيحة في تشكيل فرق العمل؛

<sup>1</sup>- كمال منير عوض الجوجو، الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2019، ص 33.

<sup>2</sup>- الهيجان عبد الرحمن أحمد، منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، الإدارة العامة، المجلد 34، العدد 03، الأردن، 1994، ص 32.

- التمسك بالأنماط المألوفة؛

- عدم وضوح الرؤية.

بينما تناولت (الزهري، 2002) بعض المعوقات الخاصة بالتميز التنظيمي في بيئة الأعمال العربية

كما يلي:<sup>1</sup>

- الخوف من الفشل؛

- مقاومة التغيير؛

- جمود القوانين؛

- فقدان التحفيز؛

- الاعتياد على الأمور؛

- انخفاض الدعم الجماعي؛

- تجنب المخاطر؛

- الخوف من العقاب في حال الفشل.

**المطلب الثالث: الأداء المتميز**

يعد الأداء المتميز من الموضوعات التي تناولتها الأدبيات والدراسات الإدارية بشكل واسع على المستويين الفردي والمنظم، لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف ونجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة.

**أولاً: مفهوم الأداء والأداء المتميز**

**1- مفهوم الأداء:**

- يعود أصل كلمة أداء إلى الكلمة الفرنسية "performance" والمركبة من كلمتين "par" وتعني بواسطة و"fourir" وتعني يقدم، ومصدر المصطلح مشتق من اللغة الإنجليزية "To perform" وتعني تنفيذ وتأدية عمل ما.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- الزهري رندة، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، المجلد 30، العدد 03، 2002، ص 46.

<sup>2</sup>- شوشان سهام، يحيوي نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 318

- يعرف الأداء على أنه: "صورة حية تعكس نتيجة، ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال موارد وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقا لمعايير تلاءم المؤسسة وطبيعة عملها فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول، والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخطط".<sup>1</sup>

- يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.<sup>2</sup>

- يعتبر مفهوم الأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين<sup>3</sup>

## 2- تعريف الأداء المتميز:

- الأداء المتميز يقصد به السلوك الذي يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي، كما أنه يمثل حلقة من سلسلة الأداء المتفوق، كما يعرف بأنه أكثر من مجرد إنجاز الأعمال بشكل جيد ويتعلق بالأفراد الذين يعملون بشكل مبدع ويتعهدون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل استثنائي، ومن وجهة نظر (Spence) فإن الأداء المتميز هو: "أحد أوجه الإبداع، إذ يعرف الإبداع بأنه ذلك العمل الذي يدرك بأنه شيء متميز وفريد".<sup>4</sup>

- يعرف أيضا بأنه: "هيئة توافر المهارات وقدرات في مستوى مرتفع من القادة، لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق في الأداء".<sup>5</sup>

- يعرف (maxwill) الأداء المتميز بأنه: "ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة، وهو بذلك يتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة".<sup>6</sup>

<sup>1</sup>- وائل محمد إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية -منظور منهجي متكامل-، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن 2007، ص 478.

<sup>2</sup>- بلحاج لخضر، بن يحيى طيبي غالية، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المتميز في المؤسسة الصناعية، مجلة دفاتر بواديس، المجلد 11 العدد 1، 2021 ص 22.

<sup>3</sup>- نفس المرجع السابق، ص 23.

<sup>4</sup>- أسيل علي مزهر، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري - دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 02، العدد 13، جامعة الكوفة، العراق، 2009، ص 25.

<sup>5</sup>- محمد الأمين كروش، الطاهر لحرش، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 2، 2020، ص 43.

<sup>6</sup>- نفس المرجع السابق، ص 43.

- الأداء المتميز هو منهج شامل لتحسين تنافسية المؤسسة والفاعلية والمرونة والأداء في المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة بما يحقق ميزة تنافسية للشركة ورضاء الزبون.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن القول بأن الأداء المتميز هو: "مجموعة مهارات وقدرات يمتلكها أصحاب الأداء المتميز، وهو وجه من أوجه الإبداع، الهدف منه تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية".

### ثانياً: أهمية وأهداف الأداء المتميز

#### 1- أهمية الأداء المتميز:

احتل موضوع الأداء المتميز في الفكر التنظيمي أهمية حاسمة تبرز من خلال النقاط الآتية:<sup>2</sup>

- إن الأداء المتميز يساعد المنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها؛  
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفؤة ووضعها في المواقع المناسبة وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم و تطوير لنهوض بأدائها؛

- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة؛

- تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها؛

- تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار؛

- يساعد على إجراء التحسينات بشكل مستمر.

وتكمن أهمية الأداء المتميز أيضاً فيما يلي:<sup>3</sup>

- إن التميز ليس حكر على منطقة جغرافية معينة أو دولة أو مؤسسة دون أخرى، بل إن التميز مثل الهواء متاح للجميع؛

- إن القوه خلال الفترات القادمة سوف تصبح في يد من يعرف أكثر وليس من يملك أكثر؛

- إن الأداء المتميز ليس وظيفة إدارية ولكنه نمط وفكر إداري؛

- إن الأداء المتميز يجب أن يكون كاملاً ولا يتجزأ؛

<sup>1</sup>- برو هشام، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 35، العدد 12، 2018، ص 397.

<sup>2</sup>- علي عبد الأمير عبد الحسين كمونة، اللاملموسات ودورها في تحقيق الأداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2023، ص 70.

<sup>3</sup>- أضواء كمال حسين الجراح، الاستثمار في رأس المال البشري، مدخل لتحقيق الأداء المتميز -دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدرسين لعدد من كليات جامعة الموصل-، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 1، 2019، ص 12.



- إن مفتاح التميز الحقيقي في الأداء يكمن في كيفية استثمار الموارد البشرية والتي تشكل الميزة التنافسية التي يصعب تقليدها.

### 2- أهداف الأداء المتميز: يمكن تحديد أهداف التميز في الأداء في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة؛
- إيجاد ثقافة ترتكز بقوة على العملاء؛
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة؛
- الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء؛
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر؛
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛
- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل؛
- تحسين نوعية المخرجات؛
- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا على المشاعر؛
- التركيز أكثر على رأس المال البشري واستثماره وزيادة رضاه وولائه وخاصة الفئة المتميزة منه ممثلة في المواهب والعقول عالية التميز.

### ثالثا: دوافع ومعايير الأداء المتميز

#### 1- دوافع الأداء المتميز:

يمكن بصفة عامة تحديد أهم القوى الداعمة كما يلي:

**1-1- التغيير السريع والثابت:** التغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغيير، فالإنسان نحسه يتغير في كل مرة والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغيير هو تغير ظروف البيئة الداخلية.

وتعرف البيئة الخارجية على أنها القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها، وهي نقطة البداية ونقطة النهاية للمنظمة، فمن حيث كونها نقطة البداية فإن الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل: المواد الخام، رؤوس الأموال والعمالة والمعلومات عن

<sup>1</sup>- أحمد تي، حمزه بالي، الأخضر بن عمر، أثر تسيير الكفاءات على الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي-، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2021، ص 27 .

السوق، أما من حيث كونها نقطة نهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المنظمة.<sup>1</sup>

**1-2- المنافسة بلا حدود:** عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية، سعت العديد من الدول إلى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية، بما يحقق النمو الاقتصادي للدول خلال فترات قصيرة ولقد لقي هذا الفكر الإداري رواجاً شديداً خاصة بين الدول التي اعتنقت مبادئ الفكر الاشتراكي، فقد كانت الفلسفة الأساسية لهذا النظام هو التخطيط المركزي وحماية الأسواق، وقد مثلت حماية الأسواق ميزة تنافسية هامة من الدول والمنظمات لفترات طويلة، غير أن تغير موازين القوى العالمية العظمى عقب انهيار الكتلة الشرقية أدى إلى نمو فكر الاقتصاد المقترح واليات السوق، وظهر خلال تلك الفترة العديد من المفاهيم التي تدعم فكرة العولمة والاقتصاد الحر، وكان من الطبيعي أن تطفو خلال تلك الفترة على السطح فكرة المنافسة المفتوحة أيضاً وغير شاهد على وجود المنافسة المفتوحة هو الغزو الثقافي الذي تعيشه معظم بلاد العالم، فما نشاهده الآن هو تنافس بلا حدود.<sup>2</sup>

**1-3- تنامي الشعور بالجودة:** تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسة على أن التميز يحقق للمنظمة الاستقرار ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك الشركات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها، ويؤكد بهذه الحقيقة كل من (Wheeln and Hunger 1998) بقولهما أن: "المنظمات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك المنظمات التي لا تطبق نفس الفكر الإداري".<sup>3</sup>

**1-4- طفرة تكنولوجيا المعلومات:** لقد طالت تكنولوجيا المعلومات كل جوانب العمل التنظيمي بلا استثناء، فممارسات إدارات التسويق والأفراد والتمويل وغيرها من الإدارات أصبحت مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالتقدم الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات، وأصبحت المنظمات الإلكترونية في عالم الكتروني وبصفة عامة فإن لتكنولوجيا المعلومات تأثيراً مباشراً على تكوين فرق العمل وحجمها وأنماط التفاعل بين

<sup>1</sup> - بالهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2008 ص 133.

<sup>2</sup> - فليسي لندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2012، ص 74

<sup>3</sup> - Wheeln and Hunger، 'strategic management and business policy'، Entering the 21<sup>st</sup> century global society 1998 p 28.

أعضاء فرق العمل وطرق الرقابة وتقييم الأداء ويمكن تحديد أهمية لتكنولوجيا بالنسبة للمنظمات الحديثة كما يلي:<sup>1</sup>

- زيادة قدرة المنظمة على السيطرة على الوقت والمسافات؛
- زيادة القدرة على توليد ونقل وتوزيع الطاقة؛
- زيادة قدرة المنظمة على تصميم مواد جديدة وتغيير خواصها؛
- زيادة قدرة المنظمة على توفير الجهد البشري؛
- زيادة القدرة على فهم الإنسان وسلوك الجماعات في المنظمة.

## 2- معايير الأداء المتميز:

توجد معايير للأداء المتميز للحكم على فاعليه الأداء منها:<sup>2</sup>

**2-1- القيادة:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي، كذلك مدى قدرة القيادات على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل إضافة إلى مدى تشجيع التجديد والابتكار بين العاملين (القيادة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية والانتماء).

**2-2- التخطيط الاستراتيجي:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على صياغة خطط إستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ (إعداد الاستراتيجيات، تنفيذ الاستراتيجيات).

**2-3- التركيز على المستهلك والسوق:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على الإحساس باحتياجات ورغبات المستهلك والسوق (المعرفة بالمستهلك والسوق، العلاقات مع المستهلك ورضاء المستهلك).

**2-4- المعلومات والتحليل:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على قياس وتحليل الأداء الداخلي ومدى قدراتها على تكوين نظم المعلومات ودعم القرار (قياس وتحليل الأداء التنظيمي، نظم المعلومات).

**2-5- تنمية الموارد البشرية:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية، (نظم العمل، تعليم وتدريب وتنمية العاملين، رفاهية ورضاء العاملين).

**2-6- إدارة العمليات:** يقيس هذا المعيار الجوانب المختلفة لإدارة العمليات، ويتضمن ذلك عمليات التركيز على المستهلك، عمليات توفير السلع والخدمات وعمليات الإدارة لكبار العملاء (عمليات المنتجات والخدمات، عمليات نتائج الأعمال، عملية الدعم والمساندة).

<sup>1</sup>- فليسي لندة، مرجع سبق ذكره، ص76

<sup>2</sup>- أحمد تي حمزة بالي، الأخضر بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص 27 28

2-7- نتائج الأعمال: يقيس هذا المعيار الأداء التنظيمي والانجازات التي تحققت في المجالات الأساسية لنشاط الأعمال، (النتائج المرتبطة بالمستهلك، النتائج المالية والسوقية، نتائج الموارد البشرية، نتائج الفعاليات التنظيمية).

المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الرشيقة والتميز المؤسسي

أصبحت الإدارة الرشيقة طريقاً مهماً لتحسين أداء المنظمات وهي فلسفة تعتمد على التحسين المستمر، الأمر الذي يتطلب التزام ومشاركة من قبل جميع العاملين، فهي تقوم على بذل المؤسسة لجهود متنوعة في مستويات عدة في آن واحد، سواء كان ذلك في تحقيق التنفيذ الناجح للعناصر الإستراتيجية الرئيسية للإدارة الرشيقة، أما في تنفيذ ممارسات الإدارة الرشيقة لدعم الجوانب التشغيلية للمنظمة أما من خلال التحسينات المستدامة على المدى الطويل

المطلب الأول: علاقة الإبداع بالتميز المؤسسي

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تسعى لتحقيق التطور في ظل بيئات مضطربة أو متغيرة وازدادت أهمية الإبداع عند المنظمات في ظل ازدياد حدة المنافسة فيما بينها خاصة المنافسة الدولية والتي زاد من حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنباً لخطر الزوال.

أولاً: مفهوم الإبداع

1- تعريف الإبداع:

يعرف الإبداع بأنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة.<sup>1</sup> كما يعرف أيضاً بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نجاحات أصلية مفيدة سواء بالنسبة لإنجازات المورد البشري السابقة أو إنجازات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت الإنتاجات على مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية والاقتصادية وهذه تؤثر في الأداء الشامل للمنظمة بصفة عامة وفي أداء عاملها بصفة خاصة، ولا يمكن ملاحظة واستيعاب هذه التغييرات إلا من خلال معارف ومهارات جديدة ومتطورة، أي من خلال طرائف وأساليب الإبداع المختلفة، وهذه تساهم في تطوير كفاءة المنظمة إدارياً وفنياً، وبهذه الصورة يكون الإبداع قد انعكس إيجابياً على التحسن في الأداء الشامل للمنظمة، ويعتمد الإبداع على مجموعة من المكونات الاقتصادية وغير الاقتصادية بعضها من داخل المنظمة وبعضها من خارجها، جهة الإدارة الناجحة توفر هذه المكونات من خارجها وأن على الإدارة الناجحة توفير هذه المكونات وحسب أهميتها والسيطرة عليها وتوجيهها من أجل تحسين أداء

<sup>1</sup> - ابطاحين غانية، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء وتطوير المنظمة، مجلة أفاق لعلم الاجتماع، المجلد 07، العدد 02، 2015، ص 214.

المنظمة والاحتفاظ بها<sup>1</sup>، ويعتبر الإبداع معمل الجهود التي تقوم بها المؤسسة لتطوير المنتجات الجديدة أو تحسين المنتجات الحالية أو تطوير استخدامات جديدة لها.<sup>2</sup>

### تعريف الإبداع المؤسسي:

يقصد خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة أو تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات أو تتعلق بالاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية وذلك من قبل أفراد يعملون معا في نظام اجتماعي معقد.<sup>3</sup>

عرفه أسامة خيرى أيضا على أنه عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل فضلا على أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية يقودها أشخاص متميزون.<sup>4</sup>

الإبداع المؤسسي وهو القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفيزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية كما يعرف الإبداع التنظيمي بالإتقان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاطاتهم داخل المنظمة ومن خلال التعرف المميز الذي يمارسه الفرد كتبني التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظر وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكيره والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل.<sup>5</sup>

### ثانيا: أنواع الإبداع المؤسسي

عند الحديث عن الإبداع المؤسسي لا بد من الإشارة إلى أنواعها لكي تصبح هناك صورة أوضح عن ما هو المقصود بالإبداع المؤسسي، هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين أنواع الإبداع وأعطوا

<sup>1</sup> - محمد الأمين كروش، الطاهر لحرش، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 02، 2020، ص ص 47، 48.

<sup>2</sup> - بسعيد أسامة نبيل، شعيب بغداد، أهمية الإبداع الإداري والركائز الأساسية لتفعيل في المؤسسات المعاصرة، مجلة البدر، المجلد 06، العدد 09، 2017، ص 338.

<sup>3</sup> - سعدي وحيدة، ولهي حنان، الإبداع التنظيمي رؤية معاصرة للإدارة المنظمات، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 07، العدد 19، 2015، ص 410.

<sup>4</sup> - أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 39.

<sup>5</sup> - محمد داود، إدارة التميز والإبداع، الطبعة الأولى، دار بن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 21.

مسميات متعددة أو أكثر من نوع، لكن الأغلب ميزوا بين نوعين أو أكثر من الإبداع على مستوى المؤسسة وهما:<sup>1</sup>

1- الإبداع الفني: هو الإبداع المتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات والمتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.

2- الإبداع الإداري: وهو الإبداع المتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

### ثالثا: دور الإبداع في تحسين الأداء

يتضح دور الإبداع في تحسين الأداء من خلال نظرية (كليفورد وكافيني) في الأداء الفائق، حيث توصل كلا من (كليفورد وكافيني) في دراستهما على الأداء الناجح في المنظمات الصغيرة والتميزة وذات القدرات الإبداعية والابتكارات العالية، تتصف بسمات متعددة تميز بينتها التنظيمية وهي:<sup>2</sup>

- وضع وتطوير رسالة محددة للمنظمة ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين؛

- من الضروري أن يتم تركيز الاهتمام على المقاومات والمكونات الجوهرية للعمل؛

- أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي وتحفيز جميع العاملين للتدريب والإبداع؛

- تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو مع الراغبين في السلطة وذلك بالقدر الذي يجعل من جميع عمليات التطوير والإبداع جهودا موظفة في سبل تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة؛

- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه؛

- ويظل الهدف الأساسي قائما على وضع هذه المفاهيم والمبادئ موضع التنفيذ الفعلي، وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمنظمة، وما ينظمها من نظم وأساليب وطرق ووسائل عمل، ومنها ما يبرر ضرورة التفكير بهدف اكتشاف مقومات البيئة التنظيمية وما يحكمها من طرائق وأساليب ووسائل عمل ضرورية لتأصيل وتفعيل دور المبادئ والمفاهيم في تطوير المنظمة، من خلال نظرية "ووترمان

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق، ص 22

<sup>2</sup>- ايظاحين غانية، مرجع سبق ذكره، ص 227

- بيترز" والبحث عن التفوق اتضح دور الإبداع والأداء في تفوق المنظمة، حيث توصلا في كتابهما إلى القول بأن القيم والمبادئ المشتركة للمنظمات التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع وابتكار هي:<sup>1</sup>
- الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء الأكثر من الوقت في التحليل وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجانب؛
  - تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة والراغبين في السلع المقدمة من المنظمة أي العملاء والزبائن وذلك بهدف التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم؛
  - إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام بما يشجع على التفكير المستقل والإبداع بما يحفزهم على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز؛
  - تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المنظمة وتعميق المبادئ علما بأنه مشارك في كل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المنظمة أي بمعنى معاملة العاملين في المنظمة بكرامة وإنسانية وتشجيع روح المغامرة والإبداع لديهم؛
  - تبسيط الإجراءات والمستويات الإدارية عن طريق الاعتماد على القليل منها وأن يكون الميل بصورة دائمة إلى الحد من الوظائف القيادية؛
  - خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمنظمة وتحقيق في الوقت ذاته المرونة المطلوبة والمحددة؛
  - استمرار المنظمة في تقديم السلع أو الخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز والحد من التوسع في مجالات ليس لمنظمة معرفة أو خبرة بها؛
  - العمل على أن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات الصلة دائمة ومتصلة بالنشاطات الرئيسية وذلك بهدف التعرف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقا للمنظمة.

### رابعاً: الإبداع والأداء المتميز:

يساهم الإبداع في تحسين أداء المؤسسة من خلال ما يلي:

- تحقيق الكفاءة والفعالية في النشاط عن طريق البحث والتطوير والاستعمال العقلاني لموارد المؤسسة المادية، المالية، البشرية والتكنولوجية، مما يساهم في تعزيز مستوى الأداء في الإبداعات التنظيمية وتحافظ على استقرار العمال ومساهماتهم في تحسين ورفع مكانة المؤسسة، مواكبة التطور

<sup>1</sup> - ايظاحين غانية، مرجع سبق ذكره، ص 228.



التكنولوجي فالمؤسسة اليوم مطالبة بتلبية حاجيات ورغبات المستهلكين بأحسن كيفية ممكنة، تحقيق التميز في المنتج وذلك تقديم منتج متميز في التكلفة أو الجودة وهذا بتوفر مزايا الاختلاف والتميز، سرعة الاستجابة انخفاض التكلفة وزيادة الربحية وهذا يعني حصولها على قوة سوقية أو قدرة احتكارية ولو مؤقتة، إضافة إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة في الإبداع التكنولوجي يساهم في توفير شروط تقوية الجهاز التنافسي للمؤسسة وزيادة نموها وبالتالي نمو القطاع بأكمله.<sup>1</sup>

وغالبا ما تتعرض المنظمات إلى فجوة الأداة وهي الناتجة عن الفرق بين المتحقق فعلا والمخطط لتحقيقه وتعمل إدارة المنظمات وأصحاب القرار على ردم هذه الفجوة والاستجابة إلى متطلبات التغيير من خلال توفير الإمكانيات المادية السائدة للنشاط الإبداعي وتعزيز الرغبة والإيمان بقدرة المنظمة على الإبداع، وتتأثر عملية التغيير وانعكاساتها بمستوى فجوة الأداء كثيرا بالتغيرات الجوهرية في القوى التكنولوجية.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: التحسين المستمر كركيزة للإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي

يركز التحسين المستمر على تحسين الأداء وبيئة العمل والالتزام بمبدأ أن الجميع لهم حق التطوير المستمر من خلال التدرج البسيط من الأصغر إلى الأكبر، لذا فإن الجميع لهم الحق في تقنين تحقيق قواعد التشغيل ووضع أسس التطوير ليتبنوها بإرادتهم.

#### أولاً: تعريف وخصائص التحسين المستمر

##### 1- تعريف التحسين المستمر:

التحسين المستمر من الناحية اللغوية يعد التحسين المستمر، ترجمة لما يعرف في الثقافة اليابانية بالـ"كايزن kai zen" وهي كلمة مكونة من جزأين (kai) وتعني التغيير و(zen) ويقصد بها إلى الأفضل والكلمة في أصلها صينية تعود إلى أسرة تشينغ الصينية خلال (1911م-1644هـ) ومع بداية القرن العشرين بدأ هذا المصطلح يظهر في الأعمال والمنشورات اليابانية بشكل تدريجي كمصطلح تقني.<sup>3</sup> أما اصطلاحاً يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى بلوغ الإتقان عن طريق التحسينات في العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وكذا طرق الإنتاج، كما يعبر الكايزن عن منهجية

<sup>1</sup> - باصور عقيلة، بن حجوة حميد، علاقة الإبداع ودوره في تحسين الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة موبليس المدية-، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 04، الجزائر، 2017، ص 490.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 490.

<sup>3</sup> - عثمان بلال، عبد الله بن الضب، دور التحسين المستمر كمرتكز للإدارة الرشيقة في تطوير أداء العاملين، مجلة أفاق للبحوث والدراسات المجلد 06، العدد 01، 2023، ص 206.

يابانية تستخدم في تحسين الإنتاجية وإتقان العمل على كافة المستويات من فرد ومجتمع ومؤسسة وقد كان ابتكار هذه الفلسفة أو المنهجية على يد مؤسس نظام تويوتا للإنتاج تايشي أو هونو، حيث تقوم هذه الفلسفة على جعل العمليات أفضل بشكل مستمر وهي تشمل التحسين التدريجي والتغيير المستمر لكافة نشاطات المؤسسة نحو الأفضل مع مراعاة عدم تكبير الخسائر أثناء إجراء هذا التغيير.<sup>1</sup>

التحسين المستمر هو: "أسلوب ياباني لإدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة ومستمرة على المنتجات والخدمات والعمليات، يسعى هذا الأسلوب إلى تحقيق تكاليف وتقليل الفاقد والهدر في الموارد ويزيد من معدل الإنتاجية، كما أن المعنى الشائع للمفهوم هو التحسين التدريجي المستمر في جميع نواحي المنظمة وليس فقط على مستوى عملية الإنتاج الأساسية، حيث ينخرط جميع العاملين في المنظمة في عملية التحسين وعلى جميع المستويات الإدارية بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية من الإدارة العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا".<sup>2</sup>

التحسين المستمر هو: "البحث عن إجراء تحسينات مستمرة في الآلات والموارد والعمل وطرق الإنتاج باستخدام تشجيع مقترحات وأفكار فريق العمل في المؤسسة".<sup>3</sup>

التحسين المستمر هو: "عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات وحتى انتقال المخرجات أو المنتجات إلى زبون وقد ينتج عن عملية التحسين المستمر تخفيض في المدخلات أو زيادة المخرجات أو تحسين جودة المخرجات أو ارتفاع مستوى رضا العاملين أو رضا الزبائن".<sup>4</sup>

### 2- خصائص التحسين المستمر:

يمكن إبراز خصائص التحسين المستمر فيما يلي:<sup>5</sup>

- هو مسؤولية كل فرد داخل المنظمة، الإدارة والعاملين؛
- التطوير المستمر يعمل على تطوير جميع العمليات وتحسينها أملاً في تحقيق نتائج أفضل للمنظمة؛

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق، ص 207.

<sup>2</sup>- مهدي عمر، هاشمي طيب، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>3</sup>- حديدان صبرينة، تريكي حسان، المنهجية اليابانية لتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 02، 2019، ص 57.

<sup>4</sup>- روشو محمد، خثير محمد، التحسين المستمر كمدخل لإدارة الجودة وأثره على الأداء الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة دفاتر اقتصادي، مجلد 13، عدد 1، 2022، ص 56.

<sup>5</sup>- عامر ذابب العتيبي، أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012، ص 30.

- يشمل التحسين المستمر "كايزن" تطوير الأداء في كل المجالات الإنتاجية، التسويقية والإدارية؛
- التحسين المستمر هو مزيج متكامل مع الفكر الإداري وتنظيم العمل وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات؛
- يعطي أسلوب كايزن الأهمية للعميل وذلك لإرضائه وإشباع رغباته وضرورة إعطاء هذا الأسلوب أهمية لا تقل عن 50 من الوقت؛
- واجب الإدارة في نظرية كايزن هو الصيانة والتحسين؛
- يطبق الكايزن على عناصر العمل وهي القوة البشرية وتقنيات العمل وطرق الأداء والإمكانيات المادية والأجهزة والمعدات والمواد الخام حجم إنتاج المخزون مكان العميل.

#### ثانياً: أهمية التحسين المستمر

تكمن أهمية التحسين المستمر فيما يلي:<sup>1</sup>

- التحسين المستمر ليس مجرد تقنية أو أداة أو أسلوب بل طريقة حياة تركز على الزبون لا على الحصة السوقية، لذا فهو من المرتكزات الأساسية في نجاح المؤسسات واستمرارها في السوق؛
- التحسين المستمر سباق دون خط نهاية فهو مرحلة لا تنتهي لأن هناك مجالات للتحسين في كافة أرجاء المؤسسة؛
- يقوم على فكرة أن الوقاية خير من العلاج من خلال مبدأ عمله صحيحاً منذ البداية؛
- يجبر الإدارة والعاملين على جعل التعلم هو الهدف الأساسي الواجب تحقيقه بوصفه أحد الأساليب الداعمة للمؤسسات في المنافسة؛
- أصبح التحسين المستمر عنصراً حاسماً في ظل التغيرات الاقتصادية الحالية؛
- المساهمة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تلبية احتياجات العملاء بالجودة والأسعار المناسبة؛
- الرقابة والتحكم في العمليات من خلال استخدام مجموعة من المقاييس كتخفيض نسبة التلف واستخدام خرائط السيطرة؛
- توقع احتياجات الزبون لإجراء تحسينات بشكل أفضل.

<sup>1</sup> - مهند عبد الرحمن، رشا عدنان أحمد، أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، 2013، ص 85.

ثالثاً: دور التحسين المستمر في رفع أداء المنظمة

إن عملية تحسين الأداء هي عملية يقظة تمارسها المؤسسة في مواجهتها للتحديات البيئية والاختلالات التي تترصدها على مستوى عملياتها بقصد تحسينها باستمرار، إضافة إلى ذلك فإنها تسمح بمطابقة منتجاتها للمواصفات المطلوبة بقصد ضمان الرضا التام للزبائن من جهة وتخفيض الوقت وتكاليف الإنتاج من جهة أخرى، إن تحسين الأداء مرهون بتحسين العمليات، لكن السؤال المطروح ما هي العمليات المعنية بالتحسين والتي تصب في تحسين الأداء؟ يفترض في أن تخضع المؤسسة كل عملياتها بشكل نظامي ودوري للفحص إلا أن قدرة الموارد تحول دون ذلك، لذلك تجد المؤسسة نفسها مضطرة لأنها تستهدف بالأولويات العمليات التي تشهد مشكلات هامة في الأداء والعمليات ذات المردودية الداخلية المرتفعة جداً والعمليات التي تخدم التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة وللقيام بعملية التحسين المستمر لهذه العمليات أمام المؤسسة مجموعة من مناهج التحسين المستمر للأداء، تختار المؤسسة ما يناسبها مع أهدافها واحتياجاتها وثقافتها.<sup>1</sup>

**1- علاقة التحسين المستمر بتحقيق الأهداف:** تعرف عملية التحسين المستمر بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب لأداء المؤسسة ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء، كما يعني التحسين المستمر التغيير للأفضل، وارتبط مفهوم التحسين المستمر للأداء بمفهوم الجودة الشاملة، على أن الجودة هي التحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل وأكدت إسهامات الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة على أن أحد الركائز الأساسية لفلسفة هذا المدخل وأحد مبادئه الرئيسية التي يجب مراعاتها والالتزام بها هو التحسين المستمر للأداء، الذي يتطلب اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء، كما يدعم التحسين المستمر الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التحسين والتميز للمنتجات والخدمات من خلال مقارنتها مع أداء أفضل للمنظمات العاملة بنفس القطاع، إن تبني ممارسات التحسين

<sup>1</sup> - عبد الحكيم عبد الرحمان المنهاوي، أحمد جعفر يونس، دور التحسين المستمر في تحسين أداء العمليات الإنتاجية، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، المجلد 09، العدد 30، 2020، ص 418.

المستمر في جميع عمليات المنظمة سيؤدي إلى تلبية احتياجات العملاء وخفض التكلفة من خلال تقليل الأخطاء وهذه النتائج الإيجابية تصب في مسار تحقيق نجاح أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

**2- علاقة التحسين المستمر برضا العاملين:** المنظمات الصناعية بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها تبقى دائما بحاجة إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها، فحاجات العميل وتوقعاته متغيرة باستمرار والبيئة الخارجية تتغير كذلك بمرور الزمن، إضافة إلى ذلك فإن كل منظمة تتحسن باستمرار حتى تستطيع أن تقف في وجه المنافسة في مجالها، ومما يجدر ذكره أن التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة لا ينفذ مرة واحدة حتى يقال أن التحسين قد تم بالفعل، بل يجب أن تبذل جهود التحسين باستمرار، لأن هناك دائما فرص لتحسين ودعم في الأداء الكلي للمنظمة وفلسفة التحسين إحدى ركائز فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهي عملية شاملة تحتاج إلى دعم الإدارة العليا والتشجيع، من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة مسؤولية توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر، لأنه بدون ذلك لا يكتب النجاح لأي جهود في التحسين المستمر.<sup>2</sup>

التحسين المستمر لا يرتبط بعملية معينة أو بالعمليات الإنتاجية فقط، بل يشمل جميع مجالات العمليات الإدارية ومن ضمنها المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، حيث تكون هذه العملية الشاملة لكل الأفراد العاملين في المنظمة وهذا بدوره سوف يتطلب تدريب العاملين بناء على فلسفة التحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة، ويمثل التدريب وتطوير العاملين من خلال برامج التنمية البشرية سوف يكون سلاح ذو حدين فهو من جانب سيؤدي إلى زيادة كفاءة المنظمة، ومن جانب آخر سوف ينمي مهارات الأفراد ويتيح لهم فرص أفضل للتقدم والمحافظة على حياتهم الوظيفية.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: دور منهجية ستة سيجما في تحقيق التميز المؤسسي

بدأت ستة سيجما كأداة إحصائية لقياس الأخطاء لتصبح اليوم من انجح الطرق لإدارة الأعمال باعتبارها أسلوبا إداريا يهدف إلى الكمال.

<sup>1</sup> - أحمد عبد الرحمان خالد، أثر التحسين المستمر على أداء الكلي للمنظمة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، المجلد 09، العدد 02، 2018، ص 418.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 419.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 420.

### أولاً: تعريف منهجية ستة سيجما

- يعرف أسلوب ستة سيجما على أنه: "خطوة إستراتيجية تساعد على الرفع من المكاسب وزيادة الحصة السوقية وتحسين رضا العميل بواسطة الأدوات الإحصائية" ويعرف على أنه: "نوع من التحول نحو الكمال داخل المؤسسة".<sup>1</sup>

- كما عرفها (harry and schorder,2005) على أنها: "فلسفة إدارية ونظرية منضبطة نحو اتخاذ القرارات وهي أنجح وسيلة إدارية عرفها التاريخ للوصول إلى أرقى درجة من الجودة".<sup>2</sup>

- تعرف أيضا على أنها: "عبارة عن طريقة ذكية للتفكير والإدارة والضبط الإحصائي للجودة وما بين التركيز على العميل، معتمدة في ذلك على الحقائق والبيانات والتحليل الإحصائي للوصول إلى مرحلة متقدمة جدا من الجودة، فهي تسعى لتحقيق تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاج، زيادة الحصة السوقية تخفيض نسبة العيوب في المنتجات".<sup>3</sup>

- وفي تعريف (greg brue) أشار أن ستة سيجما: "تعتبر منهجية هدفها تحسين العمليات في المنظمات الصناعية والخدمية من خلال تقليل معدلات الأخطاء في تلك العمليات، مما يؤدي إلى رفع مستوى رضا العملاء وتقليل التكلفة في هذه المنظمات، والسيجما هي الحرف الثامن عشر باللغة اللاتينية ويستخدم لقياس التشتت في علم الإحصاء، حيث أنه يعبر عن متوسط الجذر التربيعي لمجموعة من مربعات الانحرافات للقيم عن وسطها الحسابي والخلاصة أن لا يتعدى الخطأ المرتكب في العمليات بنسبة 3.4 مليون وهي عبارة عن نسبة لا تذكر عن النظر إليها؛ أي أن تحقيق الهدف من العملية يتحقق بنسبة 99.99%".<sup>4</sup>

### ثانياً: أهمية منهجية ستة سيجما "six sigma"

تكمن أهمية ستة سيجما والمزايا العديدة التي تحصل عليها المؤسسات من خلال تطبيقها كما يلي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - مسعودة شريقي، محمد براق، استخدام ستة سيجما في مؤسسات التعليم العالي والرقى بالجودة إلى أعلى مستوى ممكن، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 07، 2017، ص 74.

<sup>2</sup> - محمد جعفر هني، نورين بومدين، أهمية استخدام منهجية ستة سيجما في تحسين جودة الأداء بالجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 1، 2019، ص 147.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 148.

<sup>4</sup> - محمد عبد المنعم محمد إبراهيم، استخدام منهجية ستة سيجما كمدخل للميزة التنافسية للصناعات الوطنية بالمملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 02، 2019، ص 385.

<sup>5</sup> - محمد جعفر هني، نور دين بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 148.

- تغيير ثقافة المنظمة باتجاه إيجابي من حيث ضرورة أداء العمل الصحيح من المرة الأولى؛
- التحسينات الجوهرية التي تحدثها هذه المنهجية في العمليات والتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة؛
- رفع مستوى رضا العملاء وزيادة ولائهم للمنظمة؛
- زيادة الوعي والإدراك بطرق حل المشكلات وطرق استخدام الأدوات والتقنيات مما يؤدي إلى زيادة رضا العاملين وتحسين العمل الجماعي على مستوى المؤسسة ككل؛
- زيادة كفاءة القرارات الإدارية المختلفة نتيجة الاعتماد على البيانات والحقائق بدلا من الافتراضات والتوقعات؛
- تؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية مما ينعكس على أرباح أكثر أو جودة أعلى في الخدمات المقدمة حيث أشار العديد من الباحثين لدور هذه المنهجية في تحقيق تكاليف الجودة، حيث أن زيادة مستوى ستة سيجما بمستوى واحد يؤدي إلى تحسين ما في الداخل مما يقارب من 10%.
- وتكمن أيضا أهمية منهجية ستة سيجما فيما يلي:<sup>1</sup>
- 1- تقليل الفاقد:** سياسة تقليل الفاقد إلى تقليل الفقد في جميع العمليات الإنتاجية وهذه السياسة تتميز بأنها تساعد على التخلص من كثير من الفاقد التي عادة ما تعتبر أمر حتمي، فالكثير ينظرون إلى وقت ضبط المعدة على أنه أمر طبيعي ويجب التعايش معه، وكذلك الحال بالنسبة للمخزون وأعطال المعدات وأوقات الانتظار وأوقات النقل وسياسة تقليل الفاقد تمكن من تقليل هذا الفاقد قليلا هائلا وتجعل عملية الإنتاج تتم بكفاءة عالية جدا، تسمى هذه السياسة (النظام) بعدة أسباب باللغة الإنجليزية مثلا:
- (just in time): أي الإنتاج في الوقت المناسب وتعويض المخزون في الوقت المناسب وهي من أشهر التسميات وتختصر إلى (jit).
- (Lean production): أي الإنتاج الرشيق؛ أي غير المحمل بمخزون زائد أو عمالة زائدة أو فواقد أخرى.
- (lean manufacturing): أي التصنيع الرشيق.
- (Toyota system) أو (toyota production system): أي نظام تويوتا أو نظام الإنتاج في تويوتا نسبة إلى منشأ هذه السياسة في شركة تويوتا وتختصر إلى (TPS)

<sup>1</sup> - محمد عبد المنعم محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 392، 393.

وهي سياسة تتبع منهجية ستة سيجما، حيث أنها نظام يتكون من عدة أنظمة تهدف كلها لتقليل الفاقد وهذه الأنظمة تتفاعل مع بعضها لتعطينا التأثير الناجح لسياسة تقليل الفاقد أو "Jit"، ليست مجرد أسلوب لإدارة المخزون أو تخطيط الإنتاج، بل هي ثقافة وفلسفة مجموعة من الأنظمة التي تساند بعضها البعض.

**2- تحسين الخدمة ومستوى الجودة:** ويأتي من خلال تطبيق منهجية ستة سيجما تحسين الخدمة ومستوى الجودة من خلال توظيف العمليات الإدارية الأربعة: (تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة) بشكل سليم وصحيح في تحقيق متطلبات العميل أو المستهلك وانجاز ما ينال رضاه، مع الحرص على متابعة ما بعد الاستهلاك والحصول على تقييم العميل للمنتج والعمل على تحسين جودة المنتج بشكل مستمر وتهدف إدارة الجودة الشاملة بالدرجة الأولى إلى تحقيق أعلى مستويات الرضا للعميل، من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات من خلال مطابقة متطلبات العميل مع مواصفات المنتجات بدقة وكفاءة عالية.

**3- التمويل الذاتي:** من أهمية تطبيق منهجية ستة سيجما هو تمكين المؤسسة من القدرة على التمويل الذاتي ويقصد به استخدام أموال المؤسسة نفسها، كذلك يقصد به الأموال الناتجة عن عمليات المؤسسة وتجارتها أو التوفير في احتياجات المؤسسة التمويلية، بمعنى آخر فإن التمويل الذاتي هو أنك لا تلجأ إلى البحث عن ممول خارجي للمؤسسة، وهناك عدة أشكال وطرق للتمويل الذاتي من أهمها ما يتناسب مع منهجية ستة سيجما هو تقليص النفقات ويمكن اعتباره تمويل بشكل غير مباشر، حيث تخفض النفقات ويمكن تمويل بشكل غير مباشر، حيث تخفض النفقات والمصروفات وتكون المؤسسة قد وفرت جزء من الأموال وتصلح لأن تكون تمويلا تستفاد منه.

### ثالثا: خطوات منهجية ستة سيجما

منهجية ستة سيجما لها ستة خطوات وهي كالتالي:<sup>1</sup>

**الخطوة الأولى: التحدي:** وهي وصف المشكلة بوضوح المشكلة بوضوح ومدى تأثيرها على العميل ونوي المصلحة والعاملين والربحية ومن خلال هذه المرحلة يتم تحديد متطلبات العميل الأساسية وأهداف المشروع في الأجل القصير والطويل وادوار ومسؤوليات فريق العمل ونطاق موارد المشروع وخريطة العمليات وتشمل الموارد والمدخلات والمخرجات للعميل والاتجاه الأساسي للعمليات والتشغيل.

<sup>1</sup> - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز - قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء فرديا، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، مصر، 2015، ص ص 440، 441.



**الخطوة الثانية: القياس:** وهي وصف فرصة التحسين والتحديد الكمي والخط الأساسي للأداء وعند إدخال التغييرات من أجل التحسين فإن المنظمة يمكنها التحقق من فاعلية هذه التغييرات.

**الخطوة الثالثة: التفاوت:** وهو الذي يحدد طريقة تحقيق التحسين وتعتمد طبيعته على أسبابه، فقد يكون تفاوت عشوائي وهو كثير الاحتمالات في الحدوث مثل: درجة الحرارة الشاملة والتفاوت غير عشوائي وهو الذي يتعلق بسبب معين مثل: عطل الآلات أو العامل غير المدرب أو الاستخدام الخاطئ للمواد أو البدء غير الصحيح أو مسالة تتعلق بالمصلحة أو الأسباب العشوائية صعبة التشخيص والكثير منها يحدث في وقت غير محدد، بينما الأسباب غير العشوائية تكون معروفة ومحددة وداخلة في العملية.

**الخطوة الرابعة: التكلفة التقليدية للجودة:** وهي تتكون من أربع فئات: فشل داخلي، فشل خارجي، التقييم الوقاية والهدف هو زيادة التكاليف الوقائية للجودة ونقص الفشل الداخلي والفشل الخارجي ومكونات التقييم.

**الخطوة الخامسة: التحليل:** خلال هذه الخطوة يكون التركيز في البحث عن السبب وعلى أساس تحليل البيانات تكون أولويات الغرض تبعا لإسهامها في إرضاء العميل وتأثيرها على الربحية.

**الخطوة السادسة: التحسين:** وهذه المرحلة تتكون من وضع حلول واختبار أفضلها للحصول على أفضل النتائج والأداء الأكثر تميزا ويوجد هنا جانبان أساسيان في مرحلة التحسين هما: استخدام تصميم التجارب وإدارة التميز

#### رابعا: ستة سيجما ومصفوفة تطوير عملية إدارة الجودة

تختص هذه المصفوفة بالأفعال الإدارية التي تتخذها المنظمات عند محاولتها تحسين الجودة وتهدف إلى مساعدة الإدارة وبسرعة في تشخيص وضعها الحالي في مراحل عملية إدارة الجودة ومن ثم تحديد الوجهة التي تستهلكها العملية وتتكون العملية من خمسة مراحل سيتم شرحها فيما يلي:<sup>1</sup>

**المرحلة الأولى: الريبة:** يكون للمنظمة في هذه المرحلة توجه سلوكي يعتمد على قياس الأداء من أراء العملاء والمديرين ولرؤيتهم أو سماعهم عن عملية في منظمات أخرى ولا يتعدى تعريف الجودة هنا مرحلة كون الشيء جيدا؛ أي أنها مجرد رأي.

**المرحلة الثانية: النكوص:** تغزو الإدارة التقدم في هذه المرحلة إلى حيازتها على مجموعة مكتوبة من الإجراءات أي تبينها مجموعة من الأنشطة بدلا من تبني النتائج وتعرف الجودة هنا على أنها إدخال السعادة على قلب العميل وهو تعريف شخصي بعيد عن الواقع.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص ص 437، 438.

**المرحلة الثالثة: الصحة:** تلاحظ الإدارة بعد الكثير من الإحباط والتكلفة بأن الأمور لم تتغير، وبأن عليها أن تكون أفضل مما هي عليه ومعيار الأداء في هذه المرحلة هو التحسين المستمر والذي يعني اقتراف عدد اقل من الأخطاء أو تعلم كيفية الأداء الصحيح.

**المرحلة الرابعة: التنوير:** تقرر الإدارة أخيرا عند هذه المرحلة أن تحزم أمرها حول الجودة ويتغير تعريف الجودة ليصبح إرضاء العميل والذي يضع المنظمة على الطريق الصحيح غير أنه يعوزه التحديد والتدقيق ويلزم هذا التغير تحول نظام الجودة إلى المنطق ماذا تريد المنظمة أن تعرفه في واقع الأمر، لذلك تطرح المنظمة الأسئلة ابتداء من تحديد المشكلات وتحديد أسبابها ومنع هذه الأسباب من الحدوث.

**المرحلة الخامسة: اليقين:** وهو يعني أن المنظمة تعرف ماذا سيحدث ويصبح حالها ما من سبب يدعوها إلى عدم الأداء بالشكل الصحيح ويكون تعريف الجودة هنا الإيفاء بالمتطلبات ونظام الجودة وهو الوقاية أي الأداء الصحيح من البداية ويتحتم إجراء عملية التقييم بشكل مستمر ومراجعتها وتجديدها.

#### خامسا: دور منهجية ستة سيجما في رفع الأداء

إن منهجية ستة سيجما تعتبر بمثابة رؤية إدارية إستراتيجية تمكن المنشآت من التحسن بصورة كبيرة فيما يخص عملياتها الأساسية وهيكلها من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية، بحيث يتم تقليل الفاقد واستهلاك المصادر (الوقت، الطاقات الذهنية والطاقات المادية) وفي نفس الوقت تلبية احتياجات العميل وتحقيق القناعة لديه. وتسعى لتحقيق درجة التميز عن طريق التركيز على العملاء وتحليل احتياجاتهم ومراقبة العمليات وتحسينها بصورة دورية، فهي تمثل في آن واحد كل من الرؤية والهدف والرمز في مبادرة الجودة.<sup>1</sup>

تتضمن ستة سيجما العناصر التالية:<sup>2</sup>

- إدارة الجودة الشاملة: التي توفر الأدوات والأساليب اللازمة لإحداث التغييرات الثقافية وتطوير وتحسين العمليات داخل المنشأة.

- المراقبة الإحصائية للعمليات: حيث يتم استخدام أدوات القياس والتحليل لمراقبة العملية والتدخل في حالة حدوث انحرافات عن الخصائص القياسية للجودة.

طريقة إدارية عصرية تهدف إلى تحقيق مستويات أداء قريبة من الكمال تقوم على تطوير وتحسين العمليات والتركيز على إرضاء العميل.

<sup>1</sup>- محمد جعفر هني، نور الدين بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 149.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق، ص 150.

### خلاصة الفصل

تم التطرق من خلال هذا الفصل الى أن التميز المؤسسي عامل أساسي ساعد المنظمة على احتواء الصعوبات التي قد يتعرض لها العاملين أثناء تنفيذ البرامج وتزويدهم بالمصادر وتفويض السلطة لهم، ويعمل على تشجيع المنافسة البناءة والتعاون بين أفراد المنظمة وكسب رضا المستفيدين والأطراف ذات العلاقة، ومنح الحرية للعاملين وتجنبهم الرقابة المفرطة بالتعليمات والسياسات والأوامر القاسية في عملهم وإعطائهم المسؤولية لإبداء آرائهم واتخاذ قراراتهم والقيام بأعمالهما، يتحقق التميز المؤسسي في المنظمة بالاعتماد على عنصر تكنولوجيا المعلومات المتمثلة في أجهزة وبرامج وشبكات وغيرها.

وبصفة عامة فإن لتطبيق الإدارة الرشيقة دور كبير في تحقيق التميز للمنظمة، فهي تساهم في عملية الإبداع والتحسين المستمر من خلال الرفع في الأداء.

# الفصل الثالث

دور الإدارة الرشيدة في تحقيق التميز المؤسسي  
بشركة مناجم الفوسفات - تبسة -

**تمهيد:**

تعتبر الدراسة الميدانية تطبيقا عمليا للإطار النظري الذي تم تناوله في الفصول السابقة للدراسة حيث تم اختيار شركة مناجم الفوسفات- تبسة- التي تعتبر من أهم المؤسسات الإقتصادية في الجزائر نظرا للدور الذي تؤديه في تنمية الاقتصاد الوطني، من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة التي تتعلق بالنشاط الاستخراجي لمادة الفوسفات، والمساهمة في امتصاص البطالة، بالإضافة إلى قوة مركزها المالي فشركة مناجم الفوسفات لها وزنها في الاقتصاد الوطني حاليا ومستقبليا، باعتبار تطلع الدولة الجزائرية إلى إحلال الفوسفات ومشتقاته محل النفط، لما تتوفر عليه من احتياطي كبير من الفوسفات الخام.

سيتم تخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية لشركة مناجم الفوسفات -تبسة- وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الرشيقة في التميز المؤسسي لشركة مناجم الفوسفات - تبسة-، وستكون محاولة لتجسيد ما تم دراسته نظريا، حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى نشأة وتطور الشركة محل الدراسة ومعرفة أهم أهدافها ومعرفة أهم فروعها.

كما سيتم توضيح مختلف مراحل إعداد الاستبيان وكيفية اختيار مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات أفراد الدراسة، وفي الأخير سيتم اختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى النتائج التي يمكن الخروج بها، حيث سيتم تناول في هذا الفصل المباحث التالية:

**المبحث الأول: تقديم شركة مناجم الفوسفات - تبسة ؛**

**المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة وخصائص عينة الدراسة ؛**

**المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.**

### المبحث الأول: تقديم شركة مناجم الفوسفات - تبسة -

تعود نشأة صناعة الحديد والفوسفات إلى القرن 19 مع اكتشاف عدة مناجم بالشرق الجزائري كمنجم الكويف، مزايطة، رأس الواد وبرج غدير، وانتقال إنتاج الفوسفات إلى بئر العاتر، ليتم بعده اكتشاف منجم جبل العنق الذي كان محل دراسة من قبل، ثم البدء في استغلاله سنة 1960.

#### المطلب الأول: التعريف بالشركة ونشأتها

من أجل إعطاء نظرة عامة عن شركة مناجم الفوسفات - تبسة - سيتم فيما يلي التطرق إلى تعريف الشركة والفروع التابعة لها.

#### أولاً: نشأة الشركة

بدأت المؤسسة نشاطها سنة 1962 تحت إشراف "المكتب الجزائري للاستغلال والبحوث المنجمية" BAREM حتى تاريخ 06 أوت 1966، أين يتم تأميم الموارد الوطنية ونشأت مؤسسة تحت اسم SONAREM، لتتسأ بعدها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS كحصيلة للتغيرات الهيكلية لـ SONAREM، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83-441 الصادرة بتاريخ 16 جويلية 1983 وحولت على أثره FERPHOS إلى مؤسسة مساهمة، مؤسسة عمومية اقتصادية بتاريخ 22 ماي 1990 برأسمال مبدئي قدر بـ 50.000.000 دج ثم زاد إلى 300.000.000 دج ثم 1.000.000.000 دج ليصل سنة 2004 إلى سقف 2.241.000.000 دج وفي 08 أكتوبر 2001 وبعد الافتتاح الرأسمالي الذي شهدته الاقتصاد الوطني أبرمت المؤسسة عقد شراكة مع متعامل هندي "مجموعة LNM" والمتواجد مقرها في هولندا وأصبح مساهم في منجمي الحديد ونزة وبخضرة بنسبة 70% و FERPHOS بنسبة 30% في رأسمال الكيان الجديد الناتج عن الشركات والذي أطلق عليه اسم TEBESSA ISPAT.

ومؤسسة مناجم الفوسفات «SOMIPHOS» S.M. هي وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن FERPHOS بتاريخ 01 جانفي 2005 متخصصة في عمليات استخراج، معالجة، وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا و خارجيا.<sup>1</sup>

#### ثانياً: فروع مجموعة فرفوس

ليتم بعد ذلك إعادة تنظيم FERPHOS سنة 2004 وأصبحت تتكون من سبعة (07) مؤسسات فرعية تابعة بحسب طبيعة نشاطها، توجه وتقاد من طرف الإدارة العامة للمجموعة و تتمثل هذه المؤسسات في:

## الفصل الثالث: دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

- **SOMIPHOS**: مؤسسة مناجم الفوسفات الكائنة بتبسة تتكون من 4 وحدات تتمثل في المركب المنجمي جبل العنق، المنشآت المائية عنابة، مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية، والمقر الإداري؛

- **SOMIFER**: مؤسسة مناجم الحديد الكائنة بتبسة، المحتفظ بمراكز الإنتاج المنجمية للحديد؛

- **SOTRAMINES**: مؤسسة النقل

تعتبر SOMIPHOS مؤسسة مساهمة برأسمال اجتماعي يقدر بـ: 1000000000.00 دج تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، وهي تتكون أساسا من أربع وحدات رئيسية تتمثل في:

### 1- المركب المنجمي جبل العنق CDO:

يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العاتر ولاية تبسة.

### 2- المنشآت المينائية عنابة IPA:

الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء عنابة، يتم على مستوى هذه الوحدة نقل، حمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ 120000 طن، وقدرة على الشحن تتراوح بين: 25000 إلى 50000 طن.

### 3- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية CERAD:

هو مركز يهتم بإسعاف-إنجاد- وحدات الإنتاج والعمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ككل، نشأ سنة 1991 تحت تسمية L'URA "وحدة البحث التطبيقي"، ثم تم ضمه ودمجه مع Le BEM "مكتب الدراسات المنجمية" ليكون في النهاية CERAD، مهامه تتمثل في تنفيذ وتحضير دراسات وأبحاث منجمية، وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل الأداء الداخلي لهم.

### 4- المقر:

مقر الإدارة العامة لـ SOMIPHOS هو موجود بمدينة تبسة، يحتوي على الإدارة والهيكل المركزية التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع اللوجستيكي لمختلف وحداتها، تتوفر على عدد عمال يقدر بـ 1400 عامل، حققت رقم أعمال قدر بـ 1750 مليون دج لسنة 2005.

## 5- شركة نقل الموارد المنجمية SOTRAMINE :

وهي شركة أنشأت حديثا للقيام بنقل المواد المنجمية والفوسفات من مدينة بئر العاتر إلى عنابة وكذلك نقل البوزولان من بني صاف إلى مراكز البيع.

### المطلب الثاني: أهداف ومهام المؤسسة

#### أولا: أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات:

- تسعى المؤسسة مناجم الفوسفات إلى تحقيق غايات وأهداف أنشأت لأجلها، وتتمثل فيما يلي:
- تطوير وتوسيع قطاع المناجم وذلك عن طريق أبحاث التنمية؛
  - الاستغلال الجيد للمنتجات المنجمية من حيث التصدير والتوزيع، كما تقوم بتحويل مادة الفوسفات؛
  - كسب عملاء جدد عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية؛
  - تنظيم وتنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية إلى أعلى درجة؛
  - العمل على تكوين وتحسين مستوى العمال؛
  - رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي؛
  - العمل على تحقيق معدل ربح متميز وذلك بتحقيق أهداف الإنتاج من حيث الكمية والجودة؛
  - تدعيم وخدمة الاقتصاد من خلال إنتاج وتسويق مادة الفوسفات؛
  - الاندماج المنسجم لنشاطها في إطار السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي؛
  - إيجاد أسواق عالمية والعمل على دخولها.

#### ثانيا: مهام مؤسسة مناجم الفوسفات

لا يقتصر نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات على الأنشطة الإنتاجية وإنما يتعدى ليشمل الأنشطة التجارية الخدمية والتطويرية، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتتمثل نشاطات المؤسسة في الأنشطة الإنتاجية، الخدمية، التطويرية والتجارية.

تتمحور الأنشطة الإنتاجية أساسا في استخراج الفوسفات من جبل العنق الذي يعد أهم منجم لدى المؤسسة، إذ أنه يحتوي على ثروة معدنية ضخمة، ويقع على مسافة 5 كلم جنوب غرب بئر العاتر و90 كلم عن تبسة و340 كلم عن ميناء عنابة، وتسمح هذه المعطيات للمركب المنجمي بجبل العنق بنقل وتوزيع مادة الفوسفات المنتج، وهذا بعد تنظيف هذه المادة للحصول على أنواع مختلفة من الفوسفات وبإمكان المؤسسة إنتاج أربعة أنواع تلاءم الطلب الخارجي تتمثل في:

- النوع الأول: 63-65% bpl؛



- النوع الثاني: bpl 66-68%؛

- النوع الثالث: bpl 69-72%؛

- النوع الرابع: bpl 73-77%.

تعد الأنواع الأربعة مصنفة تصنيف عالمي تجاري، وأهم المجالات التي يستعمل فيها الفوسفات

هي:

- الصناعة الغذائية الزراعية؛

- الصناعة الثقيلة؛

- الصناعة الكيماوية؛

- الصناعة الصيدلانية؛

- الصناعة الغذائية الحيوانية؛

- صناعة المنظفات؛

- صناعة الكبريت.

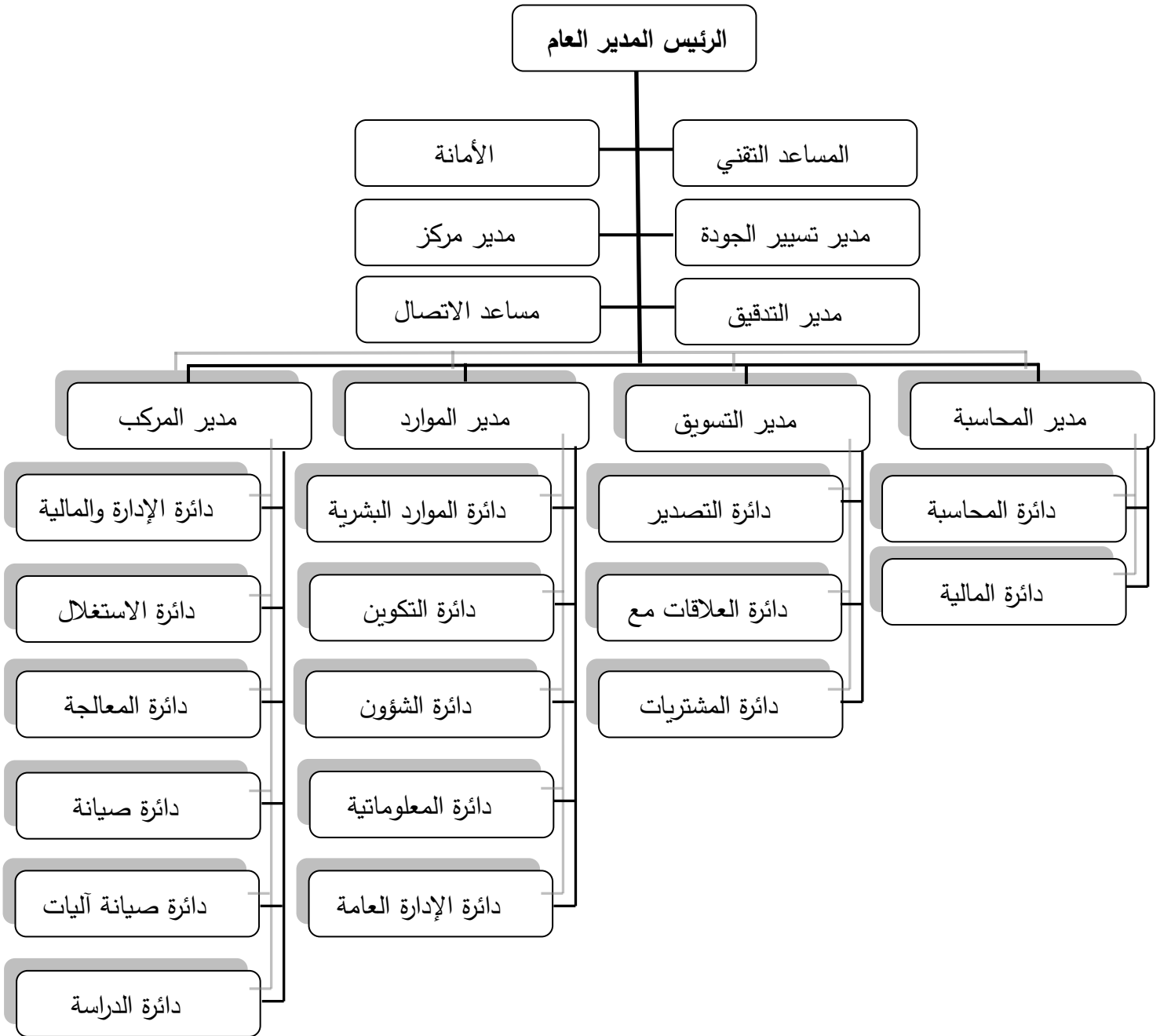
أما فيما يخص الأنشطة الخدمية فتتمثل في أعمال الصيانة، التصدير للخارج ونقل الفوسفات، وتتم الأنشطة التطويرية من خلال تقديم منتج عالي الجودة، والدراسات المنجمية المختلفة وغيرها، أما إبرام الصفقات والتكفل بالمنتج الذي يشحن في وسائل النقل، ومتابعة التخزين في الميناء والشحن على مستوى السفن، والتسعير فتدخل ضمن الأنشطة التجارية.

## الفصل الثالث: دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

اعتمدت شركة مناجم الفوسفات على هيكل تنظيمي وظيفي يتماشى ومتطلبات نشاطها ويساعد المشرفين على تأدية وظائفهم على أكمل وجه، ويعد الهيكل الوظيفي أكثر الهياكل استخداما وهو مركزي بطبيعته ويعتبر أبسط الهياكل وأقلهم تكلفة، بالإضافة إلى أنه يشجع على التخصص في العمل والكفاءة. والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للشركة.

شكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات - تبسة-



المصدر: معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

### 1- الرئيس المدير العام:

هو رئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة (09) أعضاء، وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة، وذلك كل ثلاثة أشهر أو ستة أشهر، حيث يقوم بالإشراف الكلي على تسيير وإدارة SOMIFHOS، كما يمثل هرم المسؤولية للشركة ومن أبرز مهامه:

- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة؛
- تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة؛
- السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة الشركة؛
- ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ أوامره وقراراته؛
- تسيير قضايا العمال والاهتمام بالصحة والعمل؛
- ضبط ضمان توجيه الإدارة بمعنى التسيير العام للمؤسسة؛
- المصادقة على الإستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية؛
- الاتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للمؤسسة بالخارج.

### 2- الأمانة:

يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكترارية والتنظيم والاستقبالات، يساعدها في ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب الملفات وكل الأعمال المكتبية.

### 3- المساعد التقني:

هو برتبة إطار سامي يتولى القيام بإعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والمتعلقة بالمتابعة لنشاطات الوحدات الإنتاجية (المركب المنجمي جبل العنق)، كما يقوم بلفت انتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها.

### 4- مساعد تسيير الجودة

من أبرز مساعدي المدير العام والذي يتولى الإشراف ومتابعة منظومة تسيير الجودة والبيئة، فهو المسؤول الأول على هذا النظام وتجسيده عمليا داخل المؤسسة والسهر على إنجاحه.

- إعداد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل ومتابعة تنظيمها.

#### 5- مساعد التدقيق والاستشارة:

عملية التدقيق تحتل حيزا هاما في إستراتيجية المؤسسة التسييرية، لكونها تهدف إلى ممارسة النقد وتتبع طرق الأداء وملائمتها مع الإجراءات المعمول بها من أجل تقليص نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة، لذلك فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم عرض حال للمدير العام، هذا الأخير الذي يعطي أوامره بناء على ما ورد في التقرير.

#### 6- مساعد الاتصال والتلخيص

من ضمن مهامه:

- التكفل بكل الأعمال الإحصائية؛
- تلقي التقارير الدورية والسنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للمؤسسة وتوجيهها إلى المدير العام؛
- إعداد الحصيلة السنوية؛
- تقديم المعلومات للهيئات الخارجية.

#### 7- مدير مركز الدراسات:

فهذا المركز من ضمن وحدات المؤسسة الأربعة، مكلف بانجاز الدراسات لصالح المؤسسة وكذا بعض الأعمال الخدماتية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجيين، ويشرف على هذا المركز مدير برتبة إطار سامي يقع تحت سلطة مباشرة للمدير العام.

#### 8- مديرية الموارد:

تتكفل المديرية بما يلي:

- رسم استراتيجيات المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بمفهومها الواسع؛
- السهر على تطبيق تشريعية العمل والنصوص المؤسسة؛
- إعداد مخططات التكوين والتوظيف ومخططات المسار المهني؛
- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للمؤسسة والتنسيق بينهم؛
- القيام بالمفاوضات مع الشريك الاجتماعي (ممثلي العمال) بخصوص الاتفاقية الجماعية؛
- إعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام؛
- تمثيل المؤسسة لدى الهيئات الخارجية.

### 9- مديرية التسويق:

تتكفل المديرية بما يلي:

- القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر.
- البحث عن الأسواق وزبائن جدد من أجل توزيع نصيب المؤسسة في الأسواق؛
- دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها؛
- تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته وسماع انشغالاته؛
- استقبال الزبائن والوفود الدولية؛
- التنسيق بين أطراف الإنتاج؛
- إعداد التقارير الدورية وتبليغها إلى السلم الرئاسي.

### 10- مديرية المحاسبة والمالية:

تتكفل مديرية المالية بما يلي:

- القيام بحسابات مختلفة على مستوى المؤسسة؛
- إعداد المخططات الحسابية والحصيلة الدورية السنوية؛
- إعداد الميزانية السنوية؛
- القيام بعملية التسيير المالي ومتابعتها على مستوى البنوك؛
- إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية.

### 11- مديرية المركب المنجمي جبل العنق:

يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري للمؤسسة ككل باعتباره يشكل نسبة 70% من رقم أعمال مجموعة فرفوس ككل، حيث أنه يتربع على ثروة فوسفاتية يقدر احتياطها ب 2 مليار طن، إضافة إلى أنه يمتلك مصانع للمعالجة، وبإمكانه إنتاج ثلاثة أنواع من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج، ويبلغ إنتاجها السنوي مليون ونصف طن، كما أن عدد العمال هو 1403 عامل، مهيكليين عبر أقسام عملية: وهي:

- قسم الاستغلال؛
- قسم المعالجة؛
- قسم الصيانة؛
- قسم الصيانة المتحركة؛

- قسم الإدارة والتطوير يشرف عليهم مدير المركب برتبة إطار مسير.

## 12- مديرية الموارد البشرية:

مهمتها الإشراف على تسيير الموارد التقنية والبشرية، ويقع تحت مسؤوليتها ما يلي:

- دائرة الموارد البشرية: تقوم هذه الدائرة بمتابعة المسار المهني وتنظيم مختلف احتياجات المؤسسة من العمال، وكذا مراجعة ملفات العمال الحاليين الموجهين للتقاعد، وتنظيم وتقدير الاحتياجات المتعلقة بالتوظيف والتكوين وكذا الترقية وتوزيع العمال، كما تقوم بوضع أسس الانضباط داخل الشركة، وحساب أجور العمال.

- دائرة التكوين: القيام بوضع دورات تكوينية مستمرة للعمال والسهر على تنفيذها وفق ما هو مخطط لها.

- دائرة الشؤون القانونية: تهتم هذه الدائرة بالفصل في القضايا المتعلقة بالشركة، وكذا فض النزاعات بين العمال والإدارة في إطار قانون العمل، وفض النزاعات مع الأطراف الخارجية.

## - دائرة المعلوماتية:

- إبراز صورة الشركة في المعارض والصالونات الدولية، وجمع المعلومات التقنية التي تخص الشركة؛

- جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه؛

- تتولى مهمة نقل المعلومات بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة؛

- خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها؛

- السهر على السير الحسن لأجهزة الإعلام الآلي وتطبيقات وبرامج تكنولوجيا المعلومات، وصيانتها في مختلف الأقسام.

- دائرة الإدارة العامة: تعمل على توفير مختلف الموارد الضرورية لكل أقسام الشركة، وتعتني كذلك بالتعاملات الخارجية وإبرام العقود مع الزبائن والموردين، وتنظيم المعارض الاقتصادية والندوات.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية وخصائص عينة الدراسة

للقوف على واقع دور الإدارة الرشيقة في التميز المؤسسي لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-، فإن ذلك يستلزم إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي يقود إلى النتائج.

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة

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

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا العنصر سيتم تحديد مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة.

#### 1- تحديد مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من إدارات شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

#### 2- تحديد عينة الدراسة:

استهدفت الدراسة عينة مقصودة أو هدفية من إدارات شركة مناجم الفوسفات العاملين بالمديرية العامة للشركة ، حيث تم توزيع 34 استمارة استرجعت كاملة. ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها من خلال الجدول التالي:

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

النسبة (%)	العدد	الاستبيانات
100	34	الموزعة
00	00	التي لم يتم استرجاعها
100	34	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يلاحظ من الجدول رقم (01) أنه تم توزيع 34 استبيان بما يوافق أغلبية مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاعها كاملة، أي بنسبة 100% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

#### 3- نموذج الدراسة:

تتناول الدراسة البحث في دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-، وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

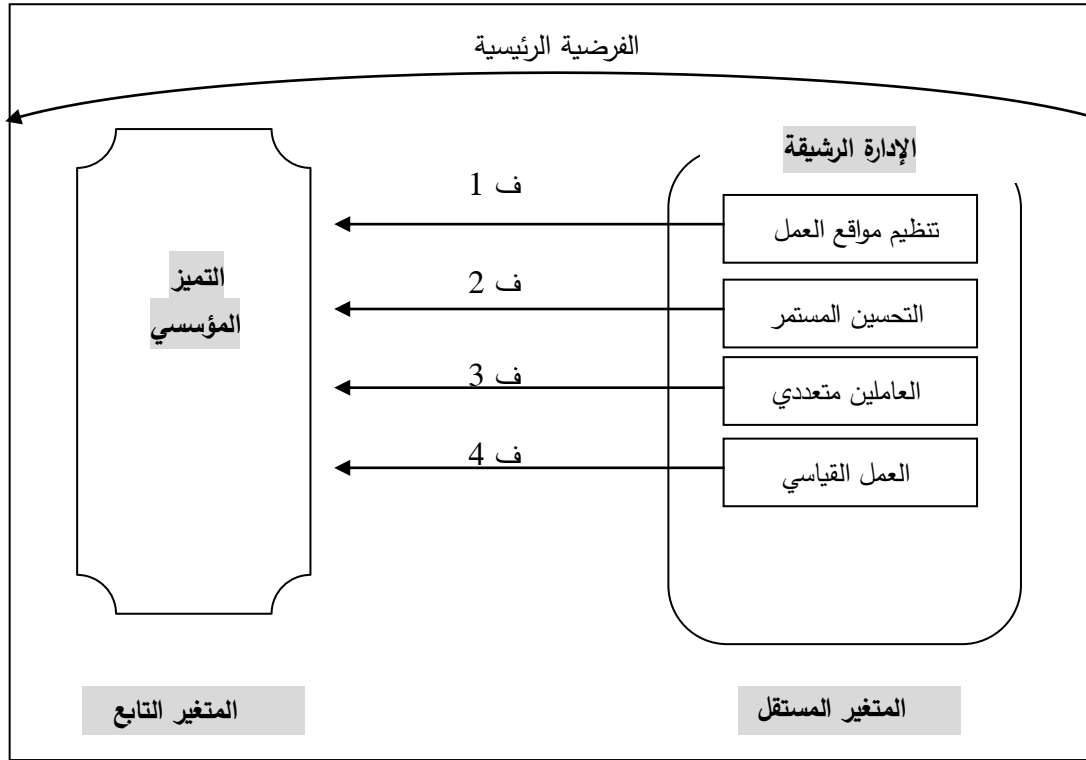
## الفصل الثالث: دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

3-1- المتغير المستقل: الإدارة الرشيقة وتم تقسيمه إلى عدة متغيرات مستقلة جزئية هي (تنظيم مواقع العمل، التحسين المستمر، العاملين متعددي الوظائف والعمل القياسي).

3-2- المتغير التابع: التميز المؤسسي

ويمكن عرض نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

وبالتالي تم اعتماد جملة من الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج عملية دقيقة.

ثانياً: أدوات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل الشركة والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للشركة وعلاقتها بمحيطها الاقتصادي.



## 1- الوثائق والسجلات:

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالشركة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي الخاص بالشركة من خلال إجراء بعض المقابلات.

## 2- استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته، وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وهما:<sup>1</sup>

- الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)

- الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 40 عبارة تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان الإشكالية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (02) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

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

عدد الأسئلة ( الفقرات )		محاور الدراسة
05	تنظيم مواقع العمل	الإدارة الرشيقة
05	التحسين المستمر	
05	العاملين متعددي الوظائف	
05	العمل القياسي	
20		مجموع المحور المستقل
20		المحور التابع: التميز المؤسسي
40		المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين

<sup>1</sup>- الملحق رقم (02).

## الفصل الثالث: دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

وسيتم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي (Likert scale) لكونه أكثر تعبيراً وتنوعاً وإعطائه مجالات أوسع لإجابات أفراد العينة، حيث يجب على المستجوب اختيار أحد الإجابات التي يتيحها مقياس ليكارت ليحدد بذلك درجة موافقته على كل عبارة من عبارات استمارة الاستبيان، ويحتوي مقياس ليكارت على خمسة بدائل متدرجة تعطي لها أوزان تبدأ بدرجة عالية بقيمة رقمية مقدارها خمسة وتنتهي بدرجة منخفضة بقيمة رقمية مقدارها الواحد، لتحصر الأرقام 01-02-03-04-05 فيما بينها 04 مسافات، ليحدد بذلك طول الفقرة المستخدمة وهي 05/04 أي حوالي 0.80 (إضافة القيمة 0.80 إلى بداية المقياس وهي الواحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية) وهي القيمة التي يتم اعتمادها لحساب المتوسط المرجح والذي يحدد اتجاهات إجابات أفراد العينة، والجدول الآتي يوضح مقياس ليكارت الخماسي والمتوسط المرجح.

الجدول رقم (03): مقياس ليكارت الخماسي والمتوسط المرجح

الوزن	الإجابة	المتوسط المرجح
01	لا أوافق بشدة	من 1.00 إلى 1.79
02	لا أوافق	من 1.80 إلى 2.59
03	محايد	من 2.60 إلى 3.39
04	أوافق	من 3.40 إلى 4.19
05	أوافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، الطبعة 01، دار وائل: عمان، الأردن، 2008 ص 23. بتصرف.

### المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

سيتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته العشرين لمعالجة البيانات، وتحديدًا سيتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

#### أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية

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

- التوزيع التكراري والنسب المئوية والتمثيل البياني: لمعالجة البيانات الديمغرافية والتعرف على خصائص العينة.

- الوسط الحسابي (Mean): مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة.<sup>1</sup>
- الانحراف المعياري (Déviation Standard): لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.<sup>2</sup>

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

ثانيا: الأساليب الاستدلالية

وتتمثل فيما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): لاختبار ثبات أداة الدراسة، تكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمة ألفا أكبر من (0,6)، وكلما اقتربت من (1) دل ذلك على درجة ثبات أعلى.
- معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.
- الانحدار البسيط: لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.<sup>3</sup>
- اختبار (One Sample t-test): يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم اعتماد مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقبول الفرضيات أو رفضها، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات.<sup>4</sup>

ويتم حساب هاته الأساليب وفقا لما يلي:

#### 1- التكرارات والنسب المئوية:

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$

<sup>1</sup>- عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص ص 95-142.

<sup>2</sup>- إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص: 121.

<sup>3</sup>- وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص: 15 (تم تحميل الملف من الموقع: [www.guidespss.com](http://www.guidespss.com))

<sup>4</sup>- ثائر فيصل شاهر، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص: 71.

## 2- معامل ألفا كرونباخ:

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

حيث:

A: يمثل ألفا كرونباخ.

N: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

### - اختبار التوزيع الطبيعي: (1-Sample Kolmogrov-Smirnov)

استخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

### - تحليل التباين الأحادي: (One wa ANOVA)

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص والوظيفية التي تحتوي علة أكثر من مجموعتين، وتتمثل في هذه الدراسة: العمر والمستوى التعليمي والسنف المهني وعدد سنوات الخدمة.

المطلب الثالث: صدق أداة الاستبيان وثباتها

أولاً: صدق أداة الدراسة

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذة المشرفة ومجموعة من الأساتذة للتحكيم.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان مدى دقة وتوافق نتائجه، أي أنه ما إذا تم تطبيق الاستبيان أكثر من مرة على نفس المجموعة، وفي نفس الظروف لكن في أوقات مختلفة، يمكن الحصول على نفس النتائج أو على الأقل نتائج مقاربة، وبالتالي في هذه الحالة يمكن اعتبار أن الاستبيان ثابت.

## الفصل الثالث: دور الإدارة الرشيدة في تحقيق التميز المؤسسي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

حيث تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل " ألفا كرونباخ " ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	اسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)
من الفقرة 01 إلى 20	الإدارة الرشيدة	89.4
من الفقرة 21 إلى 40	التميز المؤسسي	93.2
من الفقرة 01 إلى 40	معامل الثبات الكلي	94.2

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.<sup>1</sup>

يلاحظ من الجدول رقم (04) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة جدا حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 94.2%، وأيضا كانت معدلات باقي المحاور أعلى من أدنى نسبة معقولة لمعامل الثبات (60%) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

<sup>1</sup> - أنظر الملحق رقم ( 02 )

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يستعرض هذا المبحث التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان من خلال عرض المؤشرات الوصفية لإجاباتهم واستعراض دلالتها الأولية باستخدام مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة، ثم اختبار فرضيات الدراسة و الخروج بالنتائج و التوصيات.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

سيتم الاعتماد في هذا العنصر على عرض البيانات في جدول وأشكال توضيحية من أجل تحليل نتائج محور البيانات الوصفية كمخرجات برنامج SPSS، والتي تخص: الجنس، الفئة العمرية ، المستوى التعليمي والخبرة المهنية ، من خلال الإجابات المتحصل عليها من الاستبيان. تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

#### أولاً: متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:<sup>1</sup>

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

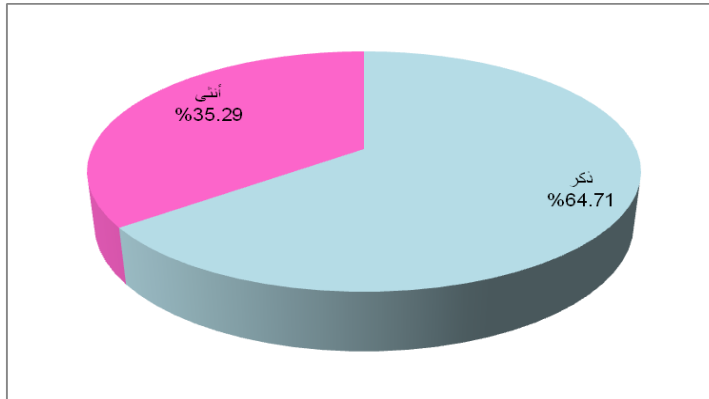
الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	22	64.7
أنثى	12	35.3
المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يلاحظ انخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور، حيث سجلت فئة الذكور نسبة مرتفعة قدرت بـ: 64.7% مقابل 35.3% للإناث، وعليه فإن أغلب الوظائف في شركة مناجم الفوسفات تبسة يشغلها الذكور، وهو ما قد يفسر على أن مختلف الوظائف المشغولة في المؤسسة تتلاءم أكثر مع نوع الذكور، والشكل الموالي يبين ذلك :

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم ( 02 )

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

يمثل الجدول والشكل الموائين توزيع العينة حسب متغير العمر

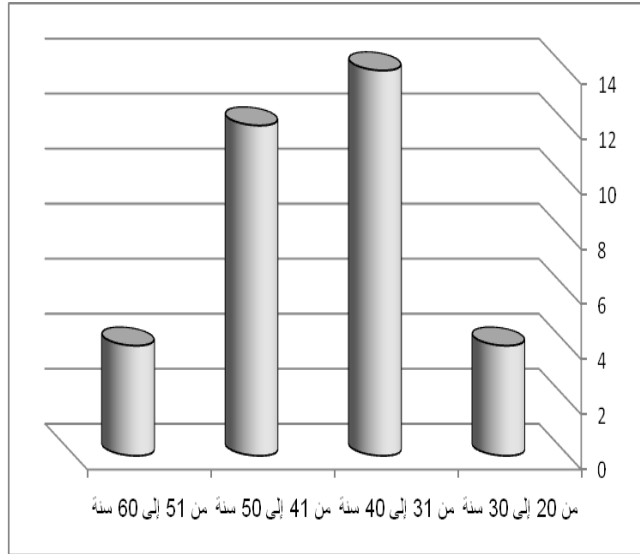
الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

متغير العمر	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 30 سنة	4	11.8
من 31 إلى 40 سنة	14	41.2
من 41 إلى 50 سنة	12	35.3
من 51 إلى 60 سنة	4	11.8
المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد العينة وفق معيار العمر بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-، وقد احتلت الفئة (من 31 إلى 40 سنة) المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ: 41.2% لتليها الفئة من (41 إلى 50 سنة) بنسبة قدرت بـ: 35.3%، واحتلت كلا من الفئتين (من 20 إلى 30 سنة) و(من 51 إلى 60 سنة) المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 11.8% لكل منهما، ويعد هذا التنوع في الفئة العمرية عامل مهم قد يساعد في تحسين خبرة المؤسسة وتدعيم العناصر الجديدة. وهذا يدل على أن أغلبية موظفي المؤسسة محل الدراسة من الفئة العمرية الأكثر شبابا ونشاطا وأكثر استقرارا بالمؤسسة وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المتميز.

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

### ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يمثل الجدول والشكل الموائين توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

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

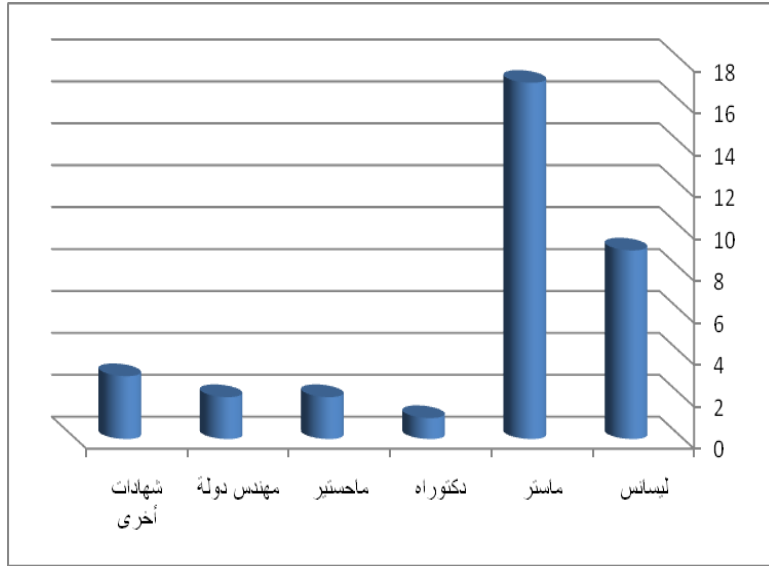
النسبة%	التكرار	المستوى التعليمي
26.5	9	ليسانس
50.0	17	ماستر
2.9	1	دكتوراه
5.9	2	ماجستير
5.9	2	مهندس دولة
8.8	3	شهادات أخرى
<b>100</b>	<b>34</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة حائزين على شهادة الماستر بنسبة 50%، تليها شهادة الليسانس بنسبة 26.5% مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات العلمية الجامعية، ومنه يمكن استنتاج أن شركة مناجم الفوسفات - تبسة تملك موارد بشرية تتمتع بمستوى علمي مرتفع في إدارتها، يمكن استثماره وجعله موردا متميزا.



الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

#### رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية

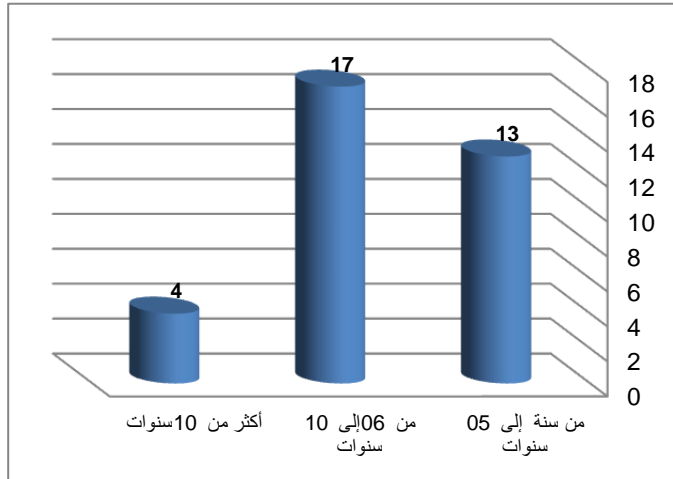
الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
38.2	13	من سنة إلى 05 سنوات
50.0	17	من 06 إلى 10 سنوات
11.8	4	أكثر من 10 سنوات
<b>100</b>	<b>34</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية كانوا من ضمن فئة (من 06 إلى 10 سنوات) بنسبة مرتفعة قدرت بـ: 50%، واحتلت الفئة (من سنة إلى 05 سنوات) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 38.2%، في حين تساوت باقي الفئات بنسبة قدرت بـ: 11.8% لكل منهما، إجمالاً يمكن القول أن الشركة تتمتع بعامل خبرة مهم جداً قد يساعدها في تحسين أدائها. ويمكن تفسير هذه النتائج وفقاً لمتغير العمر.

الشكل رقم (11): التوزيع البياني للعينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

#### المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرات المستقلة الجزئية للدراسة

للقيام بالتحليل الوصفي لإجابات العينة لا بد من تحديد أوزان عبارات محاور الدراسة (الأهمية النسبية) المعبر عنها في محاور الاستبيان، ومن ثم تحديد قيمة الوسط المرجح ودرجة الموافقة المقابلة له مع العلم أنه تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي الموضح سابقا لتكون درجة الموافقة كالاتي:

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

درجة التحقق	المتوسط المرجح
ضعيفة جدا	من 1.00 إلى 1.79
ضعيفة	من 1.80 إلى 2.59
متوسطة	من 2.60 إلى 3.39
عالية	من 3.40 إلى 4.19
عالية جدا	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ويمكن توضيح أهم نتائج المتغير المستقل وفقا لما يلي:

أولاً: تحليل نتائج المتغير المستقل (الإدارة الرشيدة )

وهو ما سيتم توضيح وفقا لمختلف أبعاد الإدارة الرشيدة، وفقا للجدول الموالي:

الجدول رقم (10): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (الإدارة الرشيدة)

المستوى	اتجاه الإجابة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإدارة الرشيدة
مرتفع جدا	موافق بشدة	1	0.509	4.24	تنظيم موقع العمل
مرتفع جدا	موافق بشدة	2	0.511	4.21	التحسين المستمر
مرتفع	موافق	4	0.599	3.77	العاملين متعددي الوظائف
مرتفع	موافق	3	0.415	4.01	العمل القياسي
مرتفع	موافق	-	<b>0.421</b>	<b>4.06</b>	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

توضح النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن المتوسط العام لأبعاد متغير الإدارة الرشيدة جاء مرتفعا حيث سجل متوسط حسابي إجمالي قدر ب: 4.06 وقدر الانحراف المعياري ب 0.421 وهذا الانحراف يدل على عدم وجود اختلاف كبير بين إجابات أفراد عينة الدراسة، ويعزى ذلك لكون جميع الإجابات كانت باتجاه موافق وموافق بشدة أي بمستوى مرتفع ومرتفع جدا ، مما يؤكد أن هناك اتفاق بين جميع المبحوثين على تبني المؤسسة للإدارة الرشيدة، حيث تصدر بعد تنظيم موقع العمل باقي الأبعاد بمتوسط حسابي قدر ب 4.24، ليحتل بعد التحسين المستمر المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.21، يليه بعد العمل القياسي بمتوسط حسابي 4.01، في حين احتل بعد العاملين متعددي الوظائف المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب 3.77.

الفصل الثالث: دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

وسيتم تفصيل إجابات أبعاد المتغير المستقل كما يلي:

1- بعد تنظيم مواقع العمل:

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد تنظيم مواقع العمل بالشركة.

الجدول رقم (11): تحليل آراء العينة تجاه بعد تنظيم مواقع العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
1	تقوم المؤسسة بوضع خطة لتجهيز مكان العمل وتنظيمه	4.3	0.652	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
2	يتبع المسيرون خطة محكمة لتسهيل عملهم من خلال ترتيب مكان العمل ووضع ملفاتهم في أماكنها	4.35	0.597	2	موافق بشدة	مرتفع جدا
3	تركز المؤسسة على نظافة مكان العمل والتجهيزات والمكاتب لجعلها ملائمة لأداء العمل.	4.26	0.666	3	موافق بشدة	مرتفع جدا
4	توجد مقاييس لأداء الخطوات السابقة لتكون سياق يتبع من قبل المسيرين الجدد	4.09	0.668	5	موافق	مرتفع
5	تحفز المؤسسة على الانضباط الذاتي للمسيرين للحفاظ على مكان العمل مرتبا	4.15	0.702	4	موافق	مرتفع
	<b>إجمالي البعد</b>	4.24	0.509	-	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتمثل في عبارات البعد الأول المتعلق بتنظيم موقع العمل، حيث أن أعلى متوسط حسابي بلغ 4,38 ويقابله الانحراف المعياري يقدر بـ 0,652 الخاص بالعبارة رقم 01، تليها العبارة رقم 02 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,35 ويقابله انحراف معياري يقدر بـ 0,597، ثم العبارة رقم 03 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 4,26 ويقابله انحراف معياري يقدر بـ 0,666. وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تقوم بوضع خطة لتجهيز مكان

## الفصل الثالث: دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

العمل وتنظيمه، وإتباع المسيرين لخطة محكمة لتسهيل عملهم. بالإضافة إلى التركيز على نظافة مكان العمل لجعلها ملائمة لأداء العمل.

ثم تأتي العبارة رقم 05 في الرتبة رقم أربعة (04) بمتوسط حسابي 4,15 وانحراف معياري يقدر بـ0,702 وبالتالي فإن أغلب إجابات العينة محل الدراسة تتجه نحو الموافقة على أن المؤسسة تحفز على الانضباط الذاتي للمسيرين للحفاظ على مكان العمل مرتبا، ثم تأتي في الترتيب الخامس العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي 4,09 وانحراف معياري 0,668 ومنه فأغلبية أفراد العينة يوافقون على أنه توجد مقاييس لأداء الخطوات السابقة لتكون سياق يتبع من قبل المسيرين الجدد، وهذا يدل على أن الشركة تلتزم بدقة وبدرجة كبيرة بكل مقاييس بعد تنظيم موقع العمل.

### 2- بعد التحسين المستمر:

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد التحسين المستمر

الجدول رقم (12): تحليل آراء العينة تجاه بعد التحسين المستمر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
06	تسعى المؤسسة إلى التعرف على جذور المشكلات للقيام بالتحسين المستمر	4.24	0.654	2	موافق بشدة	مرتفع جدا
07	تهتم المؤسسة بتحسين المهارات الإدارية من خلال إعداد دورات تدريبية للمسيرين.	4.35	0.597	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
08	تقوم المؤسسة بتقييم أداء المسيرين للتطوير من العمل الإداري	4.18	0.576	4	موافق	مرتفع
09	تنشر المؤسسة بين المسيرين ثقافة إزالة الهدر والضياع من الأنشطة والتحسين المستمر	4.21	0.641	3	موافق بشدة	مرتفع جدا
10	تسعى المؤسسة لتحسين الأنشطة والعمليات من خلال تبني برامج ومنهجيات جديدة	4.09	0.668	5	موافق	مرتفع
	<b>إجمالي البعد</b>	<b>4.21</b>	<b>0.511</b>	/	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتمثل في عبارات البعد الثاني المتعلق بالتحسين المستمر حيث أن أعلى متوسط حسابي بلغ 4,35 ويقابله الانحراف المعياري يقدر بـ0,597 الخاص بالعبارة رقم 07،

### الفصل الثالث: دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

تليها العبارة رقم 06 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ4,24 ويقابله انحراف معياري يقدر بـ0,654، ثم العبارة رقم 09 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 4,21 ويقابله انحراف معياري يقدر بـ0,641، وهذا يدل أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تهتم بتحسين المهارات الإدارية والسعي للحد من المشكلات للقيام بالتحسين المستمر مع نشر ثقافة إزالة الهدر والضياع من الأنشطة.

ثم تأتي العبارة رقم 08 في الرتبة رقم أربعة بمتوسط حسابي 4,18 وانحراف معياري يقدر بـ0,576 وبالتالي فإن أغلب إجابات العينة محل الدراسة تتجه نحو الموافقة على أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء المسيرين للتطوير من العمل الإداري، ثم تأتي العبارة رقم 10 في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 4,09 وانحراف معياري 0.668 ومنه فأغلبية أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تسعى لتحسين الأنشطة والعمليات من خلال تبني برامج ومنهجيات جديدة، وهذا يدل على أن العينة تتفق بشدة وبدرجة مرتفعة جدا على كل العبارات وهذا يدل على أن الشركة تلتزم بدقة وبدرجة كبيرة بكل المقاييس بعد التحسين المستمر.

#### 3- بعد العاملين متعددي الوظائف:

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد العاملين متعددي الوظائف

الجدول رقم (13): تحليل آراء العينة تجاه بعد العاملين متعددي الوظائف

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
11	تركز المؤسسة على توفير مسيرين مبدعين	3.79	0.770	3	موافق	مرتفع
12	تعتمد المؤسسة على أسلوب التدوير الوظيفي لتنوع مهارات المسيرين	3.82	0.758	2	موافق	مرتفع
13	ينخفض أداء المسيرين في المؤسسة عند نقلهم إلى أقسام أو وحدات أخرى.	3.56	0.746	5	موافق	مرتفع
14	يستجيب المسيرون لأسلوب التدوير الوظيفي دون مقاومة.	3.76	0.781	4	موافق	مرتفع
15	تكون المؤسسة عمال لديهم القدرة على العمل في أقسام مختلفة	3.91	0.712	1	موافق	مرتفع
	<b>إجمالي البعد</b>	<b>3.77</b>	<b>0.599</b>	-	<b>موافق</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

### الفصل الثالث: دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتمثل في عبارات البعد الثالث المتعلق بالعاملين متعددي الوظائف، حيث أن أعلى متوسط حسابي بلغ 3,91 ويقابله الانحراف المعياري يقدر بـ 0,712 الخاص بالعبارة رقم 15، تليها العبارة رقم 12 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,82 ويقابله انحراف معياري يقدر بـ 0,758، ثم العبارة رقم 11 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3,79 ويقابله انحراف معياري يقدر بـ 0,770، وهذا يدل على أن المؤسسة تكون عمال لديهم القدرة على العمل في أقسام مختلفة، وتعتمد على أسلوب التدوير الوظيفي و على توفير مسيرين مبدعين.

ثم تأتي العبارة رقم 14 في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,76 وانحراف معياري يقدر بـ 0,781 ومنه المسيرين يستجيبون لأسلوب التدوير الوظيفي دون مقاومة، ثم تأتي العبارة رقم 13 في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,56 وانحراف معياري يقدر بـ 0,746 ومنه فإن أداء المسيرين ينخفض عند نقلهم إلى أقسام أو وحدات مرتفعة على كل العبارات، وهذا يدل على أن المؤسسة تلتزم بدقة بكل مقاييس بعد العاملين متعددي الوظائف.

#### 4- بعد العمل القياسي:

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد العمل القياسي بالشركة

#### الجدول رقم (14): تحليل آراء العينة تجاه بعد العمل القياسي بالشركة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
16	تقوم المؤسسة بالمراقبة ومتابعة دقيقة للمسيرين لتجنب مشاكل سابقة	4.09	0.514	1	موافق	مرتفع
17	تقوم المؤسسة بإتمام أعمالها في الوقت المحدد	4.03	0.460	2	موافق	مرتفع
18	تساهم المؤسسة في تسهيل تقييم أداء المسيرين من خلال وضع معايير وإجراءات قياسية لكل عملية	4.03	0.521	3	موافق	مرتفع
19	تهتم المؤسسة بترتيب إجراءات العمل بصورة قياسية لمنع الضياع في حركات وعمليات الموظف.	4.00	0.550	4	موافق	مرتفع
20	تتجنب المؤسسة الإجراءات الزائدة وغير الضرورية	3.94	0.547	5	موافق	مرتفع
	<b>إجمالي البعد</b>	<b>4.01</b>	<b>0.415</b>	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

## الفصل الثالث: دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتمثل في عبارات البعد الرابع المتعلق بالعمل القياسي، حيث أن أعلى متوسط حسابي بلغ 4,09 ويقابله الانحراف المعياري يقدر بـ 0,514 لخاص بالعبرة رقم 16. تليها العبرة رقم 17 والعبرة رقم 18 في الترتيب الثاني والثالث بنفس القيمة للمتوسط الحسابي الذي يقدر بـ 4,03 وانحراف معياري يقدر بـ 0,460 و 0,521 على الترتيب. وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تقوم بالمراقبة ومتابعة دقيقة للمسيرين من إتمام أعمالهم في الوقت المحدد مع وضع معايير وإجراءات قياسية لكل عملية، ثم العبرة رقم 19 في الرتبة رقم أربعة بمتوسط حسابي 4,00 وانحراف معياري يقدر بـ 0,550. فإن أغلب إجابات العينة محل الدراسة تتجه نحو الموافقة على أن المؤسسة تهتم بترتيب إجراءات العمل بصورة قياسية لمنع الضياع في حركات وعمليات الموظف ثم تأتي العبرة رقم 20 في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,94 وانحراف معياري يقدر بـ 0,547 ومنه فإن المؤسسة تتجنب الإجراءات الزائدة وغير الضرورية، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تلتزم بدقة وبدرجة كبيرة بكل مقاييس بعد العمل القياسي.

والملاحظ في كل الأبعاد أن الانحراف المعياري ودرجة التشتت جاءت ضعيفة وهو ما يؤكد اتفاق عينة الدراسة في التوجه نحو كل عبارات هذا المحور.

### ثانياً: تحليل نتائج المتغير التابع (التميز المؤسسي)

فيما يلي سيتم توضيح مدى توافر التميز المؤسسي، كما هو موضح في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (15): تحليل آراء العينة تجاه محور التميز المؤسسي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
21	تمتلك المؤسسة القدرة على تطوير إستراتيجيتها بشكل فعال	4.32	0.589	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
22	تمتلك المؤسسة القدرة على التوقعات المستقبلية لتعزيز مركزها التنافسي	4.21	0.592	2	موافق بشدة	مرتفع جدا
23	تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة الأهداف الإستراتيجية استنادا إلى حاجات ورغبات العملاء	4.21	0.641	3	موافق	مرتفع
24	تعمل المؤسسة على صياغة إستراتيجية قادرة على خلق نوع من التوازن بين بيئتها الداخلية والخارجية.	3.88	0.880	20	موافق	مرتفع



الفصل الثالث: دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

مرتفع	موافق	19	0.717	3.97	يحقق التميز عبر تطوير المسيرين في المؤسسة من خلال الحصول على كفاءات ومهارات متميزة.	25
مرتفع	موافق	8	0.621	4.09	لدى المؤسسة موارد بشرية تساهم في تحقيق التميز.	26
مرتفع	موافق	6	0.558	4.15	تعمل المؤسسة على تحسين معارف المسيرين وتأهيلهم.	27
مرتفع	موافق	13	0.600	4.06	تسعى المؤسسة لتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار في كافة مجالات العمل.	28
مرتفع	موافق	15	0.521	4.03	تمتلك المؤسسة نموذج لتقييم أداء المسيرين.	29
مرتفع	موافق	7	0.610	4.15	تمتلك المؤسسة القدرة على تطبيق برامج التميز المؤسسي وتوجيه المسيرين لذلك.	30
مرتفع جدا	موافق بشدة	4	0.641	4.21	تخصص المؤسسة الموارد المالية والمادية والتقنية لدعم التميز المؤسسي.	31
مرتفع	موافق	14	0.649	4.06	يوجد لدى المؤسسة خطط طوارئ تضمن سلامة المسيرين فيها.	32
مرتفع	موافق	10	0.668	4.09	يمتلك المسيرون المهارة والمعرفة اللازمة للقيام بأعمالهم على أكمل وجه لتطوير العمل.	33
مرتفع	موافق	11	0.668	4.09	تمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.	34
مرتفع	موافق	5	0.576	4.18	تهتم المؤسسة بتحفيز المسيرين المتميزين.	35
مرتفع	موافق	17	0.651	4.00	تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة.	36
مرتفع	موافق	12	0.668	4.09	تحرص المؤسسة على امتلاك مسيرها الصلاحيات اللازمة لأداء العمل.	37
مرتفع	موافق	9	0.621	4.09	تحافظ المؤسسة على الاتصال الدائم مع العملاء لفهم حاجاتهم.	38
مرتفع	موافق	18	0.651	4.00	تهتم المؤسسة ببناء شراكات خارجية مستدامة مما يعود بالنفع عليها.	39
مرتفع	موافق	16	0.577	4.03	تسعى الإدارة العليا إلى تطوير مسيرها بصورة مستمرة.	40
مرتفع	موافق	/	0.421	4.09	إجمالي محور التميز المؤسسي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتمثل في عبارات المحور الثاني المتعلق بالتميز المؤسسي حيث أن أعلى متوسط حسابي بلغ 4,32 ويقابله الانحراف المعياري يقدر ب 0,589 الخاص بالعبارة رقم 21.

تليها العبارة رقم 22 والعبارة رقم 23 والعبارة رقم 31 في الترتيب الثاني والثالث والرابع بنفس القيمة للمتوسط الحسابي الذي يقدر ب4,21 وانحراف معياري يقدر ب0,592 و0,641 و0.641 على الترتيب، وهذا يدل على أن العينة تتفق بشدة وبدرجة مرتفعة جدا على أن المؤسسة تمتلك القدرة على تطوير إستراتيجيتها بشكل فعال ولديها أيضا القدرة على التوقعات المستقبلية لتقرير ما مركزها التنافسي، كما أنها تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة الأهداف الإستراتيجية، إضافة إلى أنها تخصص الموارد المالية والمادية والتقنية لدعم التميز المؤسسي.

ثم تأتي العبارة رقم 35 في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي يقدر ب 4,18 وانحراف معياري يقدر ب 0,576. وبالتالي فان المؤسسة تهتم بتحفيز المسيرين المتميزين، ثم تأتي العبارة رقم 27 والعبارة رقم 30 في الترتيب السادس والسابع بنفس القيمة للمتوسط الحسابي الذي يقدر ب 4,15 وانحراف معياري يقدر ب 0,588 و0,610 على الترتيب. وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تعمل على تحسين معارف المسيرين وتأهيلهم مع تطبيقها برامج للتميز المؤسسي وتوجيه المسيرين.

ثم تأتي العبارة رقم 26 والعبارة رقم 38 والعبارة رقم 33 العبارة رقم 34 والعبارة رقم 37 في الترتيب الثامن والتاسع والعاشر والحادي عشر والاثنا عشر بنفس القيمة للمتوسط الحسابي الذي يقدر ب4,09 وانحراف معياري يقدر ب0,621 لكل من العبارتين 26 و38 و0,668 لكل من العبارات 33 و43 و37، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تساهم في امتلاك المسيرين المهارة و المعرفة اللازمة للقيام بأعمالهم على أكمل وجه، إضافة إلى امتياز بمنتجات عالية الجودة مقارنة مع منافسيها. وتحرص المؤسسة أيضا على امتلاك مسيريهيها الصلاحيات اللازمة لأداء العمل.

ثم تأتي العبارة رقم 28 والعبارة رقم 32 في الترتيب الثالث عشر والرابع عشر بنفس القيمة للمتوسط الحسابي الذي يقدر ب 4,06 وانحراف معياري يقدر ب 0,600 و0,649 على الترتيب، وهذا يدل على موافقة أغلبية أفراد العينة على أن المؤسسة تسعى لتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار في كافة مجالات العمل. كما أن لديها خطط طوارئ تضمن سلامة مسيريهيها.

## الفصل الثالث: دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

ثم تأتي العبارة رقم 29 والعبارة رقم 40 في الترتيب الخامس عشر والسادس عشر بنفس القيمة للمتوسط الحسابي الذي يقدر بـ4,03 وانحراف معياري يقدر بـ0,521 و0,577 على الترتيب، وهذا يدل على موافقة العينة على أن المؤسسة تمتلك نموذج لتقييم أداء المسيرين وتطويرهم بصورة مستمرة.

ثم تأتي العبارة رقم 36 والعبارة رقم 39 في الترتيب السابع عشر والثامن عشر بنفس القيمة للمتوسط الحسابي الذي يقدر بـ4,00 وانحراف معياري يقدر بـ0,651 لكل من العبارتين، ومنه أن المؤسسة تسعى بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة مع بناء شراكات خارجية مستدامة.

ثم تأتي العبارة رقم 25 في الترتيب التاسع عشر بمتوسط حسابي يقدر بـ3,97 وانحراف معياري يقدر بـ0,717 ومنه فإن أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تطور مسيرها من خلال الحصول على كفاءات ومهارات متميزة، وفي الأخير تأتي العبارة رقم 24 في الترتيب العشرين بمتوسط حسابي يقدر بـ3,88 وانحراف معياري يقدر بـ0,880 ومنه فإن المؤسسة تعمل على صياغة إستراتيجية قادرة على خلق نوع من التوازن بين بيئتها الداخلية والخارجية، وبشكل عام يمكن القول أن محور التميز المؤسسي محقق وبشكل جيد بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وبالتالي سيتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة.

### أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية، تم إجراء اختبار كلمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Simirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستثمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

### الجدول رقم (16): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محاور الاستبيان	محتوى المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (sig)
المحور الأول	الإدارة الرشيقة	0.510	0.957
المحور الثاني	التميز المؤسسي	0.935	0.346

الفصل الثالث: دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

0.997	0.402	الاستبيان ككل
-------	-------	---------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن ( $sig > 0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للانحدار البسيط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

1- اختبار الفرضيات الفرعية:

ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية وفقا للانحدار البسيط

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
تنظيم موقع العمل التحسين المستمر العاملين متعددي الوظائف العمل القياسي	التميز المؤسسي	0.433	0.523	0.274	3.473	12.062	0.001
		0.599	0.727	0.528	5.982	35.782	0.000
		0.131	0.186	0.035	1.073	1.151	0.291
		0.375	0.370	0.137	2.255	5.085	0.031

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

1-1- الفرضية الفرعية الأولى:

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى تقبل الفرضية البديلة  $H_1$  أي أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنظيم موقع العمل على التميز المؤسسي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-"

<sup>1</sup> - الملحق رقم (03).

حيث قدرت قيمة مستوى الدلالة ب: (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك وفقا لقيمة معامل الانحدار التي قدرت ب (0.433) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين R قيمة قدرت ب (52.3%)، وهو ارتباط إيجابي، و هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط -توضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، لبعد لتنظيم موقع العمل على التميز المؤسسي وهذا ما بينه اختبار (T)، وهذا يدل على أن التميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- يتحقق بشكل جيد من خلال بعد تنظيم موقع العمل، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.274) مما يعني أن نسبة (27.4%) من التغيرات في التميز المؤسسي ترجع لبعد تنظيم موقع العمل، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

### 1-2- الفرضية الفرعية الثانية:

بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية تقبل الفرضية البديلة  $H_1$  أي أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحسين المستمر على التميز المؤسسي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-"

حيث قدرت قيمة مستوى الدلالة ب: (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك وفقا لقيمة معامل الانحدار التي قدرت ب (0.599) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين R قيمة قدرت ب (72.7%)، وهو ارتباط إيجابي وقوي جدا، و هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط -توضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، لبعد لتنظيم موقع العمل على التميز المؤسسي وهذا ما بينه اختبار (T)، وهذا يدل على أن التميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- يتحقق بشكل جيد من خلال بعد التحسين المستمر، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.528) مما يعني أن نسبة (52.8%) من التغيرات في التميز المؤسسي ترجع لبعد التحسين المستمر، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

### 1-3- الفرضية الفرعية الثالثة:

بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة تقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  أي أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعاملين متعددي الوظائف على التميز المؤسسي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-"

حيث قدرت قيمة مستوى الدلالة ب: (0.291) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك وفقا لقيمة معامل الانحدار التي قدرت ب (0.131) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين R قيمة قدرت ب (18.6%)، وهو ارتباط ضعيف ، و هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - توضح أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، لبعد العاملين متعددي الوظائف على التميز المؤسسي وهذا ما بينه اختبار (T)، وهذا يدل على أن التميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- لا يتحقق بشكل جيد من خلال بعد العاملين متعددي الوظائف، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.035) مما يعني أن نسبة ضعيفة جدا قدرت ب (3.5%) من التغيرات في التميز المؤسسي ترجع لبعد العاملين متعددي الوظائف، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية.

#### 1-4- الفرضية الفرعية الرابعة:

بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة تقبل الفرضية البديلة  $H_1$  أي أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعمل القياسي على التميز المؤسسي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

حيث قدرت قيمة مستوى الدلالة ب: (0.031) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك وفقا لقيمة معامل الانحدار التي قدرت ب (0.375) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين R قيمة قدرت ب (37%)، وهو ارتباط إيجابي ، وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - توضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، لبعد العمل القياسي على التميز المؤسسي وهذا ما بينه اختبار (T)، وهذا يدل على أن التميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- يتحقق بشكل جيد من خلال بعد العمل القياسي، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.137) مما يعني أن ما نسبته (13.7%) من التغيرات في التميز المؤسسي ترجع لبعد العمل القياسي، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية

1- اختبار الفرضية الرئيسية لمعامل الانحدار:

ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الإدارة الرشيقة	التميز المؤسسي	0.692	0.609	0.371	4.342	18.855	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الرشيقة على التميز المؤسسي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الرشيقة على التميز المؤسسي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الرشيقة على التميز المؤسسي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-، ويوضح الجدول رقم (18) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين الإدارة الرشيقة والتميز المؤسسي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.692) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (60.9%)، وهو ارتباط إيجابي ومرتفع، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 = \alpha$ )، للإدارة الرشيقة على التميز المؤسسي وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن التميز المؤسسي يتحقق بشكل جيد من خلال محور الإدارة الرشيقة بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية

<sup>1</sup>- الملحق رقم (03).

## الفصل الثالث: دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.371)، مما يعني أن نسبة (37.1%) من التغيرات في محور التميز المؤسسي ترجع لمتغير الإدارة الرشيقة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الرشيقة على التميز المؤسسي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-".

ويمكن كتابة العلاقة بين الإدارة الرشيقة والتميز المؤسسي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y = 589x + 0.469$

حيث أن:

X: الإدارة الرشيقة.

Y: التميز المؤسسي.

وبالتالي ومن خلال التحليل الإحصائي تم برهنة أن الإدارة الرشيقة لها أثر ودور إيجابي على التميز المؤسسي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-".

### 2- الفرضية الرئيسية الثانية للمتغيرات الشخصية والوظيفية

يمكن توضيح أهم نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (19): يوضح تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية والوظيفية

المحور	المتغيرات التابعة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الجنس	بين المجموعات	5.265	18	0.292	1.755	0.138	
	داخل المجموعات	2.500	15	0.167			
	المجموع	7.765	33				
العمر	بين المجموعات	18.804	18	1.045	2.765	0.026	
	داخل المجموعات	5.667	15	0.378			
	المجموع	24.471	33				
المستوى	بين المجموعات	51.069	18	2.837	1.567	0.192	



الفصل الثالث: دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

		1.811	15	27.167	داخل المجموعات	التعليمي
			33	78.235	المجموع	
0.031	2.651	0.678	18	12.196	بين المجموعات	الخبرة المهنية
		0.256	15	3.833	داخل المجموعات	
			33	16.029	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي Anova الذي استخدم لمعرفة، ما إذا كان هناك فروق إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لدور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي يعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) في شركة مناجم الفوسفات-تبسة-، حيث تبين أنه يوجد دور لمتغيري العمر والخبرة المهنية في حين لم تسجل باقي المتغيرات المتمثلة في (الجنس المستوى التعليمي) أي دور يذكر وعليه يمكن قبول ما يلي :

- الفرضية البديلة  $H_1$  لمتغير العمر: حيث تبين أنه: "توجد علاقة دور إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لدور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي يعزى لمتغير العمر بشركة مناجم الفوسفات-تبسة- وذلك وفق للمعطيات التالية:

حيث أن قيمة F المحسوبة (2.765) ومستوى الدلالة فيها قدر ب (0.02) وهو أقل من (0.05) وعليها فإنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف العمر بشركة مناجم الفوسفات-تبسة-، حيث أن المستويات المتنوعة للفئة العمرية التي تتكون منها عينة الدراسة أشارت إلى وجود أثر مقبول لهذا المتغير على التميز المؤسسي وعليه تقبل الفرضية البديلة التالية:  
"يوجد دور للإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي يعزى لمتغير العمر بشركة مناجم الفوسفات-تبسة-"

أيضا يمكن قبول:

- الفرضية البديلة  $H_1$  لمتغير الخبرة المهنية: حيث تبين أنه: "توجد علاقة دور إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لدور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي يعزى لمتغير الخبرة المهنية بشركة مناجم الفوسفات-تبسة- وذلك وفق للمعطيات التالية:

حيث أن قيمة F المحسوبة (2.651) ومستوى الدلالة فيها قدر ب (0.03) وهو أقل من (0.05) وعليها فإنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف الخبرة المهنية بشركة

### الفصل الثالث: دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

---

مناجم الفوسفات-تبسة-، حيث أن المستويات المتنوعة لفئة الخبرة المهنية التي تتكون منها عينة الدراسة أشارت إلى وجود أثر مقبول لهذا المتغير على التميز المؤسسي وعليه تقبل الفرضية البديلة التالية:

"يوجد دور للإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي يعزى لمتغير الخبرة المهنية بشركة مناجم الفوسفات-تبسة-"

## خلاصة الفصل

من خلال الفصل الثالث وبعد إجراء الدراسة الميدانية التي كانت في شركة مناجم الفوسفات-تبسة- تم اختيار فرضيات الدراسة في الجانب التطبيقي، وهذا بعد تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الاستبيان الذي وزع على عينة قدرها 34 إطار بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-، للاطلاع على آرائهم تجاه دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي، حيث خصصت هذه الدراسة الميدانية للتعرف على العلاقة الموجودة بين هذين المتغيرين، حيث تم استخلاص وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة إلى ضعيفة بين الإدارة الرشيقة والتميز المؤسسي.

تم تقديم المؤسسة محل الدراسة والتعرف على نشأتها والتعرف على طبيعة نشاطها وإمكانياتها وأهدافها، والهيكل التنظيمي التي تعمل به.

تم التطرق إلى كيفية التحضير للدراسة الميدانية من خلال دراسة مجتمع الدراسة، إضافة إلى التعرف على عينة الدراسة والأدوات المساعدة لها والمتمثلة أهمها في الوثائق والسجلات والاستمارة، كما تم التطرق إلى كيفية تنفيذ الدراسة من خلال اختبار الاستبيان إي معرفة مدى صدق وثبات هذه الأداة، من خلال مجموعة الأساليب الإحصائية المتمثلة أهمها في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط.

ولمعرفة دور الإدارة الرشيقة على تحقيق التميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات - تبسة- تم الاعتماد على تحليل البيانات الشخصية والمستوى التعليمي للعينة محل الدراسة إضافة إلى تحليل بيانات ومتغيرات الدراسة، حيث تبين أن بيانات الدراسة تخضع لتوزيع طبيعي لأن معظم الاختبارات تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتم كذلك اختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية.

ومن خلال تحليل نتائج الدراسة تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للإدارة الرشيقة على التميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات - تبسة -.

# الخاتمة

تمحور موضوع هذه الدراسة حول دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي، وفي ختام هذه الدراسة يمكن اعتبار أن تبني المنظمة لأسلوب الإدارة الرشيقة في بيئة تتسم بعدم الاستقرار في ظل التغيير التكنولوجي هو الخيار الأمثل لبلوغ المنظمة مرحلة التميز المؤسسي، إن بقاء هذه المنظمات في البيئة التنافسية مرهون بمدى قدرتها على الاستجابة للتغيرات الموجودة والتكيف معها.

حيث تعد الإدارة الرشيقة من أهم الأساليب التي تساهم في نجاح المنظمات، التي أدت إلى تحويل بيئة الأعمال في تلك المنظمات من نماذج الإنتاجية التقليدية إلى نماذج إنتاجية حديثة، فحتمية تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة في المنظمات تتجلى في الخصائص التي تتمتع بها والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، وإن الهدف الرئيسي للإدارة الرشيقة يتمثل في إعطاء المؤسسة حلول جذرية تمكنها من تقليص إلى حد كبير في مختلف أشكال الهدر في العملية الإنتاجية.

لا يعتبر التميز المؤسسي هدفا محددًا وموضوعًا يمكن الوصول إليه، ولا مكانًا مقصودًا أو نهاية يمكن أن تعلن المنظمة بأنها وصلت إليه، بل هو السعي المستمر والجهود المتواصلة لتصبح المنظمة الأفضل في كل شيء ومختلفة على المنظمات الأخرى، التميز هو حفاظ المنظمة على مكانتها حاضرا ومستقبلا مما يؤدي إلى خلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة.

ويعتبر موضوع التميز المؤسسي من المواضيع الإدارية الحديثة، حيث ظهرت في العديد من الدول نماذج وجوائز له جميعها تهدف إلى تطوير المنظمات والرفع من مستوى أدائها، بالإضافة إلى تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات التي سعت إلى أن تكون مميزة وتحقق مكانة للمؤسسة، والتشجيع على المنافسة الشريفة بين المنظمات. وتحقق الاستخدام الأمثل والفعال لجميع مواردها، فالتميز المؤسسي يعتبر ركيزة من ركائز الاستمرار والبقاء، باعتباره أسلوب شامل يقوم على مبادئ يلتزم بها جميع أطراف المصلحة للوصول إلى أفضل النتائج، وفي ظل المنافسة الشديدة على استكمال مقومات التميز بهدف تحقيق أداء متميز.

وبعد التفصيل في الجوانب النظرية تم إسقاط الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة شركة مناجم الفوسفات -تبسة- حيث تم توزيع استبيان على عينة من إدارات الشركة، وانطلاقا من النتائج المتوصل لها من تحليل البيانات، تم التوصل إلى أن دور الإدارة الرشيقة يهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

أولاً: نتائج الدراسة:

1- النتائج النظرية:

- من خلال ما تم التطرق إليه في الإطار النظري تم التوصل إلى النتائج التالية:
- تساهم الإدارة الرشيقة في القضاء على مختلف أنواع الهدر الناجم عن العملية الإنتاجية؛
- تساهم الإدارة الرشيقة في تعزيز القيمة المضافة للعميل؛
- تعمل الإدارة الرشيقة على التوسع في إمكانيات المؤسسة المتاحة من خلال تلبية واحتياجات ومتطلبات العميل؛
- لدى المنظمة المتميزة القدرة على التأقلم من الظروف الصعبة وتحمل الأزمات، وذلك في اعتمادها على العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة؛
- التميز هو تفوق المؤسسة على باقي المنافسين في مختلف أنشطتها؛
- تعتبر الإدارة الرشيقة من المصطلحات التي ظهرت حديثاً؛
- يساهم التميز في بقاء المنظمة في ظل المنافسة المحلية والدولية؛
- يعمل التميز المؤسسي على رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي والأداء التنظيمي ككل؛
- تعمل الإدارة الرشيقة على إلغاء أو تحديد أي نشاط لا يضيف قيمة للعملية الإنتاجية.

2- النتائج التطبيقية:

- من خلال الدراسة التطبيقية للبحث تم التوصل للنتائج التالية:
- وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (الإدارة الرشيقة) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) وذلك انطلاقاً من التطورات الحاصلة في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.
- تلعب الإدارة الرشيقة دوراً هاماً من تحقيق التميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي في تحقيق التميز.
- التزام المؤسسة بدقة وبدرجة كبيرة بكل أبعاد الإدارة الرشيقة.
- تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى تحقيق تميزها من خلال تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة.
- امتلاك المؤسسة القدرة على التوقعات المستقبلية لتعزيز مركزها التنافسي .
- تحسين كفاءة وفاعلية العمليات في المؤسسة من خلال تطبيق مبادئ و أدوات الإدارة الرشيقة.
- تساهم الإدارة الرشيقة في تحقيق أهداف المؤسسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الرشيقة على التميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- وعليه تبين أنه يوجد هناك دور للإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.692) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (60.9%) . وهو ارتباط إيجابي ومرتفع من خلال هذه المعاملات -معامل الانحدار والارتباط- يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الرشيقة على التميز المؤسسي يتحقق بشكل جيد من خلال محور الإدارة الرشيقة بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.371) مما يعني ان نسبة (37.1%) من التغيرات في محور التميز المؤسسي ويرجع لمتغير الإدارة الرشيقة . وقد اظهر اختيار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

#### ثانيا: اقتراحات الدراسة

من خلال هذه الدراسة تم الوصول الى مجموعة من الاقتراحات وهي :

- الاهتمام أكثر بتشجيع الموظفين على العمل بروح الفريق وحثهم على الإبداع والتحسين المتميز؛  
- التقليل من استخدام الأساليب التقليدية في الإدارة والاعتماد على الأساليب الحديثة منها من أجل الوصول للتميز؛

- زيادة الاهتمام بكيفية تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة من أجل تحقيق التميز في المؤسسة؛  
- زيادة مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرار وجعلهم محل الاهتمام من قبل المسؤولين؛  
- استخدام التحفيز المادي والمعنوي لتشجيع العاملين وربط أي دورة تدريبية بالتميز المؤسسي؛  
- تهيئة الشروط اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة؛  
- زيادة الاهتمام بالإدارة الرشيقة لما لها من أهمية متمثلة في جودة الخدمات؛  
- القضاء على كل أنواع التبذير على أي نشاط لا يضيف قيمة للخدمة المقدمة.

#### ثالثا: افاق الدراسة

لاثرء هذا الموضوع يمكن اقتراح بعض المواضيع التي قد تكون جسرا رابطا بين موضوع هذا البحث ومواضيع اخرى يمكن ذكرها في ما يلي:

- الادارة الرشيقة وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.  
- دور الادارة الرشيقة في تحسين جودة الخدمات.  
- ثقافة التحسين المستمر وعلاقته بتحسين الاداء



# قائمة المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

1. إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
2. أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، جامعة الملك عبد العزيز للنشر العلمي، المملكة العربية السعودية، 2010.
3. أحمد ماهر وآخرون، إدارة المبادئ والمهارات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
4. أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
5. ثائر فيصل شاهر، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
6. حمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة - الوظائف والإدارة -، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
7. خليل حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
8. ختام عبد الرحيم السحيمي، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، الطبعة الأولى، دون ذكر دار النشر، عمان، الأردن، 2009.
9. رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
10. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 1998.
11. صالح علي عودة الهللات، إدارة التميز، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2014.
12. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
13. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
14. عبد الرحمن توفيق وآخرون، التميز الإداري والفاعلية والقيادة، الطبعة الأولى، دار الخبرات المهنية للإدارة الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2009.

15. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
16. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
17. عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
18. علي السلمي، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
19. عمر محمود، مدخل إلى الإدارة، الطبعة الأولى، دار رضوان للطباعة والنشر والتوزيع، حلب، سوريا، 2008.
20. عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط التنظيم الرقابة، الطبعة الأولى، الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون ذكر سنة النشر.
21. فاطمة بدر معاد الصاع، أساسيات الإدارة، الطبعة الأولى، دون ذكر دار النشر، سوريا، 2020.
22. مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
23. محمد داود، إدارة التميز والإبداع، الطبعة الأولى، دار بن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
24. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
25. محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز - قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء فردياً، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، مصر، 2015.
26. محمود رأفت علي الدريدي وإبراهيم جابر السيد، سلسلة الإدارة الحديثة: علم وفن الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، مصر، 2020.
27. محمود فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار أجنادين للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
28. معاذ مصطفى فراج، أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دون ذكر دار النشر، الأردن، عمان، 2014.
29. نبيل ذنون الصائغ، الإدارة - مبادئ وأساسيات-، الطبعة الأولى، دون ذكر دار النشر، إربد، الأردن، 2011.
30. نداء محمد الصوص، مدخل إلى علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار أجنادين للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.

31. وائل محمد إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية -منظور منهجي متكامل- الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن 2007.
- 2- المذكرات والرسائل الجامعية:
32. نابل الرشيدة، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2007، ص 12.
33. عاصي نايف علي، تأثير سلوك المواطنة التنظيمية واستثمار رأس المال البشري في تميز الأداء المنظمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة المستنصرية، بغداد، 2014.
34. أحمد حسني صالح عوض الله، أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم التجارية، جامعة السودان، الخرطوم، 2018.
35. أبو بوبكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سوناپارك البترولية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوبكر بلقايد، تلمسان، 2015.
36. إبراهيم عمر المصري، الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
37. أسماء النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث الاردنية- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
38. أسماء هایل العوايشة، اتجاهات العاملين في القطاع الأردني نحو جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 2006.
39. أسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2017.
40. إيهاب عبد ربه سهمود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2013.
41. بالهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2008.
42. حسام صبحي عضوم، أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2022.

43. حسام صبحي، أثر الإدارة الرشيقة في الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية - دراسة ميدانية على منظمة الأطفال العالمية-، رسالة ماجستير التأهيل، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2022.
44. خليفة علي الشروقي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، قسم الدراسات العليا، مملكة البحرين، 2018.
45. شادية إبراهيم علي، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إفريقيا العالمية، كلية العلوم الإدارية، الخرطوم، 2019.
46. صابر خلف عديخان الحواتمة، التميز المؤسسي وآثاره في الصورة الذهنية لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية على البنوك الأردنية-، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الإسرائ، الأردن، 2019.
47. طارق رضوان محمد رضوان، أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، 2010.
48. عامر ذاب العتيبي، أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012.
49. عبد المعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014.
50. علاء كمال حسني عبد اللطيف، درجة تحقق معايير التميز المؤسسي في مدارس وكالة الغوث الدولية بفلسطين وعلاقتها بدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2018.
51. علي عبد الأمير عبد الحسين كمونة، اللاملموسات ودورها في تحقيق الأداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2023.
52. فليسي لندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مجد بوقرة، بومرداس، 2012.
53. كمال منير عوض الجوجو، الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2019.
54. ماهر فرح أبو ريا، دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة وللدراسات العليا، فلسطين، 2014.

55. محمد عوض صلاح، دور متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، 2021.
56. محمود إسماعيل إسماعيل أبو عودة، آثار جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2018.
57. نهال موسى شحدة حجازي، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2016.
58. نور الهدى فايق إسحاق أبو عاصي، الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصى بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين، 2021.
59. ستي روفيدة، تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة مديرية التجارة لولاية عين الدفلى-، رسالة ماستر غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، 2018.
- 3- المجالات العلمية:**
60. أحمد تي، حمزه بالي، الأخضر بن عمر، أثر تسيير الكفاءات على الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي-، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2021 .
61. أحمد عبد الرحمان خالد، أثر التحسين المستمر على أداء الكلي للمنظمة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، المجلد 09، العدد 02، 2018.
62. الأخضر الصياحي، تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 02، العدد 03، 2012.
63. أسماء أبو بكر الصديق عبد الله، درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفعالية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالوادي الجديد، مجلة جامعة الوادي التربوية، العدد 80، الجزائر، 2020.
64. أسيل علي مزهر، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري - دراسة تحليلية لآراء عينة من مدرء الشركة العامة للصناعات المطاطية-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 02، العدد 13، جامعة الكوفة، العراق، 2009.
65. أضواء كمال حسين الجراح، الاستثمار في رأس المال البشري، مدخل لتحقيق الأداء المتميز - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدرسين لعدد من كليات جامعة الموصل-، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 1، 2019.
66. ايططاحين غانية، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء وتطوير المنظمة، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، المجلد 07، العدد 02، 2015.

67. أيوب أحمد الصوالحة، أثر استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، مجلد 12، عدد 01، 2020.
68. باصور عقيلة، بن حجوية حميد، علاقة الإبداع ودوره في تحسين الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة موبليس المدية-، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 04، الجزائر، 2017.
69. برو هشام، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 35، العدد 12، 2018.
70. بسعيد أسامة نبيل، شعيب بغداد، أهمية الإبداع الإداري والركائز الأساسية لتفعيل في المؤسسات المعاصرة، مجلة البدر، المجلد 06، العدد 09، 2017.
71. بسمة إبراهيم عبد البصير، تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، المجلد 03، العدد 6، 2020.
72. بلحاج لخضر، بن يحيى طيبي غالية، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المتميز في المؤسسة الصناعية، مجلة دفاتر بواديكس، المجلد 11 العدد 1، 2021.
73. بوسنة نسرين، بوشريبة محمد، أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الإدارية، المجلد 07، العدد 01، 2020.
74. حديدان صبرينة، تريكي حسان، المنهجية اليابانية لتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 02، 2019.
75. حسن بن عبد القادر طيبه، فؤاد بن أحمد الغامدي، أثر الإدارة الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي، المجلة العربية للنشر العلمي، مجلد 2 العدد 35، جدة، السعودية، 2021.
76. خالد ارشيد الجعافرة، محمود منصور أبو جليل، أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (Agil) على نجاح تسويق الأعمال الريادية في الأردن، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 16، العدد 1، الأردن، 2020.
77. خليفة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 14، 2016.
78. ربحي مصطفى عليان، الإدارة - المفهوم العلمي الأهمية ووظائف-، مجلة جامعة دمشق، العدد 622، 2004.
79. رقية محمد أحمد كرنات، متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2019.

80. روشو محمد، خثير محمد، التحسين المستمر كمدخل لإدارة الجودة وأثره على الأداء الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة دفاتر اقتصادي، مجلد 13، عدد 1، 2022.
81. الزهري رنده، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، المجلد 30، العدد 03، 2002.
82. سامي ذباب محل، تحقيق المزايا التنافسية لشركة نفط الشمال من خلال الأدوات الرشيقية -دراسة تحليلية-، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 01، العراق، 2017.
83. سعدي وحيدة، ولهي حنان، الإبداع التنظيمي رؤية معاصرة للإدارة المنظمات، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 07، العدد 19، 2015.
84. شلالى عبد القادر، دور العوامل المعنوية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة معارف، قسم العلوم الاقتصادية، العدد 19، 2015.
85. شوشان سهام، يحيوي نعيمة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز -دراسة حالة شركة الإسمنت بئر توتة- باتنة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 05، عدد 01، 2017.
86. صبري مقيح، الإدارة الرشيقية وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة-، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد 2، العدد 05، الجزائر، 2020.
87. صبيحة عبد اللاوي، أسية بن داود، دور إستراتيجية الإدارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي، مجلة السياسة العالمية، المجلد 6، العدد 01، 2022.
88. صفاء علام محمد أبو طالب، الإدارة الرشيقية في مدارس الثانوية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين الشمس، مصر، العدد 21، 2020.
89. عبد الحكيم عبد الرحمان المنهاوي، أحمد جعفر يونس، دور التحسين المستمر في تحسين أداء العمليات الإنتاجية، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، المجلد 09، العدد 30، 2020.
90. عبد الرحمن ابن وارث وأحمد جابة، دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقية -دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية-، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02، 2016.
91. عبيد فريد زكرياء، ماحي محمد، نمذجة العلاقة بين الإدارة الرشيقية والميزة التنافسية عبر التصنيع والتفكير الرشيق لدى العاملين بالمؤسسات الصناعية -دراسة ميدانية للمجمع الصناعي صيدال-، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2021.
92. عثمان بلال، عبد الله بن الضب، دور التحسين المستمر كمرتكز للإدارة الرشيقية في تطوير أداء العاملين، مجلة أفاق للبحوث والدراسات المجلد 06، العدد 01، 2023.

93. علي غازي، الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد رقم 03، 2014.
94. عمران الزين، براهيمية عمار، أثر إدارة المعرفة على إبعاد التميز التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 50، 2018.
95. عواطف بنت علي السف العوفي، تحسن ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم في ضوء مدخل للإدارة الرشيقة، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 66، جامعة منصور، أبريل 2022.
96. غنى دحام تناي الزبيدي، انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية - بحث ميداني في شركة الاتصال في العراق - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 94، العراق، 2016.
97. فاطمة بلقرع، نجاه بن يحيى، أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين، شركة جوال، مجلة تنظيم العمل، المجلد 09 العدد 03، الجزائر، 2020.
98. لحسن عبد الله باشوية ونزار البروراي، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية، المجلة العربية لضمان التعليم الجامعي، المجلد 2، العدد 3، صنعاء، اليمن، 2009.
99. محمد الأمين كروش، الطاهر لحرش، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 2، 2020.
100. محمد الأمين كروش، الطاهر لحرش، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 02، 2020.
101. محمد جعفر هني، نورين بومدين، أهمية استخدام منهجية ستة سيجمما في تحسين جودة الأداء بالجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 1، 2019.
102. محمد حسن الطيب عدلان، عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مجلد 3، العدد 07، 2022.
103. محمد عبد المنعم محمد إبراهيم، استخدام منهجية ستة سيجمما كمدخل للميزة التنافسية للصناعات الوطنية بالمملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 02، 2019.
104. مسعودة شريف، محمد براق، استخدام ستة سيجمما في مؤسسات التعليم العالي والرقى بالجودة إلى أعلى مستوى ممكن، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 07، 2017.
105. مطيري صف الله المطيري، دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 29، الكويت 2019.



106. مهدي عمر، هاشمي طيب، الإدارة الرشيقة – مفاهيم وممارسات، الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية-، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلد 01، العدد 02، 2018.
107. مهند عبد الرحمان، رشا عدنان أحمد، أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، 2013.
108. هرموش إيمان، متطلبات الإدارة الرشيقة وأثارها على تحقيق ممارسات إدارة المواهب في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، العدد 02، الجزائر، 2019.
109. الهيجان عبد الرحمن أحمد، منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، الإدارة العامة، المجلد 34، العدد 03، الأردن، 1994.
- 4- الملتقيات والمؤتمرات
110. دليل هادي العربي، لينا محمد الغامدي، دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع، الملتقى العلمي الدولي الثاني عشر، بحوث إنسانية واجتماعية وطبيعية مبتكرة، من أجل اقتصاد مزدهر ومستقبل أفضل بحلول 2030، إسطنبول، تركيا، 2021.
111. شوقي جواد، ياسين خرشة، المهارات القيادية ودورها في تبني إستراتيجية التميز دراسة تحليلية، المؤتمر العربي بعنوان: "استدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص"، المنظمة العربية، عمان، 2008.
112. محمد فوزي، أسماء رتيمي، التوجهات الجديدة لمؤسسة المستقبل، المؤتمر الدولي بعنوان: "المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية"، جامعة الأغواط، الجزائر، 2015.
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

113. Dick GROTE, **The performance appraisal question and answer**, Book survival guide for managers, USA 2002.

114. Farioz Hamze, Nadia Rebib, **Application du lean management dans l'industrie Pharmaceutique A Busines**, stratégie journal, Vol 2, N 001 Université d'Oran, Algeria, 2021.

115. Medjani Fatma Zohra, **le lean Le management et la fonction social dans l'industrie (Pharmaceutique A Business)**, 2018, p 4.

116. Mukire Dayf Allah, **The rol of agile management the quality of the outputs isurnal of Al Quds opem university of educational**, article 07, N° 29, 2020.

117. Samy S Abu-Naser & Mazen J. Al Shobaki, **Organization excellence and the extent of its clarity in the Palestinian**, Journals 6, Issue 2, 2017.
118. Santos-Vijande, M.L. and Alvarez-Gonzalez, L.I, **TQM And Firms performance: An EFQM excellence model research based Survey**, international journal of business science and applied management, 2007.
119. Sihem BELGUERHI, **Lean management a modern form for an effective management**, Journal of assurance quality, Vol 03, N° 02, 2021.
120. Souraj Salah, Abdour Rahim, Juan Antonion Garretero, **The Integration of six sigma and lean management**, international journal of lean six sigma, Vol1, N° 3, 2010.
121. Wheeln and Hunger, **strategic management and business policy**, Entering the 21, century global society 1998.

# الملاحق

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة -  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

الموضوع: إستمارة إستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص بدراسة:

دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات- تبسة.  
وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال،  
راجين منكم التفضل بالاطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة التي ترونها مناسبة، حيث إن  
إجابتكم الوافية ستمكننا من التوصل إلى نتائج دقيقة في الدراسة، كما نحيطكم أن كافة  
المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي  
تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير، شاكرين لكم حسن تعاون

تحت إشراف الأستاذة:

- حمد شفاء

إعداد الطالبتين:

- البروقي رميسة

- مشري تقوى

السنة الجامعية: 2023/2022

**الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية**

ضع علامة X في الخانة المناسبة

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- العمر:  من 20 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  من 51 إلى 60 سنة
- 3- المستوى التعليمي:  ليسانس  ماجستير  دكتوراه  ماستر  مهندس  شهادات أخرى
- 4- عدد سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  10 سنوات فأكثر

**الجزء الثاني: الإدارة الرشيقة والتميز المؤسسي**

**المحور الأول: الإدارة الرشيقة**

الرقم	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
<b>تنظيم موقع العمل</b>						
01	تقوم المؤسسة بوضع خطة لتجهيز مكان العمل وتنظيمه					
02	يتبع المسيرون خطة محكمة لتسهيل عملهم من خلال ترتيب مكان العمل ووضع ملفاتهم في أماكنها					
03	تركز المؤسسة على نظافة مكان العمل والتجهيزات والمكاتب لجعلها ملائمة لأداء العمل .					
04	توجد مقاييس لأداء الخطوات السابقة لتكون سياق يتبع من قبل المسيرين الجدد					
05	تحفز المؤسسة على الانضباط الذاتي للمسيرين للحفاظ على مكان العمل مرتباً.					
<b>التحسين المستمر</b>						
06	تسعى المؤسسة إلى التعرف على جذور المشكلات للقيام بالتحسين المستمر.					

					07	تهتم المؤسسة بتحسين المهارات الإدارية من خلال إعداد دورات تدريبية للمسيرين.
					08	تقوم المؤسسة بتقييم أداء المسيرين للتطوير من العمل الإداري
					09	تنتشر المؤسسة بين المسيرين ثقافة إزالة الهدر والضياع من الأنشطة والتحسين المستمر
					10	تسعى المؤسسة لتحسين الأنشطة والعمليات من خلال تبني برامج ومنهجيات جديدة
العاملين متعددي الوظائف						
					11	تركز المؤسسة على توفير مسيرين مبدعين
					12	تعتمد المؤسسة على أسلوب التدوير الوظيفي لتنوع مهارات المسيرين
					13	ينخفض أداء المسيرين في المؤسسة عند نقلهم إلى أقسام أو وحدات أخرى.
					14	يستجيب المسكرون لأسلوب التدوير الوظيفي دون مقاومة.
					15	تكون المؤسسة عمال لديهم القدرة على العمل في أقسام مختلفة
العمل القياسي						
					16	تقوم المؤسسة بالمراقبة ومتابعة دقيقة للمسيرين لتجنب مشاكل سابقة
					17	تقوم المؤسسة بإتمام أعمالها في الوقت المحدد
					18	تساهم المؤسسة في تسهيل تقييم أداء المسيرين من خلال وضع معايير وإجراءات قياسية لكل عملية
					19	تهتم المؤسسة بترتيب إجراءات العمل بصورة قياسية لمنع الضياع في حركات وعمليات الموظف.
					20	تتجنب المؤسسة الإجراءات الزائدة وغير الضرورية

**المحور الثاني: التميز المؤسسي**

الرقم	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
-------	----------	-----------	------	-------	---------	--------------

					تمتلك المؤسسة القدرة على تطوير إستراتيجيتها بشكل فعال	21
					تمتلك المؤسسة القدرة على التوقعات المستقبلية لتعزيز مركزها التنافسي	22
					تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة الأهداف الإستراتيجية استنادا إلى حاجات ورغبات العملاء	23
					تعمل المؤسسة على صياغة إستراتيجية قادرة على خلق نوع من التوازن بين بيئتها الداخلية والخارجية.	24
					يحقق التميز عبر تطوير المسيرين في المؤسسة من خلال الحصول على كفاءات ومهارات متميزة.	25
					لدى المؤسسة موارد بشرية تساهم في تحقيق التميز.	26
					تعمل المؤسسة على تحسين معارف المسيرين وتأهيلهم.	27
					تسعى المؤسسة لتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار في كافة مجالات العمل.	28
					تمتلك المؤسسة نموذج لتقييم أداء المسيرين.	29
					تمتلك المؤسسة القدرة على تطبيق برامج التميز المؤسسي وتوجيه المسيرين لذلك.	30
					تخصص المؤسسة الموارد المالية والمادية والتقنية لدعم التميز المؤسسي.	31
					يوجد لدى المؤسسة خطط طوارئ تضمن سلامة المسيرين فيها.	32
					يمتلك المسيرون المهارة والمعرفة اللازمة للقيام بأعمالهم على أكمل وجه لتطوير العمل.	33
					تمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.	34
					تهتم المؤسسة بتحفيز المسيرين المتميزين.	35
					تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة.	36
					تحرص المؤسسة على امتلاك مسيرها الصلاحيات اللازمة لأداء العمل.	37
					تحافظ المؤسسة على الاتصال الدائم مع العملاء	38

					لفهم حاجاتهم.	
					تهتم المؤسسة ببناء شركات خارجية مستدامة مما يعود بالنفع عليها.	39
					تسعى الإدارة العليا إلى تطوير مسيرتها بصورة مستمرة .	40

الملحق رقم (02)

البيانات الشخصية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	22	64.7	64.7	64.7
انثى	12	35.3	35.3	100.0
Total	34	100.0	100.0	

العمر



	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 20 إلى 30 سنة	4	11.8	11.8	11.8
من 31 إلى 40 سنة	14	41.2	41.2	52.9
من 41 إلى 50 سنة	12	35.3	35.3	88.2
من 51 إلى 60 سنة	4	11.8	11.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

## المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ليسانس	9	26.5	26.5	26.5
ماستر	17	50.0	50.0	76.5
دكتوراه	1	2.9	2.9	79.4
ماجستير	2	5.9	5.9	85.3
مهندس	2	5.9	5.9	91.2
شهادات أخرى	3	8.8	8.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

## الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 05 سنوات	4	11.8	11.8	11.8
من 5 إلى 10 سنوات	13	38.2	38.2	50.0
10 سنوات فأكثر	17	50.0	50.0	100.0
Total	34	100.0	100.0	

معامل ألفا كرونباخ الإجمالي

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	34	100.0

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

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.942	40

معامل ألفا كرونباخ المحور الأول: الإدارة الرشيدة

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Exclus	0	.0
	Total	34	100.0

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

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.894	20

معامل ألفا كرونباخ المحور الثاني: التميز المؤسسي

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Tota	34	100.0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.932	20

المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

المحور الأول: الإدارة الرشيدة

البعد الأول: تنظيم مواقع العمل

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تقوم المؤسسة بوضع خطة لتجهيز مكان العمل وتنظيمه	34	4.38	.652
يتبع المسيرون خطة محكمة لتسهيل عملهم من خلال ترتيب مكان العمل ووضع ملفاتهم في أماكنها	34	4.35	.597
تركز المؤسسة على نظافة مكان العمل والتجهيزات والمكاتب لجعلها ملائمة لأداء العمل .	34	4.26	.666
توجد مقاييس لأداء الخطوات السابقة لتكون سياق يتبع من قبل المسيرين الجدد	34	4.09	.668
تحفز المؤسسة على الانضباط الذاتي للمسيرين للحفاظ على مكان العمل مرتباً.	34	4.15	.702
N valide (listwise)	34		

البعد الثاني: التحسين المستمر

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تسعى المؤسسة إلى التعرف على جذور المشكلات للقيام بالتحسين المستمر.	34	4.24	.654
تهتم المؤسسة بتحسين المهارات الإدارية من خلال إعداد دورات تدريبية للمسيرين.	34	4.35	.597
تقوم المؤسسة بتقييم أداء المسيرين للتطوير من العمل الإداري	34	4.18	.576
تنشر المؤسسة بين المسيرين ثقافة إزالة الهدر والضياع من الأنشطة والتحسين المستمر	34	4.21	.641
تسعى المؤسسة لتحسين الأنشطة والعمليات من خلال تبني برامج ومنهجيات جديدة	34	4.09	.668
N valide (listwise)	34		

البعد الثالث: العاملين متعددي الوظائف

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تركز المؤسسة على توفير مسيرين مبدعين	34	3.79	.770
تعتمد المؤسسة على أسلوب التدوير الوظيفي لتنويع مهارات المسيرين	34	3.82	.758
ينخفض أداء المسيرين في المؤسسة عند نقلهم إلى أقسام أو وحدات أخرى.	34	3.56	.746

يستجيب المسيرون لأسلوب التدوير الوظيفي دون مقاومة.	34	3.76	.781
تكون المؤسسة عمال لديهم القدرة على العمل في أقسام مختلفة	34	3.91	.712
N valide (listwise)	34		

البعد الرابع: العمل القياسي

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تقوم المؤسسة بالمراقبة ومتابعة دقيقة للمسيرين لتجنب مشاكل سابقة	34	4.09	.514
تقوم المؤسسة بإتمام أعمالها في الوقت المحدد	34	4.03	.460
تساهم المؤسسة في تسهيل تقييم أداء المسيرين من خلال وضع معايير وإجراءات قياسية لكل عملية	34	4.03	.521
تهتم المؤسسة بترتيب إجراءات العمل بصورة قياسية لمنع الضياع في حركات وعمليات الموظف.	34	4.00	.550
تتجنب المؤسسة الإجراءات الزائدة وغير الضرورية	34	3.94	.547
N valide (listwise)	34		

المحور الثاني: التميز المؤسسي

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تمتلك المؤسسة القدرة على تطوير إستراتيجيتها بشكل فعال	34	4.32	.589
تمتلك المؤسسة القدرة على التوقعات المستقبلية لتعزيز مركزها التنافسي	34	4.21	.592
تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة الأهداف الإستراتيجية استنادا إلى حاجات ورغبات العملاء	34	4.21	.641
تعمل المؤسسة على صياغة إستراتيجية قادرة على خلق نوع من التوازن بين بيئتها الداخلية والخارجية.	34	3.88	.880
يحقق التميز عبر تطوير المسيرين في المؤسسة من خلال الحصول على كفاءات ومهارات متميزة.	34	3.97	.717
لدى المؤسسة موارد بشرية تساهم في تحقيق التميز.	34	4.09	.621
تعمل المؤسسة على تحسين معارف المسيرين وتأهيلهم.	34	4.15	.558
تسعى المؤسسة لتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار في كافة مجالات العمل.	34	4.06	.600
تمتلك المؤسسة نموذج لتقييم أداء المسيرين.	34	4.03	.521
تمتلك المؤسسة القدرة على تطبيق برامج التميز المؤسسي وتوجيه المسيرين لذلك.	34	4.15	.610
تخصص المؤسسة الموارد المالية والمادية والتقنية لدعم التميز المؤسسي.	34	4.21	.641
يوجد لدى المؤسسة خطط طوارئ تضمن سلامة المسيرين فيها.	34	4.06	.649
يملك المسيرون المهارة والمعرفة اللازمة للقيام بأعمالهم على أكمل وجه لتطوير العمل.	34	4.09	.668
تمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.	34	4.09	.668
تهتم المؤسسة بتحفيز المسيرين المتميزين.	34	4.18	.576

تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة.	34	4.00	.651
تحرص المؤسسة على امتلاك مسيريتها الصلاحيات اللازمة لأداء العمل.	34	4.09	.668
تحافظ المؤسسة على الاتصال الدائم مع العملاء لفهم حاجاتهم.	34	4.09	.621
تهتم المؤسسة ببناء شراكات خارجية مستدامة مما يعود بالنفع عليها.	34	4.00	.651
تسعى الإدارة العليا إلى تطوير مسيريتها بصورة مستمرة .	34	4.03	.577
N valide (listwise)	34		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإجمالي	34	4.0779	.35573
N valide (listwise)	34		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإدارة الرشيدة	34	4.0618	.37113
التميز_المؤسسي	34	4.0941	.42171
تنظيم_موقع_العمل	34	4.2471	.50945
التحسين_المستمر	34	4.2118	.51154
العاملين_متعددي_الوظائف	34	3.7706	.59926
العمل_القبلي	34	4.0176	.41595
N valide (listwise)	34		

اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الإجمالي	الإدارة_الرشيدة	التميز_المؤسسي
N		34	34	34
b. Paramètres normaux	Moyenne	4.0779	4.0618	4.0941
	Ecart-type	.35573	.37113	.42171
Différences les plus extrêmes	Absolue	.069	.088	.160
	Positive	.065	.071	.136
	Négative	-.069-	-.088-	-.160-
Z de Kolmogorov-Smirnov		.402	.510	.935
Signification asymptotique (bilatérale)		.997	.957	.346

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

نتائج اختبار الفرضيات

- الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الإدارة_الرشيدة <sup>b</sup>	.	Entrée

a. التميز\_المؤسسي Variable dépendante :  
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.609a	.371	.351	.33971	.371	18.855	1	32	.000

a. Valeurs prédites : (constantes)  
الإدارة\_الرشيفة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.176	1	2.176	18.855	.000b
1 Résidu	3.693	32	.115		
Total	5.869	33			

a. التميز\_المؤسسي Variable dépendante :  
b. Valeurs prédites : (constantes)  
الإدارة\_الرشيفة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés		t	Sig.
		A	Erreur standard		
1 (Constante)	1.284	.650		1.976	.057
1 الإدارة_الرشيفة	.692	.159	.609	4.342	.000

a. التميز\_المؤسسي Variable dépendante :

الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تنظيم_موقع_العمل b	.	Entrée

a. التميز\_المؤسسي Variable dépendante :  
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.523a	.274	.251	.36496	.274	12.062	1	32	.001

a. تنظيم\_موقع\_العمل, Valeurs prédites : (constantes)

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1.607	1	1.607	12.062	.001b
1 Résidu	4.262	32	.133		
Total	5.869	33			

a. التميز\_المؤسسي Variable dépendante :  
b. تنظيم\_موقع\_العمل, Valeurs prédites : (constantes)

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.255	.533	4.228	.000
	تنظيم موقع العمل	.433	.125	3.473	.001

a. Variable dépendante : التميز\_المؤسسي

الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التحسين_المستمر b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التميز\_المؤسسي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.727a	.528	.513	.29425	.528	35.782	1	32	.000

a. التحسين\_المستمر, Valeurs prédites : (constantes)

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3.098	1	3.098	.000b
	Résidu	2.771	32	.087	
	Total	5.869	33		

a. Variable dépendante : التميز\_المؤسسي  
b. Valeurs prédites : (constantes)

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.571	.425	3.700	.001
	التحسين_المستمر	.599	.100	5.982	.000

a. Variable dépendante : التميز\_المؤسسي

الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	العاملين_متعددي_الوظائف b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التميز\_المؤسسي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.186a	.035	.005	.42075	.035	1.151	1	32	.291

a. Valeurs prédites : (constantes) ، العاملین متعدي\_الوظائف

ANOVAa

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.204	1	.204	1.151	.291b
1 Résidu	5.665	32	.177		
Tota	5.869	33			

a. Variable dépendante : التميز\_المؤسسي  
b. Valeurs prédites : (constantes) ، العاملین متعدي\_الوظائف

Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
1 (Constante)	3.600	.466	7.717	.000
العاملین متعدي_الوظائف	.131	.122	1.073	.291

a. Variable dépendante : التميز\_المؤسسي

الفرضية الفرعية الرابعة

Variables introduites/suppriméesa

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	العمل_القياسي b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التميز\_المؤسسي  
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.370a	.137	.110	.39781	.137	5.085	1	32	.031

a. Valeurs prédites : (constantes) ، العمل\_القياسي

ANOVAa

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.805	1	.805	5.085	.031b
1 Résidu	5.064	32	.158		
Total	5.869	33			

a. Variable dépendante : التميز\_المؤسسي  
b. Valeurs prédites : (constantes) ، العمل\_القياسي

Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
1 (Constante)	2.586	.672	3.846	.001
العمل_القياسي	.375	.166	2.255	.031

a. Variable dépendante : التميز\_المؤسسي

معامل Anova لمتغيرات البيانات الشخصية

ANOVA à 1 facteur						
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification	
الجنس	Inter-groupes	5.265	18	.292	1.755	.138
	Intra-groupes	2.500	15	.167		
	Total	7.765	33			

العمر	Inter-groupes	18.804	18	1.045	2.765	.026
	Intra-groupes	5.667	15	.378		
	Total	24.471	33			
المؤهل_العلمي	Inter-groupes	51.069	18	2.837	1.567	.192
	Intra-groupes	27.167	15	1.811		
	Total	78.235	33			
الخبرة_المهنية	Inter-groupes	12.196	18	.678	2.651	.031
	Intra-groupes	3.833	15	.256		
	Total	16.029	33			