

دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي

دراسة حالة

"الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة "

دكتور/ هشام فوزي عباس علي

ملخص البحث

هدف هذا البحث إلى التعرف على الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة ، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيدة في الشركة ، وأثرها على تحسين الأداء فيها . ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة البحث من كل موظفي الشركة (رؤساء الأقسام ومدراء اداريين وعاملين) ، وتم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج منها أن عملية إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية وتقليل الفاقد والهدر عبر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة تساهم بنسبة ٦٣,١١ % في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة ، وبينت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة وتحسين الأداء المؤسسي ، حيث أنه كلما دعت وتبنت الشركة تطبيق هذه المبادئ كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء المؤسسي فيها.
المقدمة العامة

شهد العالم حالياً عدة ظواهر لعل أهمها ظاهرة العولمة التي تجعل المواطن أكثر وأكثر طلباً ، يجب على المؤسسات أن تتكيف بشكل مستمر وتبني النموذج التنظيمي الذي يتيح لها تلبية هذه الطلبات . هذا الأمر تطلب إعادة هيكلة القطاع العام في جميع أقسامه من أجل منح الامتياز للمؤسسات العامة في الإنتاج والخدمات ، الأمر الذي دفع هذه المؤسسات إلى إعادة النظر في مستويات أدائها وأساليب إدارتها ، للعمل على إرضاء المواطن ومعاملته كزبون .

ويشهد العالم اليوم تغيرات جذرية ومنتسارعة أثرت في مختلف جوانب الحياة البشرية وخصوصاً في مجال العمل الإداري وعمليات الأعمال، حيث أثرت هذه التغيرات على مستقبل المنظمات الإدارية وفرضت عليها تحديات جديدة تتمثل في سعي هذه المنظمات نحو استيعاب وادخال النظم المتطورة في أعمالها والتأقلم مع كل ما هو جديد من أفكار وتوجهات حديثة تكسب المنظمة صفة الحداثة والتطور ومواكبة كل ما هو جديد، وهذا يستلزم تبنى أساليب إدارية حديثة تتلاءم والتغيرات التي يمر بها القطاع العام، فالأساليب والوسائل التقليدية للإدارة لم تعد قادرة على التعامل مع التطورات الحديثة.

تعد الأساليب اللينة إحدى أكثر الوسائل شيوعاً لتغيير المنهج العام للشركة او المؤسسة ليصبح أكثر تأقلاً وتكيفاً. وتحقق المؤسسات والشركات الحكومية والخاصة ذات المنهجية اللينة/المرنة الاستقرار والتكيف من خلال بناء شبكة من الفرق التي تدفعها الأهداف عينها وتركز على تقديم القيمة لجميع أصحاب المصلحة في جميع مستويات المنظمة وسلسلة القيمة. (بن وارث وجابة ، ٢٠١٦ ، ص ٣٥)

إن الإدارة الرشيدة هي نظام متكامل تبحث بالأساس عن كيفية الاستخدام الأمثل للموارد داخل المؤسسة بكافة أشكالها المادية، البشرية والمالية بالإضافة إلى عنصر الوقت الذي يعتبر من العناصر الأساسية في وظيفة الإنتاج .

تعرض عملية الإنتاج يومياً مشكلات ومسببات تجعل المؤسسة تفقد جزءاً كبيراً من مواردها، فالأعطال المتكررة للألات، حوال ركات غير الضرورية للعمال والمواد، وأوقات الانتظار تحت خطوط الإنتاج والمخزون الزائد وغيرها من أشكال الهدر كلها عوامل تخفض من كفاءة استخدام الموارد في المؤسسة الإنتاجية .

إن تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الاساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة . عامة تنتهجها المنظمات الحديثة (الفايدي، ٢٠٠٨)

١- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال المقابلات الشخصية مع بعض أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء قطاعات الموارد البشرية ومديرى الجودة والتدريب ، ومقدمى الخدمة العاملين بالشركة محل الدراسة، حيث بلغ عدد الذين تم مقابلتهم 50 مفردة ، بهدف التعرف على آرائهم فى مفاهيم وأبعاد ومبادئ الإدارة الرشيقة ، وكذا مفاهيم وأبعاد تحسين الأداء الإدارى المقدمة بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة ، ومن خلال تلك المقابلات تمكن الباحث من التعرف على آرائهم فى الموضوعات التالية :^١

• مدى وضوح المفاهيم المتعلقة الإدارة الرشيقة لدى العاملين فى الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة

• مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق مفاهيم وأبعاد ومبادئ الإدارة الرشيقة.

• مدى إدراك العاملين بالشركة لامكانية تطبيق مفاهيم وأبعاد ومبادئ الإدارة الرشيقة لتحسين الأداء الإدارى . (التميز المؤسسى)

• الواقع الحالى للأداء المؤسسى للشركة.

تبيين من نتائج الدراسة الاستطلاعية ما يلي :

• انخفاض إدراك العاملين بالشركة لمفاهيم وأبعاد ومبادئ الإدارة الرشيقة (وفقاً لإجابات ٣١ من العينة ، وبنسبة ٦٢%)

• انخفاض إدراك العاملين بالشركة لمتطلبات تطبيق مفاهيم وأبعاد ومبادئ الإدارة الرشيقة (وفقاً لإجابات ٣٨ من العينة ، وبنسبة ٧٦%).

^١ تم إجراء المقابلات الشخصية يوم الأحد الموافق ٢٠٢٠/١٠/٤ مع كل من:

أ. رئيس قطاع الموارد البشرية بالشركة.

ب. مدير إدارة التدريب بالشركة.

ج. مدير عام الجودة بالشركة .

- إنخفاض إدراك العاملين لدور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي للشركة (وفقاً لإجابات ٣٤ من العينة ، وبنسبة ٦٨ %).
- انخفاض الأداء المؤسسي للشركة من وجهة نظر العاملين بها (وفقاً لإجابات ٣٧ من العينة، وبنسبة ٧٤%) .

٢- الدراسات السابقة :

قسم الباحث الدراسات السابقة الي ما يلي :

- ١/٢ - دراسات تناولت الإدارة الرشيدة.
 - ٢/٢ - دراسات تناولت الاداء المؤسسي.
 - ٣/٢ - دراسات تناولت العلاقة بين الإدارة الرشيدة والاداء المؤسسي.
- وذلك كما يلي :

١/٢ - الدراسات التي تناولت الإدارة الرشيدة:

أ. دراسة ياسمين حاتم، (٢٠١٧) : بعنوان " أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية "

و أظهرت النتائج أن هناك تطبيق مرتفع لمرتكزات التصنيع الرشيق واستراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الاوية الاردنية. وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك علاقة بين مرتكزات التصنيع الرشيق واستراتيجيات الميزة التنافسية. وأخيراً تبين أن هناك أثر لمرتكزات التصنيع الرشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية بشكل عام، حيث كان هناك أثر ذو دلالة احصائية لمرتكزات التصنيع الرشيق باستثناء (التصنيع الخلوي) في كل من استراتيجيات قيادة التكلفة و استراتيجيات التميز واستراتيجية التركيز.

ب. دراسة عبد الرحمن بن وارث وأحمد جابة، (٢٠١٦) " دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية"،

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أحد أهم الأساليب الحديثة لإدارة الإنتاج وهو أسلوب الإدارة الرشيدة، ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمدت على هو من خلال الدراسة التطبيقية على عينة من المؤسسات الصيدلانية الجزائرية، وباستعمال أداة الاستبيان، وقد تم التوصل إلى أن هذه المؤسسات ممثلة في الإدارة العليا فيها تلتزم وبشكل كبير بتوفير كلا لإمكانيات الضرورية من أجل تطبيق هذا الأسلوب، كما أن السياسة التدريبية المنتهجة فيها تتماشى إلى حد ما والمتطلبات الأساسية له، إلا أن الثقافة السائدة في هذه المؤسسات وخاصة غياب روح التعاون بين الإدارة والعمال تبقى العائق الكبير أمام تطبيق هذه الفلسفة الإدارية.

ج. دراسة جاسم وتناوى، (٢٠١٦): " انعكاس منهج الإدارة الرشيدة على ممارسات ادارة الموارد البشرية "

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى انعكاس منهج الإدارة الرشيدة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في اثنين من أهم شركات الاتصال العاملة في العراق هما زين -أسيا سيل، وقد استعملت الاستبانة أداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات فضلا عن المشاهدات من خلال الزيارات الميدانية لموقع الشركتين، ولقد توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج لعل أهمها أن النتائج الإحصائية لجميع علاقات الارتباط والتأثير بين أدوات الإدارة الرشيدة وممارسات إدارة الموارد البشرية كانت موجبة وذات دلالة معنوية، ولا توجد فروق معنوية بين الشركتين المبحوثتين في مجال تطبيق ادوات الادارة الرشيدة وممارسات الموارد البشرية، اما اهم التوصيات فنصت على ضرورة زيادة الوعي والاهتمام بمفهوم الادارة

الرشيقة كأحد الوسائل التي تحسن الموارد البشرية في حال التزام الشركتين بها.

د. دراسة ، (Damrath , 2012) : developing conceptual models “ for implementing Lean Management in service companies”

هدفت الدراسة إلى وضع إطار عام من الممكن استعماله كدليل مفاهيمي لتنفيذ مفهوم الإدارة الرشيقة في قطاع الخدمات. وكانت منهجية الدراسة وصفية أجريت لوصف مبادرات الإدارة الرشيقة مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة وزعت على ١٢٣ عامل ل ٣٥ شركة خدمية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: إمكانية تطبيق الإدارة الرشيقة في قطاع الخدمات بالاعتماد على عدد من الأدوات الرشيقة.

هـ . دراسة اوليفي فاني 2009 Olivier Fanny

: L ' approche Lean : Méthodes Et Outils Appliqués) Aux Atelier De Production Pharmaceutique

رسالة الدكتوراه في الصيدلة، كلية الصيدلة، جامعة جوزاف فوريي (Joseph Fourir)، فرنسا، سنة ٢٠٠٩.

قدم من خلال هذه الرسالة مختلف الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها في المصانع التي تنتج المواد الصيدلانية، توصلت الدراسة إلى أن استعمال الإدارة الرشيقة والست سيجما يؤدي إلى تحسين فعالية أداء الصناعات الدوائية ووجب استعمالها كثقافة في المؤسسة وليس مجرد أداة.

Hong yi Chen And Ryan Taylor (2009)

و.

“ Exploring The Impact Of Len Management on Innovation Capacity”

هدفت الدراسة الى تقديم إطار عمل لبيان العلاقة بين الادارة الرشيقة والابتكار. من خلال المقارنات بين الثقافة الحالية من الهدر والتصميم الخالي من الهدر وإدارة سلسلة التوريد الهزيلة وإدارة الموارد البشرية الهزيلة مع الخصائص والعوامل المساهمة لأنواع مختلفة من الابتكارات ، يتم تقديم خمسة مقترحات. يمكن اختبار كل اقتراح من خلال عدة اختبارات فرضية في العمل المستقبلي. بالإضافة إلى ذلك ، تتم أيضًا مناقشة الاستراتيجيات المختلفة للشركة لتحقيق التوازن والحفاظ على المرونة والابتكار في نفس الوقت. يتم تحليل المزايا والعيوب والمواقف المناسبة لكل استراتيجية.

ز. Edward D Arheiter And John (2005) Maleyeff

“The Integration Of Lean Management And Six Sigma” .

هدفت الدراسة - للقضاء على العديد من المفاهيم الخاطئة فيما يتعلق بسنة سيجما والإدارة الرشيقة من خلال وصف كل نظام والمفاهيم والتقنيات الأساسية التي تكمن وراء تنفيذها. كما هدفت الى وصف لما يمكن أن تكتسبه المؤسسات الصغيرة من Six Sigma وما يمكن أن تستفيد من مؤسسات Six Sigma من الإدارة الرشيقة. التصميم / المنهجية / النهج – وتوصلت الدراسة إلى أنه سيؤدي التنفيذ المشترك للبرامج إلى منظمة ستة سيجما (LSS) رشيقة تتغلب على قيود كل برنامج عند تنفيذه بمعزل عن غيره. يتم تقديم الاقتراحات فيما يتعلق بالمفاهيم والأساليب التي من شأنها أن تشكل منظمة ستة سيجما ضعيفة. تلخص الأشكال طبيعة التحسينات التي قد تحدث في المنظمات التي تمارس الإدارة الرشيقة أو ستة سيجما ، والتحسينات المقابلة التي يمكن أن يقدمها برنامج متكامل .

٢ / ٢ - دراسات تناولت الاداء المؤسسي :

أ. دراسة عايض شافي الأكلبي، (٢٠١٨) " دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي" استهدفت الدراسة التعرف علي خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء، وكذلك الوصول إلي واقع الأداء المؤسسي في الجامعة ، واستكشاف نوع وطبيعة العلاقة بين مدي وضوح التوجه الاستراتيجي وعناصر دعم ممارسة القيادة الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلي العديد من النتائج من أهمها ضعف الخطوات العملية والاجراءات التنفيذية للاستفادة من الكفاءات المتميزة والممارسات العملية لاستقطاب عناصر مميزة والحرص عليها وضعف إدراك منسوبي الجامعة لدرجة الاستخدام الرشيد للصلاحيات كذلك إدرآهم لتوجه القيادات إلي الاهتمام بالعموميات مع الانشغال بالتفاصيل والجزئيات.

ب. دراسة عائشة عبدالله المحجوب جمال، (٢٠١٨) " دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي":

استهدفت الدراسة التعرف علي دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي، والتعرف علي نوعية التأثير الايجابي والسلبي للأنماط الأساسية للقيادة الأكثر تطبيقا في المنظمات مثل النمط التسلطي والنمط الديمقراطي، وانتهت الدراسة إلي وجود علاقة ذات طبيعة متبادلة بين دور الأنماط القيادية وتحقيق جودة الأداء المؤسسي.

ج. دراسة لدمي فاطمة ولعزالي فطيمة، (٢٠١٦) " نظام المعلومات المحوسب في المؤسسة كأداة للتميز المؤسسي دراسة حالة مديرية الصناعة والمناجم لولاية عين الدفلى" :

هدفت الدراسة الي أيجاد علاقة بين نظم المعلومات (الحاسبات) وأستخدامها للوصول الي التميز المؤسسي ، وتم أخذ عينة من (٣٠) فرد على مستوى مديرية الصناعة والمناجم وقد توصلت الدراسة بعد التحليل

الاحصائي الى أنه كلما توفر نظام محوسب يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدى ذلك بالمؤسسة إلى التميز.

د. خليفة محمد بالكبير، (٢٠١٦) "تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي.

توصلت الدراسة الى أن هذه المساهمة تأتي بشكل رئيسي من خلال بناء رؤيا مشتركة، التقييم الذاتي المستمر للمنظمة، التمكين، نشر المعرف، توظيف التكنولوجيا تشجيع التعلم على المستوى الجماعي، تبني المرونة التنظيمية.

هـ. دراسة العبدى جميلة وبوجلال عائشة ، (٢٠١٦) " دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الاداء المؤسسي "

استهدفت الدراسة التعرف علي تأثير إدارة التغيير علي الأداء المؤسسي وذلك بالتطبيق علي مؤسسة سقي وصرف المياه وحدة الشلف الأعلى بخميس مليانة، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط بين إدارة التغيير والأداء المؤسسي ، كما توصلت الدراسة إلي تأثير إدارة التغيير علي الأداء المؤسسي.

و. دراسة سامي علي العموش، (٢٠١٦) "التخصصية وأثرها علي الأداء المؤسسي":

استهدفت الدراسة البحث في أثر نجاح عوامل التخصصية والتي تشمل لانتشريات والسياسات والثقافة التنظيمية والخدمات المقدمة للمشاركين وخدمات الشركات والعاملون وإدارة المعرفة والتكنولوجيا علي الأداء المؤسسي ضمن محاور ثلاثة هي الأداء الإداري والأداء الاجتماعي والأداء الإقتصادي ، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها أن إدارة المعرفة والتكنولوجيا احتلت المرتبة الأولى وبأهمية نسبية مرتفعة ،

في حين احتل العاملون المرتبة الأخيرة وبأهمية نسبية متوسطة، وأظهرت نتائج الفرضيات بأن هناك أثر ذا دلالة احصائية للتشريعات والسياسات في الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات الأردنية.

ز. دراسة إياد علي الدجني، (٢٠١١) " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ":

أستهدفت الدراسة إلي التعرف علي واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي ، وتقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددات للأداء المؤسسي الفاعل لكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تتناسب البيئية الفلسطينية، خلصت الدراسة إلي عدة نتائج منها وجود علاقة بين مستوي التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والاستراتيجية والرسالة كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي ، وتوافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعدها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية ، ووجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي .

٣/٢ - دراسات تناولت العلاقة بين الإدارة الرشيدة والاداء المؤسسي :

أ. دراسة سيتي روفيدة، (٢٠١٨) " تأثير الإدارة الرشيدة في تحقيق التمييز المؤسسي دراسة حالة مديرية التجارة لولاية عين دلفي " .

أستهدفت الدراسة معرفة أثر الإدارة الرشيدة في تحقيق التمييز المؤسسي من خلال دراسة حالة مديرية التجارة لولاية عين الدفلى للفترة الممتدة من شهر فبراير إلى شهر أبريل من سنة ٢٠١٨ ، وذلك بهدف الدراسة قامت الباحثة بتوزيع استبيان وزع على عينة من ٥٠ مفردة ولتحقيق أهداف المعلومات، جرى جمع وتحليل البيانات من أجل اختبار الفرضيات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة طردية بين الإدارة الرشيدة والتمييز المؤسسي.

٣- مشكلة البحث:

في ضوء الدراسات الإستطلاعية والدراسات السابقة يمكن تحديد أهم مظاهر وأعراض مشكلة البحث في طول فترة إتمام الاجراءات الإدارية للمعاملات الخاصة بالعاملين والعملاء ، عدم شعورهم بالرضا بسبب الإجراءات الإدارية التي يتم العمل بها في الشركة ، وجود فجوة كبيرة بين الإدارات العاملة وطريقة الإتصال والتواصل فيما بينها.

عند إطلاع الباحث على التقارير الصادرة من إدارة شؤون الموظفين بالشركة منذ عام 2019 ، 2020 وجد أن معظم هذه التقارير أكدت على وجود مخزون تالف وأهدار العديد من الخامات في الإنتاج ، تداخل للصلاحيات والمسؤوليات، وعدم توفر السرعة الكافية لإنجاز المعاملات الإدارية .

بالاستناد الى الدراسات التي تناولت هذا الجانب ، من بينها دراسة (Hong yi 2009) التي توصلت الى ضرورة تطبيق الادارة الرشيقة داخل الشركة بحيث تعمل على تقليص العديد من الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإتمام تلك الخطوات كما تساعد على تقليل الفاقد والحد من الهدر في استخدام وتخزين المواد بشكل كبير .

لذلك تأتي هذه الدراسة لمعرفة دور الإدارة الرشيقة في تحسين الاداء المؤسسي في شركة مطاحن جنوب القاهرة ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

ما هو دور الإدارة الرشيقة في تحسين الاداء المؤسسي في شركة مطاحن جنوب القاهرة ؟

الأسئلة الفرعية

١/٤ - ما مدى توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيقة في مطاحن جنوب القاهرة ؟

٢/٤ - هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الرشيدة وتحسين الاداء المؤسسي في شركة مطاحن جنوب القاهرة ؟

٣/٤ - هل هناك تأثير للمتغيرات الديموجرافية للمستقضي منهم (الموقع الوظيفي، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، نحو دور الإدارة الرشيدة في تحسين الاداء المؤسسي في شركة مطاحن جنوب القاهرة ؟

٥ - أهداف البحث:

للإجابة على تساؤلات البحث تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:
١/٥ - تحديد مدى توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيدة في شركة مطاحن جنوب القاهرة .

٢/٥ - التعرف علي نوع وقوة العلاقة بين تطبيق الإدارة الرشيدة وتحسين الاداء المؤسسي في شركة مطاحن جنوب القاهرة .

٣/٥ - تحديد مدي تأثير المتغيرات الديموجرافية للمستقضي منهم (الموقع الوظيفي، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) نحو دور الإدارة الرشيدة في تحسين الاداء المؤسسي في شركة مطاحن جنوب القاهرة .

٦ - فروض البحث:

تتمثل فروض البحث فيما يلي:

١/٦ -توجد اختلافات ذات دلالة احصائية في استجابات المستقضي منهم حول مدى توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيدة في شركة مطاحن جنوب القاهرة وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية.

٢/٦ -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الرشيدة في شركة مطاحن جنوب القاهرة وتحسين الاداء المؤسسي.

ويشتق من الفرض الرئيسي عدد من الفروض الفرعية التالية:

١/٢/٦ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة وتحسين الاداء المؤسسي.

٢/٢/٦ - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعاون بين الإدارة والعاملين في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة وتحسين الاداء المؤسسي.

٣/٢/٦ - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاهتمام بالتدريب في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة وتحسين الاداء المؤسسي.

٤/٢/٦ - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير في ثقافة المؤسسة في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة وتحسين الاداء المؤسسي.

٥/٢/٦ - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة وتحسين الاداء المؤسسي.

٦/٢/٦ - توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة مجتمع البحث حول دور الإدارة الرشيدة في تحسين الاداء المؤسسي للشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة وفقا للمتغيرات الديموجرافية (الموقع الوظيفي ، الجنس ، والعمر ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة) .

٧. أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث من الأسباب التالية :

- التعريف بالإدارة الرشيدة كاستراتيجية جديدة للتغيير لدى صانعي القرارات وواضعي الخطط في المجال الصناعي وما له من تغيير سريع و ايجابي للارتقاء بالأداء الإداري في شركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة .
- العمل على تغيير واقع الأداء الإداري بصورة جذرية والبدء من جديد بما يلائم الخبرات والكفاءات المتوفرة وبما يسمو بمؤشرات الأداء وتحسين الاداء المؤسسي عن طريق تطبيق هذه الإستراتيجية .

٨- نموذج البحث ومتغيراته :

١/٨ - المتغير المستقل:

يحتاج تطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة في مؤسسات القطاع العام إلى توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية اللازمة لإنجاح ذلك والتي يمكن تسميتها بالعوامل الحاسمة للنجاح ، من تلك المتطلبات :

(سنى روفيدة ، ٢٠١٨)

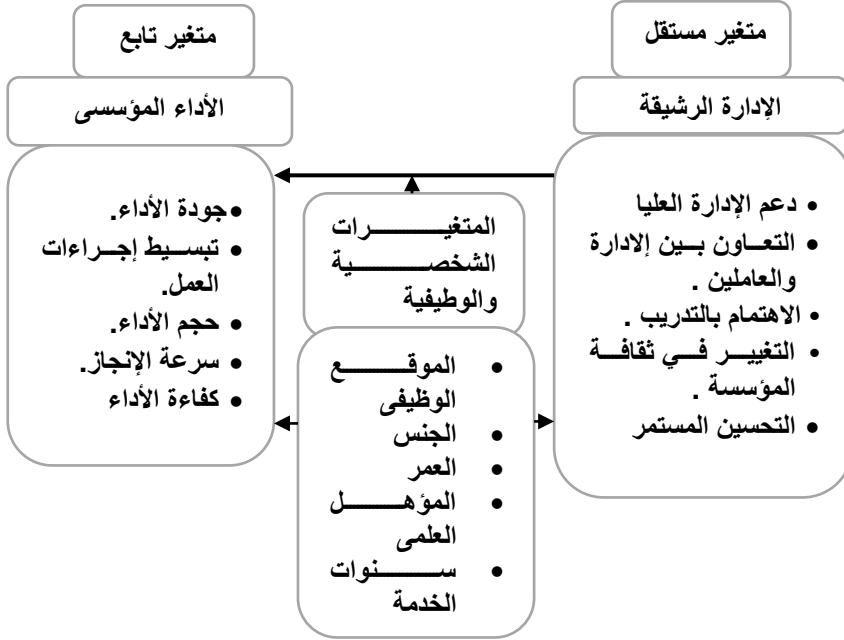
- دعم الإدارة العليا
- التعاون بين الإدارة والعاملين .
- الاهتمام بالتدريب .
- التغيير في ثقافة المؤسسة .
- التحسين المستمر

٢/٨ - المتغير التابع:

الأداء المؤسسي، وتتمثل أبعاد الأداء المؤسسي فيما يلي (العموش، ٢٠١٦)

- جودة الأداء.
- تبسيط إجراءات العمل.
- حجم الأداء.
- سرعة الإنجاز.
- كفاءة الأداء

شكل رقم (١)
متغيرات البحث



المصدر : إعداد الباحث

٩- أسلوب الدراسة

تم الاعتماد علي أسلوب الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية لتحقيق أهداف البحث كما يتضح علي النحو التالي:

١/٩- الدراسة المكتبية :

قام الباحث بالاعتماد في الإطار النظري للدراسة علي الكتب العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث والدراسات السابقة والمجلات العلمية التي تناولت الإدارة الرشيدة وتحسين الأداء المؤسسي بالإضافة للتقارير والأحصائيات التي تصدر في موضوع الدراسة.

٢/٩ - الدراسة الميدانية :

تم إجراء مقابلات شخصية مع أعضاء مجلس الإدارة - رؤساء القطاعات - المديرين - العاملين - العملاء (موارد بشرية - إنتاج - تصنيع - تنظيم) ، وتم عمل استمارة أستقصاء لتنفيذ أغراض البحث وللتوصل للنتائج .

٣/٩ - منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الإستقرائي في عرض الأساس النظري ومنهج تحليلي عن طريق إعداد قائمة أستقصاء لكافة المديرين بالإدارات الثلاثة (العليا والوسطى والمباشرة) ، للتعرف على آراء واتجاهات القائمين على العمل الإداري بالشركة محل الدراسة من خلال بعض المقابلات الشخصية مع أعضاء الإدارة العليا الموارد البشرية ومديرى الجودة والتدريب بالشركة محل الدراسة وبعض الخبراء فى مجال المواد الغذائية وفقاً لفلسفة الإدارة الرشيدة وعناصر تحسين الأداء المؤسسي .

٤/٩ - مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة والذي يبلغ عددهم (٢٤٢٤) موظف باختلاف مستوياتهم الإدارية ، ونظراً لصعوبة جمع البيانات كحصر شامل وصعوبة الوصول إلى كل مفرداته، اعتمد الباحث على أسلوب العينات. وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة، تبين أن حجم العينة يبلغ (٢٩٠) مفردة في ضوء معامل ثقة قدره (٩٥%)، ومستوى معنوية قدره (٥%)

(Ryan, 2002).

ولكي تكون العينة ممثلة للمجتمع تمثيلاً طبيعياً ، فقد كان أنسب اختيار لنوع العينة هو تحديد عينة طبقية من خلال التوزيع المتناسب على المستويات الإدارية محل الدراسة. وبعد الانتهاء من جمع قوائم الاستقصاء ، قام الباحث بمراجعتها لاستبعاد غير الصالح منها للتحليل الإحصائي. وبلغ عدد القوائم الصحيحة (٢٦٠) قائمة بنسبة ردود بلغت (٨٩,٦%).

١٠- الاطار النظري :

١/١٠ الإدارة الرشيدة :

١/ ١/١٠ مفهوم الإدارة الرشيدة :

أصبحت الإدارة الرشيدة طريقا مهما لتحسين أداء المنظمات وهي فلسفة تعتمد على التحسين المستمر، الأمر الذي يتطلب الالتزام ومشاركة من قبل جميع العاملين) (Jurado & Fuentes :٢٠١٤:48)

وعرفت الإدارة الرشيدة على أنها فلسفة تهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق أقصى قدر من القيمة المقدمة لربائنها من خلال التقليل من الضياع والهدر (Nicholas,) (John , 2010 :7)

إن مفهوم الإدارة الرشيدة له وجهتين نظر، **المنظور الأول** فلسفي مفاهيمي متعلق بالمبادئ التوجيهية والأهداف الشاملة، **والمنظور الثاني** العملي التطبيقي المتعلق بمجموعة من الممارسات والأدوات، أو التقنيات الإدارية التي تتوافق مع المنظور الفلسفي (Shaikh & Khalifeh, 2014 :5).

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

إن تغيير أسلوب الإدارة والسلوكيات وطرائق تفكير الناس والثقافات التنظيمية، هو الجانب الأكثر صعوبة وأهمية في التحول إلى استخدام منهج وأدوات الإدارة الرشيدة، بدلاً من التغيير في الأدوات والعمليات والأنظمة (7 : 2013 , Nylund) .

٢/١/١٠ مبادئ الإدارة الرشيدة:

حتى تحقق هذه الفلسفة أهدافها الرئيسية يجب أن تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية التي لا يمكن لهذا الأسلوب أن ينجح من دونها وقد أعطى " Liker Jeffrey " في كتابه "منهج تويوتا " The Toyota Way " أربعة عشر مبدأ تقوم عليه فلسفة الإدارة الرشيدة وهي : (١٤٥ ، ١٤٦ : ٢٠١٦ ، بن وارث وجابة)

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 .

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 متخفية.

المبدأ الثامن: استعمال فقط التكنولوجيا المجربة في عملية الإنتاج وذلك 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 المستمر.

المبدأ الثاني عشر: تكريس مبدأ العمل الميداني من أجل معرفة ماذا يجري بالضبط وفهم الوضعية بالشكل الصحيح . (Olivier fanny, 2009)

المبدأ الثالث عشر: اتخاذ القرارات بروية 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.

٣/١/١٠ - فوائد الإدارة الرشيدة للمؤسسة :

تظهر فوائد الإدارة الرشيدة جليا في: (T. Melton , 2005 : p. 663)

- تخفيض وقت انتظار العملاء؛
- تخفيض المخزون؛
- تحسين إدارة المعرفة؛

- عمليات أقوى أخطاء أقل وبالتالي عدم إعادة العملية؛
- تسريع العمليات؛
- تحقيق أرباح في مدة أقل .

Beau keyt And Drew , 2014 : 45) : ٤/١/١٠ أدوات الإدارة الرشيدة : (locher

حتى تتمكن الإدارة الرشيدة من تحقيق أهدافها والتي وجدت من أجلها والمتعلقة بإزالة أشكال الهدر تتطلب الادارة الرشيدة مجموعة من الأدوات وهي :

أولا أدوات تحسين القيمة :

- تخطيط تدفق القيمة : عملية فهم وتحسين وقياس تدفق جميع المهام المرتبطة بالعمليات .
- تحليل المناولات : تحليل متزامن للعمليات لتحديد مراحل تنفيذ العملية بطريقة شاملة .
- مخطط أسباجيتي : التدفق المادي للمنتجات والملفات والافراد .

ثانيا أدوات ضمان جودة وأنتاجية العمل :

- السينات الخمس (5 s) : وهي أسم منهجية متبعة في المنظمات وهي عبارة عن ٥ كلمات يابانية :

المرادف بالعربية	المرادف بالإنجليزية	اليابانية
تصنيف وفرز وتصفية	Sorting	Seiri
ترتيب وتنظيم وتبويب	Set in Order	Seiton
تنظيف وتلميع	Systematic Cleaning , Shine	Seiso
تتميط وتقييس ووضع المعايير والمحافظة عليها	Standardize, Maintain	Scitketsu
تدريب على الانضباط الذاتي	self - discipline , sustain	Shitsuke

- بيئة العمل : جعل الوظيفة أكثر ملائمة للعامل
- تغير السلسلة والأداة : هي منهجية تساعد على الحد من وقت الاعداد ، تم تطويرها من قبل شيجو شينغو لشركه تويوتا ١٩٥٨ .
- قدرة العمليات : تقاس قدرة العمليات بحساب نسبة المنتجات أو الاجزاء المكونه لها بدقة ولا يتم حساب الاجزاء أو المنتجات المعيبة .

ثالثا أدوات تطوير فرق العمل :

- توفير أدوات النشر العام : توفير الادوات المنشورة – المعرفة الموثقة .
- البرنامج المساعد للموظف : وسيله فعالة لمساعدة الموظفين الذين يواجهون المشاكل فى عملهم والتي تؤثر على أدائهم الوظيفى والرفاهية الشخصية .

رابعا أدوات توجيه وإدارة الانشطة :

- الإدارة المرئية : الإدارة بالرؤيا المشتركة – هي الادارة التى يتم فيها الاهتمام بالوسائل والاهداف بشكل شمولى ، بحيث تنقل رؤيا المؤسسة الى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها .
- الإشراف النشط : يساهم في تحسين وصيانة برامج التعليمات الخاصة بالمنظمة ويقوم بتقييم الإنجازات المحققة لبلوغ الأهداف .
- صيانة الإنتاجية الشاملة : هو نظام إدارة الذي يأخذ نظرة شاملة على صيانة المعدات لضمان عملية التصنيع من أجل تحقيق أعلى مستوى من الجاهزية او لإتاحة . (Jason tisbury, 2012:17)

خامسا أدوات حل العقبات والتحسين المستمر : (Benoit arson, 2012 : p48)

- الـ 5M هي عبارة عن خمس كلمات فرنسية :

المحيط (الخاص بالعمل)	Milieu
المادة المستخدمة فى الانتاج	Matière

المنهجية أو الطريقة	Méthodes
الوسائل	Moyens
اليد العاملة	Main-d'oeuvre

هي طريقة لجرد لجميع العوامل التي يمكن أن تؤثر بطريقة ما، وهي عمل جماعي تعتمد فعاليته بشكل كبير على تعدد التخصصات للأعضاء المشاركة. (Jose gramdi,2013:138)

- الـ 5P : هي منهجية إستجابية تسمح بعدم نسيان شيء عند وضع إجراءات التحليل والتي هي عبارة عن اختصار لعبارة باللغة الفرنسية (5) **Pourquoi**، فيجب علينا طرح السؤال لماذا ٥ مرات خلال مرحلة تحديد المشكلة .
- شجرة الاسباب : هي الأداة الأمثل لتحديد المسارات الحرجة للنظام .
- مخطط باريتو : هو رسم بياني على شكل أعمدة توضح المعلومات فيها بشكل تنازلي بدأ من أكبر فئة نزولا حتى أصغرها وتقوم فكرة هذا التحليل على فصل المشاكل القليلة المؤثرة عن الكثيرة قليلة التأثير .
- الإحصاءات الوصفية : هي عبارة عن فرض وجمع مجموعة من الأرقام التي تحاول حساب الواقع الملحوظ .
- تحليل أنماط الفشل وأثارها ومدى حساسيتها : هو أسلوب تحليل دقيق للعمل في فريق من خلال تجميع خبرة وكفاءة كل مشارك أو عضو .
- حلقة ديمنج **PDCA** : التعريف الكلاسيكي لهذا الأسلوب هو :

التخطيط	P: Plan
أفعل (نفذ)	D: Do
تحقق	C: Check
أثبت رأيك	A: Act

- الـ DMIC : هي طريقة أو أسلوب لحل المشكلات طورت من طرف إدوارد ديمينغ
(control ، improve ، analyse ، mesure ، define)

٥/١/١٠ - متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة : (Nylund , Jaakko ,)
(2013)

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

أ- **دعم الإدارة العليا:** ف نجاح الأسلوب يتوقف على مدى شعور الإدارة العليا ورغبتها في توفير الإمكانيات والشروط اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة وذلك من خلال النقاط التالية :

- الالتزام الكلي بتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والوقت من أجل إنجاز عملية تطبيق الأسلوب؛.
- قبول الإدارة للتخلي عن الأساليب الكلاسيكية لتسيير الإنتاج والتوجه نحو الفلسفة الحديثة للإدارة الرشيدة؛
- تغيير نظام الإدارة في المؤسسة من النظام البيروقراطي إلى نظام ديمقراطي لامركزي .

ب- **التعاون بين الإدارة والعاملين:** اقتراحات الموظفين يجب أن تلقى الدعم اللازم من الإدارة بتوفير جميع الإمكانيات الضرورية للقيام بالتغيير وهذا ما يسمى بالإدارة التشاركية حيث يقوم المدير باستشارة الموظفين ومناقشة المشاكل والخروج بحل جماعي لها.

ج- الاهتمام بالتدريب نوعا وكما: يعرف التدريب على أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبله، فأسلوب الإدارة الرشيدة يتطلب الاعتماد على عمال مسؤولين ذوي كفاءة كبيرة تمكنهم من اكتشاف الأخطاء في حينها وبالتالي التقليل قدر الإمكان من فرص الضياع والهدر للموارد.

د - التغيير في ثقافة المؤسسة: يرجع النجاح الذي عرفه أسلوب الإدارة الرشيدة في شركة تويوتا بالأساس إلى ثقافة العامل الياباني ومعتقداته وولائه الشديد لمؤسسته، لذا فإن شروط نجاح هذا الأسلوب في الدول النامية ومنها العربية تركز على ضرورة تغيير الفكر الإداري سواء كان ذلك بالنسبة للعمال أو المسؤولين.

هـ التحسين المستمر : إن التحسين المستمر عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق التميز الدائم في الأداء، ويتضح أهمية مشاركة العاملين في جميع خطوات عملية التحسين المستمر. (زاهر، ٢٠٠٨، ص ٢٧٣) .
من أهم العناصر لنجاح التحسين المستمر " القيادة المفتوحة - بناء الوعي - فتح خطوط الاتصال واستمراريتها - العمل على خلق ثبات الهدف - التركيز على العميل - اختيار الجهود المبكرة في المجالات المبكرة الحرجة بغرض النجاح - تكوين فرق العمل - تقديم الدعم والتدريب والتعليم للموارد البشرية - خلق بيئة يكون فيها التحسين المستمر أسلوب حياة - التحسين المستمر لكل العمليات".

٢/١٠ - الأداء المؤسسي:

يعني تقييم الأداء المؤسسي أن تقوم المنظمة المعنية بجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الإنجاز الفعلي خلال فترة زمنية معينة لمقارنته مع المعايير والخطة الموضوعة مسبقا، لمعرفة ما تم إنجازه عن تلك الفترة، لتتمكن المنظمة من الكشف

عن نقاط القوة والضعف في جميع وظائف الإدارة: التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، الإشراف، التوظيف ، لوضع وتحديد السياسات والبرامج والإجراءات الأنسب (العموش، ٢٠١٦).

ومن هنا، فإن أولى الخطوات الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي هي عملية تقييم الأداء التي تبدأ بجمع البيانات والمعلومات اللازمة من جميع القطاعات المعنية، كوننا نتحدث عن تقييم الأداء في قطاع ما، حيث يتم جمع البيانات اللازمة بأخذ عينات من ذوي العلاقة، مدراء ورؤساء أقسام وموظفين، بالإضافة الى أخذ عينات من المراجعين والمتعاملين مع الوزارات والدوائر ليتم تحليلها وتحويلها الى معلومات للاستفادة منها، حيث تبدأ بعدها عملية المقارنة مع الخطة والمعايير المحددة مسبقاً، وفي حالة القطاعات الحكومية التي لا تهدف الى تحقيق الربح والتي تهدف في الغالب الى تقديم الخدمات والمنافع العامة للمواطنين التي من الصعب قياسها، حيث أنها غير معدودة، مما يعني عدم وضوح الأهداف العامة والتشغيلية بشكل دقيق، وبالتالي قد يكون من الصعوبة بمكان إيجاد معايير كمية دقيقة تعبر عن الأداء العام للوزارة او الدائرة المعنية بدقة وبشمول، لذلك لابد من تطوير معايير وصفية، وهذه يمكن استنباطها بأعداد كبيرة (الأكلبي، ٢٠١٨).

لذا، فمن الضروري اللجوء الى عدد مناسب من المعايير والمؤشرات التي يعبر كل منها عن أحد أوجه الأداء وتعطي بمجموعها صورة عامة يمكن أن تنسم بالشمولية. ويمكن تحديد بعض المعايير الوصفية التي تفيد عملية تقييم الأداء المؤسسي التي تتمثل أولاً بالقدرة على الإنتاج، أي قياس مدى قدرة المنظمة على الاستمرار في الإنتاج لتقديم السلع والخدمات بالجودة والكمية التي تتفق مع الطلب عليها من قبل طالبي الخدمات أو المنتجات. الثانية تتمثل بدرجة الرضا سواء من قبل العاملين بالمنظمة أو المتعاملين معها أو الإثنين معاً، فمثلاً يمكن قياس مدى رضا العاملين بمدى الاستقرار الوظيفي ودوران العمل ، ويمكن قياس مدى الرضا للعميل من خلال طرح أسئلة تتعلق بدرجة السرعة ومدى الدقة في العمل المنجز التي تقيس بمجملها طول فترة الانتظار. أما المعيار الثالث فيتعلق بمدى قدرة المنظمة على التكيف مع

المستجدات البيئية لا سيما ونحن نعيش عصر انفتاح شامل بفضل التقدم السريع في مجال وسائل الاتصال السريعة، حيث يمكن قياس ذلك من خلال التعرف على قدرة الموظفين ومدى تأهيلهم الكافي ومدى مرونة الهيكل التنظيمي بكل حيثياته ومفرداته، هذا بالإضافة إلى إمكانية استنباط العديد من المعايير التي تتناسب مع طبيعة وظروف عمل كل منظمة على حدة (جمال، ٢٠١٨).

ولكي يكون التقييم عادلاً لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الظروف التي تعمل بها المنظمة وأسباب وجودها والإرث الثقافي للموظفين والعاملين، للخروج بنتائج موضوعية يمكن الاستناد عليها في التقييم والحكم على الأداء العام، لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتصويب الأوضاع بتعزيز مواطن القوة والتغلب على مواطن الضعف، بما هو متاح من وسائل وموارد مالية وبشرية (المالكي، ٢٠٠٣).

ومن هنا، فإن عملية تقييم الأداء المؤسسي وتحسينه ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتطوير الإداري، حيث أن الهدف العام والأساسي للتقييم هو الإصلاح، فمخرجات التقييم يمكن توظيفها كمدخلات أساسية للتطوير الإداري، التي قد تفضي إلى نتائج تؤدي إلى ضرورة إعادة النظر بجدوى استمرارية بعض الوزارات والدوائر العامة، وأيضاً إعادة النظر في مدى ملاءمة الأنظمة الإدارية بكل حيثياتها ومفرداتها المتبعة في معاقل العمل، يضاف إلى ذلك ضرورة إعادة النظر في القوى العاملة من حيث توزيعها على القطاعات المختلفة لتحقيق الاستخدام الأمثل، وأيضاً مدى الحاجة إلى تأهيل القوى العاملة وتصميم البرامج التدريبية المناسبة. وبشكل عام يمكن الاستناد على نتائج التقييم الدوري لإحداث التحسينات المستمرة على الأداء العام وهو ما يعرف بنظام التحسين المستمر في الجودة (جمال، ٢٠١٨).

١١ - صدق وثبات أداة الدراسة:

تم استخدام اختبار Cronbach Alpha لحساب معاملات الصدق والثبات. وتشير بيانات الجدول رقم (١) إلى قيم معاملات الثبات والصدق لقائمة الاستقصاء المستخدمة.

جدول رقم (١)
قيم معاملات الثبات والصدق لقائمة الاستقصاء

معامل الصدق	معامل الثبات	المتغيرات
٠,٩٤	٠,٨٥	- متطلبات تطبيق الإدارة الرشيدة
٠,٩٦	٠,٩١	- الأداء المؤسسي

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات والصدق مقبولة حيث كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل الثبات (٠,٨٥)، وأقل قيمة مسجلة لمعامل الصدق (٠,٩٤) وتدل النتائج السابقة على ثبات أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة وصلاحياتها من الناحية الإحصائية - لجمع بيانات الدراسة الميدانية.

١٢ - اختبار الفروض :

١/١٢ - الاختلافات بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة حول مدي توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق فلسفة الإدارة الرشيدة وفقا لاختلاف خصائصهم الديموجرافية :

يتناول هذا الجزء مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالكشف عن مدي الاختلاف بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، والموقع الوظيفي) ، وذلك نحو مدي توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيدة ، ونحو كل متغير من متغيراتها (دعم الإدارة العليا ، التعاون بين الإدارة والعاملين، الاهتمام بالتدريب ، التغيير في ثقافة المؤسسة ، التحسين المستمر) علي حده .

أستخدم الباحث أسلوبين إحصائيين :

أولهما أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت) ، بالإضافة إلي اختبار " ت " لعينتين مستقلتين ، وذلك بالنسبة للمتغير الديموجرافي المتعلق بالجنس، والموقع الوظيفي

دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة " الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة "

د/ هشام فوزي عباس علي

والثاني أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بالنسبة للمتغيرات الديموجرافية المتعلقة بالعمر والمؤهل العلمي.

وقد تمثلت نتائج استخدام هذين الأسلوبين الإحصائيين فيما يلي :

(أ) إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة حول مدي توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق فلسفة الإدارة الرشيدة وفقا للنوع :

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٢) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو مدي توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق فلسفة الإدارة الرشيدة ، ونحو كل متغير من متغيراتها (دعم الإدارة العليا ، التعاون بين الإدارة والعاملين، الاهتمام بالتدريب ، التغيير في ثقافة المؤسسة ، التحسين المستمر) علي حده ، وذلك باختلاف الجنس ، حيث أن قيمة (ت) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% و ٥%.

جدول رقم (٢)

إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة حول توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق فلسفة الإدارة الرشيدة وفقا للنوع

الوسط الحسابي الإجمالي	الوسط الحسابي للاستجابات وفقا للنوع		المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق فلسفة الإدارة الرشيدة
	أنثي	ذكر	
٢,٤٥	٢,٤٧	٢,٤٣	المتطلبات الأساسية بشكل إجمالي **
٢,٤٠	٢,٤٣	٢,٣٧	دعم الإدارة العليا *
٢,٣٧	٢,٤٣	٢,٣٢	التعاون بين الإدارة والعاملين *
٢,٦٠	٢,٦٧	٢,٥٢	الاهتمام بالتدريب **
٢,٥٥	٢,٤٧	٢,٦٢	التغيير في ثقافة المؤسسة **
٢,٣٥	٢,٤٦	٢,٢٣	التحسين المستمر **

-المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلي عدم الموافقة تماما ، بينما يشير الرقم (٥) يشير إلي الموافقة التامة ، مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف.

* دلالة إحصائية عند مستوي ٥% وفقا لاختبار ت. (T- Test)

** دلالة إحصائية عند مستوي ١% وفقا لاختبار ت (T- Test) .

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٢) أن توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق فلسفة الإدارة الرشيدة كانت منخفضة علي المستوي الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها علي حدة ، وهذا يدل علي انخفاض مستوي توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق فلسفة الإدارة الرشيدة .

(ب) إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق فلسفة الإدارة الرشيدة وفقا للعمر :

قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه one – way ANOVA حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو مدي توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق فلسفة الإدارة الرشيدة ، ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده باختلاف العمر وذلك من خلال الجدول رقم. (3)

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٣) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو مدي توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق فلسفة الإدارة الرشيدة ونحو كل متغير من متغيراتها كل على حدة ، وذلك باختلاف العمر ، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% ، ٥% .

ويمكن القول بأن وجود هذا الاختلاف الحقيقي لصالح اتجاهات الفئة العمرية (من ٣٠ إلي ٤٩ سنة) مقابل الفئات الأخرى نحو متغيرات دعم الإدارة العليا ، التعاون بين الإدارة والعاملين، التحسين المستمر في حين كان هذا الاختلاف

لصالح الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) نحو متغيري التدريب ، التغيير في ثقافة المؤسسة.

جدول رقم (٣)

إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيدة وفقا للسن

الوسط الحسابي الإجمالي	الوسط الحسابي للاستجابات وفقا للسن				المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيدة
	أكثر من ٥٠ سنة	من ٤٠ إلى ٤٩ سنة	من ٣٠ إلى ٣٩ سنة	أقل من ٣٠ سنة	
٢,٥٣	٢,٣٧	٢,٦٤	٢,٦٦	٢,٤٥	المتطلبات الأساسية بشكل إجمالي **
٢,٤٨	٢,٤٣	٢,٦٢	٢,٣٣	٢,٥٤	دعم الإدارة العليا **
٢,٥٦	٢,٣٢	٢,٧٤	٢,٨٢	٢,٣٧	التعاون بين الإدارة والعاملين **
٢,٣٥	٢,٣٥	٢,٢٣	٢,٣٣	٢,٤٩	الاهتمام بالتدريب *
٢,٣٨	٢,٣٨	٢,٦٤	٢,٣٢	٢,١٨	التغيير في ثقافة المؤسسة **
٢,٤٧	٢,٥٨	٢,٧٨	٢,٣٧	٢,١٦	التحسين المستمر **

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ حيث يشير الرقم (١) إلي عدم الموافقة تماما ، بينما يشير الرقم (٥) إلي الموافقة التامة مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف.

* دلالة إحصائية عند مستوي ٥% وفقا لاختبار ف (F- Test)

** دلالة الإحصائية عند مستوي ١% وفقا لاختبار ف (F- Test)

(ج) إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق فلسفة الإدارة الرشيدة وفقا للمؤهل العلمي:

لتحديد الاختلافات بين العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو مدي توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق فلسفة الإدارة الرشيدة ، ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده ، وذلك باختلاف المؤهل العلمي ، قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA ، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو مدي توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق فلسفة الإدارة

دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة " الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة "

د/ هشام فوزي عباس علي

الرشيقة ، ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده باختلاف المؤهل العلمي وذلك من خلال الجدول رقم (٤) .

جدول رقم (٤)

إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق فلسفة الإدارة الرشيقة وفقا للمؤهل العلمي

الوسط الحسابي	الوسط الحسابي للاستجابات وفقا للمؤهل العلمي					المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق فلسفة الإدارة الرشيقة
	دكتوراه	ماجستير	دبلوم دراسات عليا	مؤهل عالي	مؤهل متوسط	
٢,٥٠	٢,٣٧	٢,٦٢	٢,٥٩	٢,٤٣	٢,٥١	المتطلبات الأساسية بشكل إجمالي **
٢,٣٧	٢,١٧	٢,٢٤	٢,٣٦	٢,٤٣	٢,٦٧	دعم الإدارة العليا *
٢,٣٢	٢,١٠	٢,٣٨	٢,٤٦	٢,٢٣	٢,٣٤	التعاون بين الإدارة والعاملين **
٢,٣٦	٢,١٨	٢,٣٤	٢,٥٨	٢,٣٣	٢,٧٣	الاهتمام بالتدريب **
٢,٤٣	٢,٢٢	٢,٤٩	٢,٥٧	٢,٤٢	٢,٤٦	التغيير في ثقافة المؤسسة **
٢,٦٩	٢,٥٩	٢,٨٧	٢,٦٧	٢,٤٤	٢,٨٩	التحسين المستمر **

-المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ حيث يشير الرقم (١) إلي عدم الموافقة تماما ، بينما يشير الرقم (٥) إلي الموافقة التامة مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف .

* دلالة إحصائية عند مستوي ٥% وفقا لاختبار ف (F- Test)

** دلالة الإحصائية عند مستوي ١% وفقا لاختبار ف (F- Test)

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٤) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو مدي توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق فلسفة الإدارة الرشيقة ونحو كل متغير من متغيراتها كل علي حده ، وذلك باختلاف المؤهل العلمي ، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% ، ٥% .

ويمكن القول بأن وجود هذا الاختلاف الحقيقي لصالح اتجاهات العاملين الحاصلين علي دبلوم دراسات عليا وماجستير مقارنة بباقي المؤهلات العلمية الأخرى نحو توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق فلسفة الإدارة الرشيقة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده .

(د) إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة حول توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق فلسفة الإدارة الرشيدة وفقا للموقع الوظيفي :
 قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كميّاس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كميّاس للتشتت) ، بالإضافة إلي اختبار " ت " لعينتين مستقلتين حيث جاءت النتائج كما في الجدول رقم (5) .
 وتؤكد نتائج الجدول رقم (5) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو مدي توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق فلسفة الإدارة الرشيدة ، ونحو كل متغير من متغيراتها كل علي حده ، وذلك باختلاف الموقع الوظيفي ، حيث أن قيمة (ت) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% ، ٥% .

جدول رقم (٥)

إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة حول توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيدة وفقا للموقع الوظيفي

الوسط الحسابي الإجمالي	الوسط الحسابي للاستجابات وفقا للموقع الوظيفي		المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيدة
	مدير إدارة	رئيس قسم	
٢,٥١	٢,٤٩	٢,٥٣	المتطلبات الأساسية بشكل إجمالي **
٢,٧٢	٢,٧٨	٢,٦٦	دعم الإدارة العليا *
٢,٦٣	٢,٥٩	٢,٦٦	التعاون بين الإدارة والعاملين *
٢,٥٤	٢,٤٣	٢,٦٥	الاهتمام بالتدريب **
٢,٥٨	٢,٥٣	٢,٦٢	التغيير في ثقافة المؤسسة **
٢,٥٥	٢,٤٧	٢,٦٣	التحسين المستمر **

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلي عدم الموافقة تماما ، بينما يشير الرقم (٥) يشير إلي الموافقة التامة ، مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف.

* دلالة إحصائية عند مستوي ٥% وفقا لاختبار ت. (T- Test)

دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة " الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة "

د/ هشام فوزي عباس علي

** دلالة إحصائية عند مستوي ١% وفقا لاختبار ت (T- Test) .

ومن الجدول رقم (٥) يتضح أن المتغيرات الخاصة بالمتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق فلسفة الإدارة الرشيدة تلقي القبول والتأييد من رؤساء الأقسام بنسبة أكبر من مديري الإدارات.

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٥) أن توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق فلسفة الإدارة الرشيدة كانت منخفضة علي المستوي الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها علي حدة . وهذا يدل علي انخفاض مستوي توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق فلسفة الإدارة الرشيدة.

٢/١٢ - العلاقة بين تطبيق فلسفة الإدارة الرشيدة وتحسين الأداء المؤسسي للشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة :

ولاختبار الفرض الثاني والذي ينص علي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق فلسفة الإدارة الرشيدة وتحسين الأداء المؤسسي للشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة ، قام الباحث باستخدام أسلوب الارتباط والانحدار المتعدد وذلك كما بالجدول رقم (٦) .

جدول رقم (٦)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

مستوى المعنوية	t	معامل الانحدار بيتا B	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠,٠٠٠	١٧,٨٢٠	٠,٦٥٣	دعم الإدارة العليا	نوعية الأداء كأحد
٠,٠٠٠	٢١,٥٤٥	٠,٧٨٤	التعاون بين الإدارة والعاملين	أبعاد الأداء المؤسسي
٠,٠٠٠	٢٠,٨٧٨	٠,٧٦١	الاهتمام بالتدريب	للشركة العامة لمطاحن
٠,٠٠٠	٢٠,٤٧٣	٠,٧٦٧	التغيير في ثقافة المؤسسة	جنوب القاهرة
٠,٠٠٠	١٩,٧٤٦	٠,٧٢٣	التحسين المستمر	

ويتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين فلسفة الإدارة الرشيدة

دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة " الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة "

د/ هشام فوزي عباس علي

ونوعية الأداء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة .

جدول رقم (٧)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

مستوى المعنوية	T	معامل الانحدار بيتا B	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠,٠٠٠	١١,٥٦٦	٠,٥١٤	دعم الإدارة العليا	تبسيط إجراءات العمل كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة
٠,٠٠٠	١١,٤١٤	٠,٥١٦	التعاون بين الإدارة والعمال	
٠,٠٠٠	١١,٣٤١	٠,٥١٧	الاهتمام بالتدريب	
٠,٠٠٠	١٢,٦٢٢	٠,٥٢٣	التغيير في ثقافة المؤسسة	
٠,٠٠٠	١٢,٦٧٦	٠,٥٠٣	التحسين المستمر	

ويتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط طردي متوسط ذات دلالة إحصائية بين فلسفة الإدارة الرشيدة وتبسيط إجراءات العمل كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة .

جدول رقم (٨)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

مستوى المعنوية	T	معامل الانحدار بيتا B	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠,٠٠٠	٢١,٦٢٣	٠,٧٨١	دعم الإدارة العليا	حجم الأداء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة
٠,٠٠٠	١٩,٢٥٢	٠,٨٦٥	التعاون بين الإدارة والعمال	
٠,٠٠٠	١٨,٥٢٣	٠,٧٥٨	الاهتمام بالتدريب	
٠,٠٠٠	١٧,٦٥٢	٠,٨٤٣	التغيير في ثقافة المؤسسة	
٠,٠٠٠	١٨,٦٠٣	٠,٦٨٦	التحسين المستمر	

ويتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين فلسفة الإدارة الرشيدة وحجم الأداء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة .

دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة " الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة "

د/ هشام فوزي عباس علي

جدول رقم (٩)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

مستوى المعنوية	T	معامل الانحدار بيتا B	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠,٠٠٠	١٨,٤٢٢	٠,٦٨٩	دعم الإدارة العليا	سرعة الإنجاز
٠,٠٠٠	٢١,١٢٦	٠,٧٤٨	التعاون بين الإدارة والعاملين	كأحد أبعاد الأداء
٠,٠٠٠	٢٠,٦٧٤	٠,٧٩٤	الاهتمام بالتدريب	المؤسسي للشركة
٠,٠٠٠	١٨,٦٦٧	٠,٧٤٣	التغيير في ثقافة المؤسسة	العامة لمطاحن
٠,٠٠٠	١٦,٢٢٥	٠,٨٤٣	التحسين المستمر	جنوب القاهرة

ويتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد فلسفة الإدارة الرشيدة وسرعة الإنجاز كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة .

جدول رقم (١٠)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

مستوى المعنوية	T	معامل الانحدار بيتا B	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠,٠٠٠	١٨,١٥٩	٠,٦٧٨	دعم الإدارة العليا	كفاءة الأداء كأحد
٠,٠٠٠	١٩,٦٤١	٠,٨٩٤	التعاون بين الإدارة والعاملين	أبعاد الأداء
٠,٠٠٠	١٨,٦٥٨	٠,٦٤٤	الاهتمام بالتدريب	المؤسسي للشركة
٠,٠٠٠	١٨,٦٢١	٠,٧٤٠	التغيير في ثقافة المؤسسة	العامة لمطاحن
٠,٠٠٠	١٧,٨٧٣	٠,٧٦٥	التحسين المستمر	جنوب القاهرة

ويتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد فلسفة الإدارة الرشيدة وكفاءة الأداء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة .

كما يمكن توضيح العلاقة بين أبعاد فلسفة الإدارة الرشيدة ومجموعة وأبعاد الأداء المؤسسي مجموعة من خلال الجدول رقم (١١) .

جدول رقم (١١)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار بيتا B	T	مستوى المعنوية
أبعاد الأداء المؤسسي	أبعاد فلسفة الإدارة الرشيدة	٠,٨٩٥	٤٢,٦٥٨	٠,٠٠٠

حيث يتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط طردي قوي جدا ذات دلالة إحصائية بين أبعاد فلسفة الإدارة الرشيدة مجتمعة وأبعاد الأداء المؤسسي للشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة .

٢/١ - الاختلافات بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة حول مستوي الأداء المؤسسي وفقا لاختلاف خصائصهم الديموجرافية :

يتناول هذا الجزء مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالكشف عن مدي الاختلاف بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، والموقع الوظيفي) ، وذلك نحو واقع الأداء المؤسسي مأخوذا بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها (حجم الأداء ، نوعية الأداء ، تبسيط إجراءات العمل ، سرعة الانجاز ، كفاءة الأداء) علي حده . وفي ضوء ذلك قام الباحث باستخدام أسلوبين إحصائيين :

أولهما أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت) ، بالإضافة إلي اختبار " ت " لعينتين مستقلتين ، وذلك بالنسبة للمتغير الديموجرافي المتعلق بالجنس والموقع الوظيفي ،

والثاني أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بالنسبة للمتغيرات الديموجرافية المتعلقة بالعمر والمؤهل العلمي .

وقد تمثلت نتائج استخدام هذين الأسلوبين الإحصائيين فيما يلي :

(أ) إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة حول واقع الأداء المؤسسي وفقا للنوع :

تؤكد نتائج الجدول رقم (١٢) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو واقع الأداء المؤسسي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها (حجم الأداء ، نوعية الأداء ، تبسيط إجراءات العمل ، سرعة الانجاز ، كفاءة الأداء) علي حده ، وذلك باختلاف الجنس ، حيث أن قيمة (ت) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% ، ٥%.

جدول رقم (١٢)

إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة حول واقع الأداء المؤسسي وفقا للجنس

الوسط الحسابي الإجمالي	الوسط الحسابي للاستجابات وفقا للنوع		واقع الأداء المؤسسي
	أنثي	ذكر	
٣,٧٢	٣,٦١	٣,٨٣	واقع الأداء المؤسسي بشكل إجمالي **
٣,٤٧	٣,٤٣	٣,٥١	حجم الأداء **
٣,٧٧	٣,٦٧	٣,٨٧	نوعية الأداء *
٣,٨٣	٣,٧٨	٣,٨٨	تبسيط إجراءات العمل **
٣,٥٥	٣,٤٨	٣,٦١	سرعة الانجاز **
٣,٣٦	٣,٤٤	٣,٢٨	كفاءة الأداء *

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلي عدم الموافقة تماما ، بينما يشير الرقم (٥) يشير إلي الموافقة التامة ، مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف .

* دلالة إحصائية عند مستوي ٥% وفقا لاختبار ت (T- Test).

** دلالة إحصائية عند مستوي ١% وفقا لاختبار ت (T- Test).

ومن الجدول السابق يتضح أن واقع الأداء المؤسسي بشكل إجمالي يلقي القبول والتأييد من الذكور بنسبة أكبر من الاناث، كذلك في باقى الأبعاد عدا كفاءة الأداء تلقى القبول والتأييد من الاناث بنسبة أكبر من الذكور.

وتؤكد نتائج الجدول السابق أن واقع الأداء المؤسسي كانت مرتفعة علي المستوي الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها علي حدة .

(ب) إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو واقع الأداء المؤسسي وفقا للعمر :

لتحديد الاختلافات بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو واقع الأداء المؤسسي مأخوذة بشكل إجمالي ، و نحو كل متغير من متغيراتها علي حده ، وذلك باختلاف العمر ، قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه one – way ANOVA حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو واقع الأداء المؤسسي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده باختلاف العمر وذلك من خلال الجدول رقم (١٣)

وتؤكد نتائج الجدول رقم (١٣) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو واقع الأداء المؤسسي مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها كل علي حدة ، وذلك باختلاف العمر ، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% ، ٥% .

ويمكن القول بأن وجود هذا الاختلاف الحقيقي لصالح اتجاهات الفئة العمرية) من ٣٠ إلى ٣٩ سنة) مقابل الفئات الأخرى نحو متغيري الأداء المؤسسي بشكل إجمالي وحجم الأداء ، في حين كان هذا الاختلاف لصالح الفئة العمرية (أكثر من ٥٠ سنة) نحو متغيري نوعية الأداء، وتبسيط إجراءات العمل ، كما كان هذا الاختلاف لصالح الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) نحو متغير سرعة الانجاز .

جدول رقم (١٣)

إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو واقع الأداء المؤسسي وفقا للعمر

الوسط الحسابي الإجمالي	الوسط الحسابي للاستجابات وفقا للعمر				الأداء المؤسسي
	أكثر من ٥٠ سنة	من ٤٠ إلى ٤٩ سنة	من ٣٠ إلى ٣٩ سنة	أقل من ٣٠ سنة	
٣,٧٣	٣,٧٨	٣,٦٢	٣,٧٩	٣,٧٢	الأداء المؤسسي بشكل إجمالي **
٣,٦١	٣,٥٤	٣,٤٢	٣,٩٣	٣,٥٤	حجم الأداء **
٣,٧٣	٣,٩٢	٣,٥٣	٣,٨٢	٣,٦٤	نوعية الأداء *
٣,٧٠	٣,٩٣	٣,٦٢	٣,٥٤	٣,٧٢	تبسيط إجراءات العمل **
٣,٦٨	٣,٦٢	٣,٧٣	٣,٦٢	٣,٧٤	سرعة الانجاز **
٣,٥٦	٣,٥٧	٣,٧٣	٣,٤٢	٣,٥٣	كفاءة الأداء *

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ حيث يشير الرقم (١) إلي عدم الموافقة تماما ، بينما يشير الرقم (٥) إلي الموافقة التامة مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف

* دلالة إحصائية عند مستوي ٥% وفقا لاختبار ف (F- Test)

** دلالة الإحصائية عند مستوي ١% وفقا لاختبار ف (F- Test)

(ج) إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو واقع الأداء المؤسسي وفقا للمؤهل العلمي

لتحديد الاختلافات بين العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو واقع الأداء المؤسسي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده ، وذلك باختلاف المؤهل العلمي ، قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA ، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو واقع الأداء المؤسسي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده باختلاف المؤهل العلمي وذلك من خلال الجدول رقم (١٤) .

دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة " الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة "

د/ هشام فوزي عباس علي

وتؤكد نتائج الجدول رقم (١٤) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو واقع الأداء المؤسسي مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها كل علي حدة وذلك باختلاف المؤهل العلمي ، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% ، ٥%.

ويمكن القول بأن وجود هذا الاختلاف الحقيقي لصالح اتجاهات العاملين الحاصلين علي ماجستير مقارنة بباقي المؤهلات العلمية الأخرى نحو الأداء المؤسسي بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده.

جدول رقم (١٤)

إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو واقع الأداء المؤسسي وفقا للمؤهل العلمي

الوسط الحسابي	الوسط الحسابي للاستجابات وفقا للمؤهل العلمي					الأداء المؤسسي
	دكتوراه	ماجستير	دبلوم دراسات عليا	مؤهل عالي	مؤهل متوسط	
٣,٦٧	٣,٩٢	٣,٩٧	٣,٧٦	٣,٥٢	٣,١٦	الأداء المؤسسي بشكل إجمالي **
٣,٥٧	٣,٩٤	٣,٨٤	٣,٦٧	٣,٤٧	٢,٩٤	حجم الأداء **
٣,٧٠	٣,٨٧	٤,١٩	٣,٩٤	٣,٦٤	٣,١٧	نوعية الأداء *
٣,٨٠	٤,٢٨	٣,٨٩	٣,٨٢	٣,٥٩	٣,٤٣	تبسيط إجراءات العمل **
٣,٧٦	٣,٩٤	٤,١٦	٣,٦٤	٣,٤٣	٣,٦٤	سرعة الاتجاز **
٣,٦٥	٣,٨٥	٤,٢٦	٣,٧٣	٣,٥٣	٢,٨٩	كفاءة الأداء *

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ حيث يشير الرقم (١) إلي عدم الموافقة تماما ، بينما يشير الرقم (٥) إلي الموافقة التامة مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف .

* دلالة إحصائية عند مستوي ٥% وفقا لاختبار ف (F- Test)

** دلالة الإحصائية عند مستوي ١% وفقا لاختبار ف (F- Test)

(د) إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة حول واقع الأداء المؤسسي وفقا للموقع الوظيفي: لتحديد الاختلافات بين إدراكات العاملين

دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة " الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة "

د/ هشام فوزي عباس علي

بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة حول واقع الأداء المؤسسي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها (حجم الأداء ، نوعية الأداء ، تبسيط إجراءات العمل ، سرعة الانجاز ، كفاءة الأداء) علي حده، وذلك باختلاف الموقع الوظيفي ، قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كميّاس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كميّاس للتشتت) ، بالإضافة إلي اختبار " ت " لعينتين مستقلتين حيث جاءت النتائج كما في الجدول رقم (١٥) .

وتؤكد نتائج الجدول رقم (١٥) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو واقع الأداء المؤسسي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها كل علي حده، وذلك باختلاف الموقع الوظيفي ، حيث أن قيمة (ت) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% ، ٥% .

جدول رقم (١٥)

إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة حول واقع الأداء المؤسسي وفقا للموقع الوظيفي

الوسط الحسابي الإجمالي	الوسط الحسابي للاستجابات وفقا للموقع الوظيفي		واقع الأداء المؤسسي
	مدير إدارة	رئيس قسم	
٣,٧٩	٣,٦٨	٣,٨٩	واقع الأداء المؤسسي بشكل إجمالي **
٣,٤٦	٣,٢٣	٣,٦٩	حجم الأداء **
٣,٧٨	٣,٦٢	٣,٩٤	نوعية الأداء *
٣,٧٨	٣,٧٣	٣,٨٣	تبسيط إجراءات العمل **
٣,٦١	٣,٤٢	٣,٧٩	سرعة الانجاز **
٣,٥٤	٣,٤٤	٣,٦٤	كفاءة الأداء *

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلي عدم الموافقة تماما ، بينما يشير الرقم (٥) يشير إلي الموافقة التامة ، مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف .

* دلالة إحصائية عند مستوي ٥% وفقا لاختبار ت (T- Test).

** دلالة إحصائية عند مستوي ١% وفقا لاختبار ت (T- Test).

ومن الجدول السابق يتضح أن جميع الأبعاد تلقي القبول والتأييد من رؤساء الأقسام بنسبة أكبر من مديري الإدارة.

وتؤكد نتائج الجدول السابق أن واقع الأداء المؤسسي كانت مرتفعة علي المستوي الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها علي حدة .

١٣- النتائج والتوصيات :

توصلت الدراسة لعدد من النتائج الهامة تتمثل فيما يلي :

أ- تتوافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيدة في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة بنسبة ٦٠,٥٠ % .

هذا يدل على أن الشركة تمتلك الحد الأدنى من المقومات اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيدة ، تعتبر هذه النتيجة جيدة في ظل الأوضاع الصعبة التي تعرض لها الشركة من خسائر .

على الرغم من هذه الأجواء الصعبة التي يمر بها القطاع الإداري في الشركة ، إلا أنه بحاجة لزيادة دعم وتطوير أنظمة العمل الإداري معتمداً على الأساليب الإدارية الحديثة بداية بالإدارة الرشيدة ، لتلبية طموح الموظفين والرقى بالأداء المؤسسي بما يتناسب مع متطلبات العصر، وينبثق عن هذه النتيجة عدة نتائج تفصيلية على النحو التالي :

- يتوفر معيار دعم الإدارة العليا بنسبة ٥٨,١٣ % ، وان هذه النتيجة جاءت إنعكاساً لإستكاف عدد من الإدارة العليا ، وسياسة التدوير الوظيفي والتنقلات المتكررة الغير مدروسة بعناية في هذه الفئة أدى إلى إرباك عملية دعم وتطوير العمل الإداري في الشركة ، وكذلك التعيينات التنظيمية والبعيدة عن المهنية أو التدرج الوظيفي في هذه الفئة أدى إلى إيجاد فئة غير قادرة على دعم الإبداع والتطوير الإداري.

- يتوفر التعاون بين الإدارة والعاملين بنسبة ٥٨,٧١ % ، وان هذه النتيجة إنعكاس للواقع الصعب الذي تمر به الشركة من خلال نقص الموارد المالية اللازمة لتطبيق الإستراتيجية بالدرجة المطلوبة ، وزيادة أعباء العمل الإداري بالشركة ، فيؤدي ذلك إلى إعاقة الإدارة العليا في متابعة تنفيذ الإستراتيجية وتقييمها بصورة متتابعة والإكتفاء بحل مشاكل العمل اليومية.
- يتوفر معيار التدريب بنسبة ٥٦,٨٩ % ، ويعتبر هذا المعيار مؤشر لعدم إعطاء المستويات الإدارية المختلفة الفرصة الكافية في التدريب المناسب ، والقدرة على أكتساب معلومات جديدة ، وعدم إعتداد التدريب والتطوير الإداري كسياسة للرقى بالأداء الإداري في الشركة ، وعدم الإعتداد على القدرات العلمية التي يتمتع بها الكادر الإداري في إدارة العمل الإداري ، فمن خلال عينة الدراسة والتي تعتبر الفئة المتوسطة في سلم العمل الإداري في الشركة تبين أن ما يقارب من ٢٥,٣ % من هذه العينة يمتلك شهادة دراسات عليا في العديد من التخصصات.
- يتوفر التغيير في ثقافة المؤسسه بنسبة ٦٣,٧٧ % ، وان هذه النتيجة كان بالممكن الوصول إلى نسبة أفضل من ذلك في ظل وجود المعتقدات والسلوكيات والخبرات وفلسفة الشركة التي تُحدد أسلوب وكيفية تعامل أفراد وموظفي الشركة والإدارة وعملية التفاعل الخارجي أيضا الذي يكون على شكل معاملات في كثير من الأحيان إلا أن عدم متابعة وجود رؤيا وقيم وممارسات عديدة للإدارة أدى إلى تلك النسبة .
- يتوفر معيار التحسين المستمر بنسبة ٤٦,٦٦ % ، ويعتبر الباحث أن هذا المعيار يحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتوجيه داخل الشركة ، حيث أن الإمكانيات المتوفرة داخل الشركة من التطوير والتحديث وكفاءة العاملين ، كان بالإمكان أن تعطي نتائج أفضل من التي تم الحصول عليها ، ولكن بسبب عدم وجود خطط وسياسات إستراتيجية مناسبة ، وزيادة حجم العمل الإداري داخل الشركة لزيادة عدد الدوائر والأقسام المتشابهة في الأداء والتابعة لعدة إدارات مختلفة ،

والإعتماد على المركزية في الإتصال دون تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تقنية الإتصال المتوفرة.

ب- تحسين الأداء المؤسسي :

تساهم عملية إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية وتقليل الفقد والهدر عبر تطبيق الإدارة الرشيدة بنسبة ٦٣,١١ % في تحسين الأداء الإداري في الشركة ، وبينت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة وتحسين الأداء المؤسسي ، حيث أنه كلما دعت وتبنت الشركة تطبيق هذه المبادئ كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء الإداري في الشركة ، وينبثق عن هذه النتيجة عدة نتائج تفصيلية على النحو التالي:

- تساهم عملية الإدارة الرشيدة بنسبة ٦٧,٣٤ % في تحسين نوعية الأداء الإداري (جودة الأداء) في الشركة ، ويكون ذلك من خلال تحسين العمليات والأنشطة الادارية المُنجزة ، وزيادة مستوى وضوح وشفافية العمليات الادارية ، وجودة الخدمات الإدارية المُقدمة ، و تقليل الاخطاء والحد من المشكلات في اداء الاعمال الادارية ، وتطوير قدرة الكوادر الإدارية على إنجاز المعاملات بكفاءة .

- تساهم الإدارة الرشيدة بنسبة ٦٥,٣ % في تبسيط إجراءات الأداء الإداري في الشركة ، ويكون ذلك من خلال سهولة تبادل المعلومات والبيانات عبر المستويات الإدارية المختلفة ، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات للقائمين على العمل الإداري فيتم تقليص نسبة الإزدواجية في العمل، وتعمل على تقليص الأعمال الإدارية الروتينية والتركيز على الأعمال اللازمة والضرورية ، وتعمل على سهولة إيصال التعليمات والقرارات الإدارية للموظفين عبر تقنية تكنولوجيا المعلومات ، كما وتدعم الإعتماد على الإدارة الإلكترونية في إنجاز العمليات الإدارية بدلاً عن الإدارة التقليدية.

- تساهم الإدارة الرشيدة بنسبة ٧٧,٦٥ % في زيادة حجم الأداء الإداري في الشركة (إنتاجية العمل الإداري)، ويكون ذلك من خلال ربط الوظائف الإدارية

المختلفة مع بعضها والقضاء على الإزدواجية والتقليل من الأخطاء والجهود المبذول ، ومنح الموظفين القدرة على حل مشاكل العمل اليومية والقدرة على إتخاذ القرارات المناسبة ، وهذا بدوره سيساهم في زيادة إنتاجية العمل الإداري وبالتالي زيادة حجم الأداء الإداري المنجز في الشركة بشكل عام.

- تساهم الإدارة الرشيدة بنسبة ٦٧,٣٣ % في سرعة إنجاز الأداء الإداري في الشركة، ويكون ذلك من خلال إيجاد قنوات إتصال فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة لزيادة سرعة ودقة إنجاز المعاملات ، كما وتعتمد على تكنولوجيا المعلومات في إدارة الرقابة على مجريات العمل وهذا بدوره يقلل من الإجراءات والروتين الإداري الذي يقلل من سرعة إنجاز المعاملات الإدارية ، حيث أن التكنولوجيا المستخدمة سيكون لها القدرة على حفظ الحقوق لجميع الموظفين من خلال الإحتفاظ بنسخ الكترونية عن جميع المعاملات الإدارية بدقة وسرعة عالية.

- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو مدي توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيدة ، ونحو كل متغير من متغيراتها (الاستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا ، تكنولوجيا المعلومات ، الإتصال ، تمكين العاملين ، الاستعداد للتغيير) علي حده، وذلك باختلاف الجنس.

- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو مدي توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق فلسفة الإدارة الرشيدة ونحو كل متغير من متغيراتها (الاستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا ، تكنولوجيا المعلومات ، الإتصال ، تمكين العاملين ، الاستعداد للتغيير) علي حدة ، وذلك باختلاف العمر.

- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو مدي توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيدة ونحو كل متغير من متغيراتها (دعم الإدارة العليا ، التعاون بين

الإدارة والعاملين، الاهتمام بالتدريب ، التغيير في ثقافة المؤسسة ، التحسين المستمر علي حدة ، وذلك باختلاف المؤهل العلمي.

- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو مدي توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيدة ، ونحو كل متغير من متغيراتها (دعم الإدارة العليا ، التعاون بين الإدارة والعاملين، الاهتمام بالتدريب ، التغيير في ثقافة المؤسسة ، التحسين المستمر) علي حده، وذلك باختلاف الموقع الوظيفي.

- هناك ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الرشيدة و نوعية الأداء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة

- هناك ارتباط طردي متوسط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تطبيق الإدارة الرشيدة وتبسيط إجراءات العمل كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة .

- هناك ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تطبيق الإدارة الرشيدة وحجم الأداء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة

- هناك ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تطبيق الإدارة الرشيدة وسرعة الإنجاز كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة .

- هناك ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تطبيق الإدارة الرشيدة وكفاءة الأداء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة

- هناك ارتباط طردي قوي جدا ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تطبيق الإدارة الرشيدة ومجتمع و أبعاد الأداء المؤسسي لمجتمع للشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة .

- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو واقع الأداء المؤسسي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها (حجم الأداء ، نوعية الأداء ، تبسيط إجراءات العمل ، سرعة الانجاز ، كفاءة الأداء) علي حده، وذلك باختلاف الجنس.
- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو واقع الأداء المؤسسي مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها (حجم الأداء ، نوعية الأداء ، تبسيط إجراءات العمل ، سرعة الانجاز ، كفاءة الأداء) علي حدة ، وذلك باختلاف العمر.
- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو واقع الأداء المؤسسي مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها (حجم الأداء ، نوعية الأداء ، تبسيط إجراءات العمل ، سرعة الانجاز ، كفاءة الأداء) علي حدة ، وذلك باختلاف المؤهل العلمي.
- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو واقع الأداء المؤسسي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها (حجم الأداء ، نوعية الأداء ، تبسيط إجراءات العمل ، سرعة الانجاز ، كفاءة الأداء) علي حده ، وذلك باختلاف الموقع الوظيفي.

دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة " الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة "

د/ هشام فوزي عباس علي

وفي ضوء النتائج السابقة قام الباحث بوضع مجموعة من التوصيات تتمثل فيما يلي :
 ١- تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة لدورها في تحسين الأداء المؤسسي ووجود علاقة طردية بينهم ، ويكون ذلك من خلال ما يلي :

التوصية	الأنشطة اللازمة لتنفيذها	المسئول	الزمن الازم للتنفيد	مؤشرات النجاح
- تطبيق معيار دعم الإدارة العليا	- تبني خطط وأهداف استراتيجية تتسم بالمرونة في مواجهة المتغيرات المحيطة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية والتصورات المستقبلية بصورة دقيقة وواضح ، لتلائم الإستراتيجية مع البيئة المتغيرة التي تعيشها الشركة - تدبير الاموال اللازمة للتحديث ولتطبيق فلسفة الإدارة الرشيدة . - المتابعة المستمرة واللصيقة لتطبيق الفلسفة والوقوف على أى انحرافات ومعالجتها فوراً	- الإدارة العليا	ثلاثة أشهر	- تتضح من وضع رؤية ورساله للشركة والتي تؤدي لوضع أهداف وخطط استراتيجية لتحقيق تلك الأهداف .

دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة "الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة"

د/ هشام فوزي عباس علي

<p>-وضوح الخطط والإجراءات الموضوعية مع مشاركة كافة الإدارات والعاملين</p>	<p>سنة أشهر</p>	<p>الإدارة العليا - المدراء التنفيذيون - الإدارة الوسطى</p>	<p>- تطبيق مبدأ الأستقرار الوظيفي في الإدارة العليا وعدم إحداث تقلبات وتدوير إداري متلاحق غير مدروس - مبدأ تفويض الصلاحيات لدى الإدارة العليا - مبدأ تبني الإدارة العليا للخطط والأنشطة التطويرية في الشركة وتوفير القدرات المالية والإدارية والقانونية اللازمة لذلك ، غير دعم وتحفيز الموظفين المميزين في إنجاز الأعمال ، والاستعانة بخبراء خارجيين لأستشارات اللازمة لإنجاز الأعمال إذا لزم الأمر .</p>	<p>٢- تطبيق معيار التعاون بين الإدارة العليا والعاملين</p>
<p>دخول الحاسبات الآلية وتدريب العاملين ووضع البرامج المساعدة على أختصار طول العمليات الإدارية</p>	<p>ثمانية أشهر</p>	<p>-الإدارة العليا -الإدارة الوسطى -الإدارة المباشرة</p>	<p>تبنى الشركة لسياسات التدريب الفعال للموظفين وفق خطط تدريبية شاملة تعمل على إكساب الموظفين الخبرة والمعرفة والإطلاع على التقنيات والأساليب الجديدة في عالم الإدارة. - تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في الشركة ، وذلك عبر استبدال أجهزة الحاسوب القديمة في مرافق الشركة ، وتزويد الشبكات بالسرعات والقدرات اللازمة</p>	<p>- تطبيق معيار الأهتمام بالتدريب في الشركة</p>

دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة "الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة"

د/ هشام فوزي عباس علي

			<p>- تطوير الهيكل التنظيمي في الشركة بما يتناسب مع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية ، لمواكبة التغيرات المحيطة بتطبيق أنظمة حديثة للبرمجة في الشركة</p>	
<p>- دخول شبكة الأنترنت وتدريب الموظفين على تداول الأوامر والمعلومات من خلال الشبكة الداخلية . -زيادة اللقاءات مع الموظفين ودعم السياسى للنظيم غير الرسمى لمساعدة على فهم سياسات الشركة . -دعم الموظفين ومساعدتهم على الدراسة ونشر الثقافة العامة والتخصصية</p>	<p>ثلاثة أشهر</p>	<p>- الإدارة الوسطى - الإدارة المباشرة</p>	<p>- تطوير البنية التحتية لأساليب وتقنيات الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة - تطوير الاتصال الإلكتروني عبر شبكة تواصل داخل الشركة (الأنترنت) بين المستويات الإدارية المختلفة لما في ذلك من تقليل للتكلفة والجهد والوقت في متابعة سير العمليات الإدارية - التأكيد على مبدئ الاتصالات غير الرسمية داخل الشركة عبر تعزيز الجوانب الاجتماعية والتواصل بين الموظفين لما في ذلك من دور في تعزيز الاتصالات الرسمية وفتح قنوات جديدة للاتصال الفعال - نشر المعرفة بالتدريب والدراسة وتوعية الموظفين عن أهمية الثقافة سواء العامة أو التخصصية .</p>	<p>٤- تطبيق معيار التغيير في ثقافة الشركة</p>

دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة " الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة "

د/ هشام فوزي عباس علي

<p>- تطوير نشاطات الانتاج وعنصره . -تطوير ووضع لوائح للعاملين موضح بها نظام الحوافز الإيجابية والسلبية بمشاركة العاملين . -شبكة دعم واتخاذ القرار (لامركزيه السلطة واتخاذالقرار)</p>	<p>ستة أشهر</p>	<p>- الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة المباشرة</p>	<p>- تطوير مختلف نشاطات الإنتاج بشكل مستمر - تطوير عناصر الانتاج من مواد وألات وأفراد بشكل مستمر وذلك ضمن عملية إدارة الجودة التي تتضمن تلبية الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لهذه العملية . - مشاركة الموظفين في الشركة عبر تشكيل فرق عمل منهم لإجاز الأعمال الإدارية والفنية وبذلك يكون لهم القدرة على تزويد خبراتهم الفنية والإدارية</p>	<p>٥- تطبيق معيار التحسين المستمر</p>
--	-----------------	---	--	---------------------------------------

٢- ضرورة تبني الإدارة العليا إعداد خطة متكاملة لتحسين وتطوير الأداء الإداري في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة وفق مؤشرات الأداء التي اعتمدها الباحث (نوعية الأداء- جودته ، تبسيط إجراءات العمل ، حجم الأداء - زيادة الإنتاجية الإدارية ، سرعة إنجاز العمليات الإدارية ، كفاءة الأداء الإداري) ويجب تحديد معايير لقياس هذه المؤشرات حتى يمكن مراقبة أعمال التطوير الإداري وتصويبها قبل الوقوع في الأخطاء .

٣- ضرورة تبني الإدارة العليا لتشكيل فريق إداري مميز يتخصص في إدارة عملية تطبيق الادارة الرشيقة في الشركة ، حيث يتم تدريب هذا الفريق عبر خبراء متخصصين في ذلك لإنجاح مهامه ، كما ويجب تذليل الصعاب والإمكانيات المالية والإدارية اللازمة له لدراسة جميع العمليات الإدارية ووضع التصورات اللازمة لذلك ، وتوفير ما يلزم لتنفيذ تلك التصورات وفق إشراف هذا الفريق حتى الإنتهاء من العملية وضمان نجاحها.

- ٤- دعم دور الفريق الإداري عبر قيامه بعقد دورات تدريبية للموظفين والإدارة العليا، وعقد لقاءات واجتماعات مستمرة مع الإدارة العليا وذلك لضمان تبنيتها لخطوات العمل ودعمها.
- ٥- التركيز على الإدارة الرشيدة في المؤسسات من خلال فهم آلياتها ومتطلبات تطبيقها بغية تحقيق أدنى مستوى من الإسرافات وحد أدنى من التكاليف ؛
- ٦- التقليل من استعمال الأساليب التقليدية في الإدارة واعتماد الأساليب الحديثة منها من اجل الوصول إلى تحسين الاداء ؛
- ٧- العمل على تحديد أشكال الفاقد في المؤسسة بهدف التخلص منها للرفع من الإنتاجية وخفض التكاليف؛

الخاتمة العامة

- من الواضح أن الإدارة الرشيدة هي أكثر من مجرد مجموعة من الأدوات، فهي انفصال عن النماذج الإنتاجية التقليدية، لذلك يجب أن يترافق التحول إلى الرشاقة مع استجابة عميقة لدى صناع القرار في المؤسسات.
- يعطي أسلوب الإدارة الرشيدة ومن خلال مجموعة من الآليات والأدوات يعطي للمؤسسة حولا جذرية تمكنها من التقليل إلى حد كبير في مختلف أشكال الهدر ، ويقتضي تبني هذه الفلسفة في أي مؤسسة بصفة عامة وفي الدول النامية بصفة خاصة تكييف الظروف البيئة الداخلية للمؤسسة بالشكل الذي يتلاءم ومتطلبات تطبيق هذا الأسلوب.
- يعتبر تنفيذ الإدارة الرشيدة ثورة ولكن يجب على المؤسسات أن تكون على دراية كافية بهذا الأسلوب وتستوعب أهميته ، الأمر الذي يستدعي على رؤساء المؤسسات الاستمرار في التوفيق بين مختلف وظائف المؤسسة المالية، الثقافية والتنظيمية، مما يخلق طريق حقيقي نحو التحسين المستمر وهي ليست مجرد مبادرة أو أسلوب جديد ، وإنما هي فلسفة لديها القدرة على خفض تكاليف الإنتاج

وتحقيق أرباح من خلال الاستغناء عن مختلف أوجه الاسراف والهدر في المؤسسة.

- أما فيما يخص التميز المؤسسي فإنه لا يعتبر هدفا محددًا، وموضوعا يمكن الوصول إليه، ولا مكانا مقصودا أو نهاية يمكن أن تعلن المنظمة أنها وصلت إليها، بل هو السعي المستمر والجهود المتواصلة لتصبح المنظمة الأفضل في كل شيء ومختلفة عن المنظمات الأخرى التميز هو حفاظ المنظمة على أفضليتها واختلافها في مكانها، حاضرا ومستقبلا، بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة

- المؤسسة المتميزة هي المؤسسة التي تكيف أنظمتها مع الممارسات الإدارية الحديثة في ظل التغيرات الشديدة التي فرضتها البيئة المحيطة على الشركات وما تتمخض عن هذه التغيرات من تطور جوهري في الأساليب الإدارية والفكر الإداري ككل، وقد جيء بالإدارة الرشيدة كصيحة جديدة تعج بها أدبيات الإدارة المعاصرة كضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالشركات فكما يقول المثل ليس من الصعب الوصول إلى القمة ولكن من الصعب المحافظة عليها.

آفاق الدراسة المستقبلية :

يبقى البحث في هذا المجال مفتوحا أمام مواضيع مختلفة مثل:

- أثر الإدارة الرشيدة في تنافسية المؤسسة؛
- الإدارة الرشيدة في ظل الانفتاح الاقتصادي؛
- الأساليب اليابانية الحديثة في الإنتاج.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

١. أحمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٧.
٢. أياد على الدجني، " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي " دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراة، جامعة دمشق، ٢٠١١.
٣. الدمي فاطمة ولعزالي فطيمة، نظام المعلومات المحوسب في المؤسسة كأداة للتميز المؤسسي (دراسة حالة مديرية الصناعة و المناجم لولاية عين الدفلى)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، ٢٠١٦ / ٢٠١٥.
٤. العبدى جميلة وبوجلال عائشة، " دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الاداء المؤسسي " دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي و صرف المياه بخميس مليانة، شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والتجارة، قسم علوم التسيير، جامعة الجبالي بونعامة، ٢٠١٦.
٥. الفايدى، سالم بن بركة براك؛ حمزاوي، محمد سيد مشرف، "فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية"، أطروحة (دكتوراه)- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، ٢٠٠٨، ص. ٢٤٦-٢٥٩.
٦. حسين وليد حسن وحافظ عباس، الاعتماد الأكاديمي تطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية، ط١، ٢٠١٥.
٧. خليفة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد ١٤، المجلد ٠١-٢٠١٦.
٨. رغد جمال جاسم، غنى دحام تناوى، " أنعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية" بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين- اسيا سيل)، Journal of Economics and Administrative Sciences 22(94):1, 2016.
٩. زاهر، بسام (٢٠٠٨) السياسات الإدارية. مديرية الكتب والمطبوعات. سورية: جامعة تشرين.
١٠. سامى على العموش، " التخاصية وأثرها على الأداء المؤسسي، دراسة حالة على شركة الاتصالات الاردنية"، رسالة دكتوراة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، ٢٠١٦.

١١. سبتي روفيدة، " معرفة أثر الإدارة الرشيدة في تحقيق التميز المؤسسي ، دراسة حالة مديرية التجارة لولاية عين الدفلى" ، ٢٠١٧ .
١٢. علي السلمي، إدارة التميز نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠٢ .
١٣. عايض شافي الأكلبي، دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي : دراسة علمية بالتطبيق علي جامعة شقراء وكلياتها، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مج ١٩ ، ١٤ ، ٢٠١٨ .
١٤. عائشة عبدالله المحجوب جمال، دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي:دراسة تحليلية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مج ٣٢ ، ١٤ ، ٢٠١٨ .
١٥. عبد المحسن أحمد حاجي حسن، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي:دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخوية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١١/٢٠١٠ .
١٦. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، مدرسة الدكتوراه: التسيير الدولي للمؤسسة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ٢٠١١ .
١٧. عبد الرحمن بن وارث وأحمد جابة، دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ١٧(٢) ، الجزائر، ٢٠١٦ .
١٨. فتحي سرحان، إدارة الجودة الشاملة، الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، AI Manhal، ٢٠١٤ .
١٩. كرتات، رقية محمد أحمد ، "متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيدة بجامعة الملك خالد" ، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال ، الاردن ، مج ٦ ، ١٤ ، ٢٠١٩ .
٢٠. محمد عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ٢٠١٣/٢٠١٢ .
٢١. مدحت محمد محمود أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات المجموعة العربية للتدريب و النشر، ٢٠١٥ .

دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة " الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة "

د/ هشام فوزي عباس علي

٢٢. مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ٢٠١٣ / ٢٠١١ .
٢٣. ياسمين حاتم الهشلمون " أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية ، رسالة ماجستير ، كلية إدارة الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، ٢٠١٧ .

المراجع باللغة الأجنبية

1. Ade asefeso , 5s lean manufacturing key to improving net profit, Aaglobal Sourcing Ltd, Uk, 2011.
2. Ade asefeso, Lean management, AA Global Sourcing Ltd, Uk, 2014.
3. Beau keyt And Drew locher, The complete lean entreprise value stream mapping for administrative and office processes, Productivity, Usa, 2014.
4. Allen kent, Encyclopdia of library and information science, vol 58, crc press, usa, 1996.
5. Benoit arson, web analytiques methods pour l'analyse web, pearson education france, 2012, p48 .
6. Can akdeniz, "Lean management explained", Best Business Books, Germany, ٢٠١٥ .
7. Edward.D arnheiter And John maleyeff , The integration of lean management and six sigma, the tqm magazine, vol17, n°1, emerald group publishing limitd, usa, 2005.
8. GE Imagination at work, rocomendations organizationnelles pour approfondir la reflexion, agence national d'appuie a la performance des etablissem medico-socieux, france, 2013.
9. Groupe XI, Dossier special lean management, france, 2016.

10. Hal owen, Spc and continous improvement, Springer Science& Business Media, Germany, 2013.
11. Hongyi chen and Ryan taylor, Exploring the impact of lean management on innovation capacity, picmet 2009 proceeding, usa, 2009.
12. Jason TISBURY, Your 60 minute lean management lan management business TPM , Lulu.Com, 2012.
13. Jurado, Martinez & Fuentes, Moyano PJ, (2014), lean management and supply chain management and sustainability: a literature review, journal cleaner pro. , Vol.(85), No.(2).
14. Jose grandi, "La boucle vertueuse de l'excellence comment mettre harmonieusement en synergie le Lean management le six sigma et la théorie des contraintes pour enfin de vrais résultats en rupture", books endemand, Allemagne, 2013, p138 .
15. M.L Emiliani, Origins of lean management in america the role of Connecticut business, journal of management history, vol12, no 02 emerald publisher limited, 2006.
16. Nicholas, John, (2010), Lean Production for Competitive Advantage: A Comprehensive Guide to Lean Methodologies and Management Practices, Taylor and Francis Group, productivity press.
17. Nylund , Jaakko, (2013), Improving Processes Through Lean - Management, Thesis of Business Administration, Helsinki Metropolia.
18. Olivier fanny, L'approch lean methodes et outils apliqués aux ateliers de production pharmaceutique, thèse présentée pour l'obtention du titre de docteur en pharmacie deplome d'état, faculté de pharmacie, univrsité joseph fourier, france, 2009 .
19. Peter burke et Robert D. krey, "Supervision a guide to instructional leadersheap", charles c thomas publisher ltd, 21° edition, usa, 2005.

20. Sparrow, Paul & Otae , Lilian, (2014), Lean management and HR function capability: the role of HR architecture and the location of intellectual capital, The International Journal of Human Resource Management, Vol.(25), No.(21).
21. Smith, A.E, Ryan, P.B. and Evans J.S. (2002). "The effect of neglecting correlations when propagating uncertainty and estimating the population distribution of risk", Risk Analysis, 12:467-474.
22. Shaikh & Khalifeh (2014): "Impact of Lean Thinking and Practices on Architectural/System" Architectures Level Innovation in Swedish Manufacturing Industry, Engineering, thesis.
23. T. Melton, "The bnifits of Lean manufacturing what Lean thinking has offer the process industries", institution of chemical engineers, vol0263-8762, UK, 2005, p663
24. Yong, T. T., & Chen, H. C. (2010). "Impact of role ambiguity and role Conflict on employee creativity". African journal of Business Management, Taiwan, Vol. 4, No. 6.