

المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية (م ٣، ع ٢٤، يوليو ٢٠٢٥)
د. عبد الله حسانين عبد الله محمد (دكتوراه في إدارة الأعمال – مدير إدارة بشركة مصر للأسمنت قنا)
أ.د. أحمد سعيد إبراهيم المحلاوي (أستاذ إدارة الأعمال المشارك – كلية العلوم الإدارية والإنسانية – جامعة المستقبل الأهلية)



تأثير الإدارة الرشيقة على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأسمنت في مصر

تاريخ الإرسال: ٣٠ يناير ٢٠٢٥؛ تاريخ المراجعة: ٣ مارس ٢٠٢٣؛ تاريخ القبول: ١٩ مارس ٢٠٢٥؛ تاريخ النشر: ٤ يوليو ٢٠٢٥.

ملخص البحث

يهدف البحث إلى قياس تأثير الإدارة الرشيقة على الأداء التنظيمي لشركات صناعة الأسمنت في جمهورية مصر العربية. وتم التطبيق على عينة قوامها ٣٨٤ مفردة من العاملين بشركات صناعة الأسمنت في مصر. وأوضحت نتائج البحث أن هناك علاقة ارتباط معنوية طردية قوية بين الإدارة الرشيقة الدرجة الكلية بأبعادها الستة (رؤية النظام – التفكير طويل المدى – القضاء على الهدر – التحسين المستمر – قيمة المنتج – دعم القيادة) والأداء التنظيمي بشركات الأسمنت. وأن هناك تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الرشيقة (قيمة المنتج – القضاء على الهدر – التحسين المستمر – رؤية النظام) على المتغير التابع (الأداء التنظيمي).
الكلمات الافتتاحية: الإدارة الرشيقة، والأداء التنظيمي، شركات صناعة الأسمنت، جمهورية مصر العربية.

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

محمد، عبد الله حسانين عبد الله؛ المحلاوي، أحمد سعيد إبراهيم (٢٠٢٥). تأثير الإدارة الرشيقة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأسمنت في جمهورية مصر العربية، المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية، الأكاديمية الدولية للهندسة وعلوم الإعلام، ٣(٢)، ٦٢-١١٠.

The Impact of Lean Management on Organizational Performance

An Applied Study on Cement Manufacturing Companies in Egypt

Abstract

The purpose of this research is to study the impact of lean management on the organizational performance of cement manufacturing companies in the Arab Republic of Egypt. The application was conducted on a sample of 384 individuals working in cement manufacturing companies in Egypt.

The research results showed that there is a strong, positive, significant correlation between the total score of agile management and its six dimensions (system vision - long-term thinking - eliminating waste - continuous improvement - product value - leadership support) and organizational performance. The dimensions of lean management (product value - eliminating waste - continuous improvement - system vision) have a significant impact on the dependent variable (organizational performance).

Keywords: Lean Management, Organizational Performance, Cement Manufacturing Companies, the Arab Republic of Egypt.

(١) مقدمة:

نشأ مفهوم الإدارة الرشيقة في قطاع السيارات، وهو يهدف إلى تحقيق الكفاءة عن طريق التحسين المستمر من خلال القضاء على الهدر وتعزيز الأنشطة ذات القيمة المضافة (Mahmoud et al., 2021). تُعرف الإدارة اللينة أيضًا باسم نظام إنتاج Toyota وتركز على التخلص من النفايات كوسيلة لزيادة مرونة الموارد الإنتاجية والتعامل مع اختلافات طلب المستهلك (Ahmed et al., 2023).

بدأت شركات صناعة الأسمنت في تبني أفكار الإدارة الرشيقة، والتي تم استخدامها على نطاق واسع في الصناعات التحويلية لعقود من الزمن. واستخدام المنهجية الخالية من الهدر في صناعة الأسمنت هي ظاهرة جديدة نسبيًا (Crema & Verbano, 2021)؛ حيث يُمثل قطاع الصناعة مرتبة متقدمة من حيث الأهمية بالنسبة للاقتصاد القومي المصري، فهو يأتي في مقدمة القطاعات الاقتصادية من حيث مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي بحوالي ٢٠٪، بالإضافة إلى علاقته التشابكية القوية مع العديد من القطاعات الإنتاجية والخدمية، علاوة على دوره في تنمية التجارة الخارجية وتحسين ميزان المدفوعات (wikipedia.org/wiki/1).

وتعتبر صناعة الأسمنت من الصناعات الأساسية والإستراتيجية فهي لازمة للبناء والتعمير وهي أمر لا غنى عنه للإنسان في كل الأزمان، ولقد كانت مصر سباقة في إقامة هذه الصناعة حيث أقيم مصنع صغير عام ١٩١١ قرب مدينة حلوان، ويبلغ عدد شركات الأسمنت العاملة في السوق المصرية في عام ٢٠٢٢ نحو ١٩ شركة أسمنت، وتمتلك تلك الشركات ٤٩ خط إنتاج للأسمنت تنقسم إلى (١٢ خط إنتاج للقطاع العام) و (٣٧ خط إنتاج للقطاع الخاص) (wikipedia.org/wiki/1).

ولكن منذ تحرير سعر الصرف في عام ٢٠١٦م يواجه قطاع الأسمنت حالة من الكساد نتيجة وجود فائض كبير في المعروض لدى الشركات مع ارتفاع تكاليف الإنتاج وتراجع الطلب المحلي، بالإضافة إلى دخول طاقات إنتاجية جديدة للسوق، الأمر الذي ساهم في حدوث ما يسمى بفائض العرض. تعترض عملية الإنتاج يوميًا مشكلات ومسببات تجعل المنظمة تفقد جزءًا كبيرًا من مواردها، فالأعطال المتكررة للألات والحركات غير الضرورية للعاملين والمواد وأوقات الانتظار تحت خطوط الإنتاج والمخزون الزائد وغيرها من أشكال الهدر كلها عوامل تخفض من كفاءة استخدام الموارد في المنظمة الإنتاجية. لذلك نجد أن الإدارة الرشيقة هي نظام متكامل يبحث بالأساس عن كيفية الاستخدام الأمثل للموارد داخل المنظمة بكافة أشكالها المادية والبشرية والمالية بالإضافة إلى عنصر الوقت الذي يعتبر من العناصر الأساسية في وظيفة الإنتاج (Klein et al., 2023).

وعلى الجانب الآخر نجد أن تحسين أداء المنظمات لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة (Al-Dhaafri & Alosani, 2022).

كما يعبر الأداء عن البعد التطبيقي لمجمل نشاط المنظمة، ويشير في مجمله إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز والذي يتصف بالشمولية والاستمرار. ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المنظمة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب (Al-Dhaafri, 2022).

ونتيجة للتحديات التي تواجه صناعة الأسمنت في مصر مثل الزيادة في تكاليف الإنتاج نتيجة إجراءات الإصلاح الاقتصادي التي اتخذتها الدولة لإلغاء الدعم عن عوامل الإنتاج المستخدمة في صناعة الأسمنت؛ أصبحت هناك حاجة ملحة إلى استخدام أسلوب إدارة مختلف عن الإدارة التقليدية يساعد على التقليل من نسب الهدر والفاقد في استخدام الموارد وخفض تكاليف الإنتاج لمنتج الأسمنت وذلك من خلال اتباع أسلوب الإدارة الرشيقة لتحسين الأداء التنظيمي لشركات الأسمنت.

وبناءً على ما سبق يحاول الباحثان في هذا البحث التعرف على تأثير الإدارة الرشيقة على الأداء التنظيمي، في محاولة لوضع تصور واضح لهذا التأثير، واستكمالاً لجهد الباحثين السابقين في هذا الإطار، والعمل على تقديم توصيات موجزة ومحددة للقائمين على الشركات محل الدراسة.

أولاً:- الإطار النظري للبحث:

١- الإدارة الرشيقة:

أصبحت الإدارة الرشيقة طريقاً مهماً لتحسين أداء المنظمات وهي فلسفة تعتمد على التحسين المستمر، الأمر الذي يتطلب الالتزام والمشاركة من قبل جميع العاملين (Jurado, Martinez & Fuentes, 2014).

وعرفت الإدارة الرشيقة على أنها فلسفة تهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق أقصى قدر من القيمة المقدمة لعملائها من خلال التقليل من الهدر (Nicholas, 2010).

إن مفهوم الإدارة الرشيقة له وجهتا نظر، المنظور الأول فلسفي مفاهيمي متعلق بالمبادئ التوجيهية والأهداف الشاملة، والمنظور الثاني عملي تطبيقي متعلق بمجموعة من الممارسات والأدوات، أو التقنيات الإدارية التي تتوافق مع المنظور الفلسفي (Shaikh & Khalifeh, 2014).

يهدف مفهوم الإدارة الرشيقة إلى إنتاج منتجات وخدمات بأقل التكاليف وأسرع وقت ممكن، ويركز على الكفاءة وتحقيق الحد الأدنى من الهدر والتالف وضياح الموارد وهذا يعرف باليابانية (muda)، لتحسين سرعة وزيادة الإنتاجية. لذا فإن أهم المبادئ الأساسية لمفهوم الإدارة الرشيقة هو البحث عن الكمال في عالم دائم التغير وبشكل متسارع.

ومن الواضح أننا عندما نتحدث عن مفهوم الإدارة الرشيقة فإننا نتحدث عن فلسفة وكأنها مشروع غير منتهٍ، 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 إلى تغيير أسلوبهم لإدارة العاملين من حيث التحفيز وإشراكهم في استخدام أدوات الإدارة الرشيقة.

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

وأشار (عبد الله، ٢٠٢٠) أن الإدارة الرشيقة هي الفلسفة الإدارية الحديثة التي تركز على بعض المبادئ وأهمها رفض الأفكار القديمة التي تركز عليها الإدارة التقليدية حيث تعتمد أفكار الإدارة التقليدية على أصحاب الخبرة فقط في تكوين نجاحها، في حين تركز الإدارة الرشيقة في مفهومها على كون جميع العاملين بالمنظمة شركاء رئيسيين في أعمال التحسين والتطوير المستمر، كما تهتم الإدارة الرشيقة بالاعتماد على العاملين أصحاب المهارات المتعددة، وأصحاب العلم والتخصص، والذين لهم القدرة على دراسة وتحليل وفهم الوضع القائم وبالتالي حل المشكلات والتطوير للأفضل.

وتم الإشارة إلى أن الإدارة الرشيقة تعبر عن سعي المنظمات إلى إنتاج منتجات وخدمات بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة ممكنة. كما أوضح أن الإدارة الرشيقة هي مجموعة الممارسات التي تركز على تحقيق الحد

الأدنى من الهدر وضياع الفرص مع عدم إهمال الكفاءة وذلك من أجل تحسين وزيادة الإنتاجية (علي، ٢٠٢٠).

وتم تعريف الإدارة الرشيقة بأنها تدفق مستمر ودائم للعمليات مما يقلل من الهدر ويولد قيمة عن طريق رؤية المنظمة والتفكير طويل المدى وزيادة قيمة المنتج المقدم للعملاء والعمل على التحسين المستمر في ظل دعم إدارة المنظمة. ويعتبر التخلص من النفايات أحد الركائز الأساسية لنظام الإدارة الرشيقة، ومن الضروري النظر إلى مفهوم النفايات على أنه أي إجراء أو مهمة غير ضرورية، وبالإضافة إلى قدرتها على زيادة التكاليف، لا تولد قيمة (Klein et al., 2023).

وأشار (محمود، ٢٠٢٣) إلى أن الإدارة الرشيقة هي تلك التي تهتم بتحسين وتطوير مناخ العمل النفسي مع ضرورة الاهتمام بتحسين البرامج التدريبية للعاملين والتي تؤهلهم للعمل داخل فرق عمل صغيرة، مع الاهتمام بتطوير آليات وسبل العمل الجماعي التي تساهم في تطوير منظمات الأعمال وتحسين رضا عملائها عنها.

وأخيرًا يمكن تعريف الإدارة الرشيقة بأنها فلسفة تنظيمية تسعى إلى تدفق مستمر دائم، مما يقلل من الهدر ويولد قيمة عن طريق انخفاض تباين الطلب وتوحيد العملية وتخفيض التكلفة ومن ثم تحسين أداء المنظمة.

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 مبدأً تقوم عليها فلسفة الإدارة الرشيقة وهي (Olivier, 2009):

- **المبدأ الأول:** تركيز القرارات الإدارية للشركة على فلسفة طويلة الأمد والقبول بالتكاليف على المدى القصير.
- **المبدأ الثاني:** خلق تدفق مستمر في عمليات الشركة 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 واتباع 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 التكنولوجيا المجربة فقط في عملية الإنتاج وذلك لتفادي الوقوع في الأخطاء وهدر الوقت والموارد.
- **المبدأ التاسع:** تكوين أشخاص قياديين على دراية كافية بتفاصيل كل العمليات داخل المنظمة وقادرين على تكريس ثقافة وفلسفة المؤسسة بطريقتهم الخاصة.
- **المبدأ العاشر:** تكوين فرق عمل متخصصة في الجودة تتبع فلسفة المنظمة.

- **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.
 - **المبدأ الثالث عشر:** اتخاذ القرارات بروية ومن دون تسرع وبالتوافق مع الأطراف الفاعلة داخل المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المحيطة.
 - **المبدأ الرابع عشر:** على المنظمة أن تبقى دائماً في طريق التعلم وتتبع أسباب مشاكل المنظمة والعمل على حلها من أجل تحقيق فكرة التحسين المستمر.
- في علم الإدارة قد نجد الكثير من المتشابهات، ومن تلك المتشابهات ذلك التشابه الحادث بين الإدارة الرشيقة وإدارة التغيير، فكلاهما يواجه مقاومة عند التطبيق، وكلاهما يتطلب تجهيزاً وتحضيراً لبيئة تنظيمية تناسب مع تطبيق مبادئها، ومن تلك العوامل التي يجب على إدارة المنظمة الاهتمام بها لدعم تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة هي (الخلفيات، ٢٠٢١):**

١- نظام حوافز مناسب.

٢- قنوات اتصال فعالة.

٣- تمكين العاملين وإشراكهم.

٤- التزام العاملين في جميع المستويات الإدارية.

٥- توفير نماذج قيادية فعالة.

٦- توفير برامج تدريبية مناسبة.

هناك ستة أبعاد للإدارة الرشيقة وهي على النحو التالي (Klein et al., 2023):

البعد الأول:- رؤية النظام:

يشير إلى فهم الشخص للأهداف العامة للشركة التي يعمل بها وكيف يرتبط عملهم بأجزاء أخرى من المنظمة وأهداف المنظمة. يشير إلى النهج الفلسفي للنظام بأكمله ويتضمن رؤية لتمكين شروط النظام (Ingelsson & Mårtensson, 2014).

البعد الثاني:- التفكير طويل المدى:

يتم تنفيذ الأنشطة برؤية واضحة ودائمة وطويلة المدى. ينطوي صنع القرار على رؤية مشتركة لكيفية تحسين الأنشطة، ويأخذ في الاعتبار فكرة العوائد على المدى الطويل فقط. يتطلب التنفيذ ونجاحه تغييرات في الثقافة التنظيمية، مما يؤدي إلى التزامات طويلة الأجل (Syltevik et al., 2018).

البعد الثالث:- القضاء على الهدر:

يشكل مفهوم النفائات/ الهدر أي شكل من أشكال العمل أو النشاط الذي يستهلك الموارد ولكنه لا يولد قيمة خدمة في حد ذاته. من الناحية العملية، يعد التخلص من النفائات مكوناً مهماً ومحوراً مركزياً

للتفكير الخالي من الهدر، ويشير إلى تحديد النفايات وتقليلها والتخلص منها نظرًا لارتباطها بالقطاعات أو في المنظمة ككل. السعي اللامتناهي للتخلص من الهدر هو خلاصة فلسفة (Klein et al., 2021).

البُعد الرابع:- قيمة المنتج:

يشير إلى مفهوم قيمة المستخدم؛ شيء يعتبره العميل ذا قيمة في منتج معين. هذا التركيز هو عنصر مهم في دنيا الأعمال. يتضمن ذلك معرفة من هو هذا المستخدم ومعرفة احتياجاته. يعتبر تصور العميل للمنتج في فلسفة اللين عاملاً رئيسيًا في إضافة قيمة في المنتجات ولتحقيق مقاييس أداء تنظيمي أفضل (Antony et al., 2019).

البُعد الخامس:- التحسين المستمر:

وهو يتألف من الجهد المستمر للموظفين لإجراء تغييرات صغيرة في أنشطتهم التنظيمية، في ضوء تحولات التحسين التدريجي. يمكن تعريفها أيضًا على أنها طريقة عمل تعزز التحسينات المستمرة من خلال استهداف التخلص من النفايات في أنظمة وعمليات الشركة. لذلك، من الضروري منح الناس الوقت والحرية لإجراء التحسينات (Elias & Davis, 2018).

البُعد السادس:- دعم القيادة:

يشير إلى مواقف وسلوكيات المديرين والقادة، وكيفية تحمل مسؤولياتهم، وتحسين اتصالاتهم وعلاقاتهم، وتقديم الدعم والتشجيع لجميع الموظفين في الشركة. يتم إنشاء بيئة لطرق التفكير الجديدة والتغيير الثقافي ودعمها من قبل القيادة (Seidel et al., 2017).

٢- الأداء التنظيمي

تم الإشارة إلى أن الأداء التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة، لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل (garg & rastogi, 2006).

يرى (Daft, 2007) أن الأداء هو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، وهكذا يكون الأداء مرآة المنظمة وأي خلل في عملياتها ينعكس على الأداء.

يعد الأداء التنظيمي انعكاسًا لاستخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستثمار هذه الموارد لتحقيق غاياتها، ونجد أن الأداء الفعال يتحقق عن طريق مقدرة المنظمة على إدارة الموارد المادية والبشرية بالطريقة التي تساعد على التكيف مع المتغيرات المحيطة لتحقيق أهدافها وأهداف ذوي المصالح. أو هو مجموع جميع العمليات التي ستساعد المديرين على اتخاذ أفضل القرارات لزيادة قيمة الشركة (Al-Dhaafri & Alosani, 2022).

ويرى الباحثان أن أهمية قياس الأداء التنظيمي تتمثل في النقاط التالية:

- يُستخدم الأداء التنظيمي للتنبؤ بنجاح أو إخفاق خطط وأهداف المنظمة.
 - يساعد الأداء التنظيمي في الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي.
 - يُستخدم الأداء التنظيمي في اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.
 - يُستخدم الأداء التنظيمي لقياس مدى تقدم أو مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وخططها.
- ويحتاج تطوير الأداء التنظيمي في شركات الأسمت إلى توافر العديد من المتطلبات يتمثل أبرزها في توفير أنماط وإستراتيجيات متطورة ومواكبة لأحدث ما تم التوصل إليه في مجال تطوير المنظمات والبناء

التنظيمي، والتي تعمل على إدخال تغييرات أساسية وإعادة تصميم الأنظمة والهياكل التنظيمية، وتتمثل أهم تلك المتطلبات في النقاط التالية:

- تنمية قدرات الموارد البشرية على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للشركة.
 - تقويم الأداء بصورة شاملة تتضمن تقويم الجوانب الأدائية للعمليات والأعمال والإنجازات وربطها بمتطلبات تطوير المجتمع، والتكاليف المالية وحجم الاستثمار وأداء العاملين.
 - تبني قيم العمل الجماعي والإبداع والجودة والاتجاهات الإيجابية نحو العمل والانتماء إليه.
 - تطوير أساليب وإجراءات العمل الإداري والقوانين والتشريعات؛ بما يحقق السرعة والدقة في اتخاذ القرارات.
 - التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة.
 - تطوير القدرات الذاتية للأجهزة الإدارية لمسايرة التغيير وتشخيص وحل المشكلات والمعوقات.
 - استخدام أساليب وتقنيات التخطيط المتنوعة لتحقيق تلك الأهداف.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن من أبرز نماذج تقييم الأداء والأكثر شيوعاً، والتي قدمت إطاراً متكاملًا يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية، إضافة إلى ربط تلك المقاييس برؤية وإستراتيجية المنظمة، وتتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أو مؤشرات أساسية لتقييم الأداء هي مؤشر الأداء المالي، ومؤشر العملاء، ومؤشر العمليات الداخلية (التشغيل)، وأخيراً مؤشر التعلم والنمو، وفيما يلي توضيح لتلك المؤشرات (Klein et al., 2023) و(المنسي، ٢٠١٧):

البُعد الأول:- المنظور المالي:

يحدد الأداء المالي المتوقع من الإستراتيجية، ويتم تنفيذه كغاية نهائية للأهداف والمقاييس الأخرى للأداء المتوازن.

ويمكن قياس المنظور المالي عن طريق:

- قيمة المساهمين.
- العائد على الاستثمارات.
- العائد على الأصول.
- الربحية.

البُعد الثاني:- منظور العميل:

يحدد أقسام السوق والعملاء التي يجب على المنظمات أن تختارها للمنافسة. ويمكن المنشآت من مواءمة مقاييس مخرجات العملاء الرئيسية لأقسام السوق والعملاء المستهدفين:

ويمكن قياس منظور العميل عن طريق:

- رضا العميل.
- ربحية العميل.
- اكتساب عملاء جدد.
- الاحتفاظ بالعميل.

البُعد الثالث:- منظور العمليات الداخلية:

يحدد إجراءات العمل والأنشطة الرئيسية. ويحدد مواقع الإجراءات المطلوب تحسينها لتحقيق الأهداف المالية وأهداف العميل.

ويمكن قياس منظور العمليات الداخلية عن طريق:

- تحديد السوق.
- تطوير خدمات تقديم المنتج.
- تطوير خدمات السوق وبيع المنتجات.
- تقديم خدمات المنتجات.
- خدمات العميل.
- البُعد الرابع:- منظور التعلم والنمو:
- يحدد المهارات والقدرات الأساسية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنشأة الإستراتيجية لسد الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية وتلك المطلوب تحقيقها.
- يحدد المعلومات والتقنيات الضرورية المطلوبة.
- يحدد المناخ والبيئة والثقافة المطلوب تحقيقها للوصول للنجاح.
- ويمكن قياس منظور التعلم والنمو عن طريق:
- الابتكار.
- تطور الموظفين.
- بناء الطاقة الضرورية.
- نقل المعرفة.

ثانياً:- الدراسات السابقة:

قام الباحثان بإجراء مراجعة شاملة ومتعمقة للدراسات العلمية المرتبطة بموضوع البحث، والتي سيتم عرضها من خلال ثلاثة محاور رئيسية وهي على النحو التالي:

- الدراسات التي تناولت الإدارة الرشيقة.
 - الدراسات التي تناولت الأداء التنظيمي.
 - الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإدارة الرشيقة والأداء التنظيمي.
- المحور الأول:- الدراسات التي تناولت الإدارة الرشيقة:

هدفت دراسة (Camuffo & Poletto, 2024) إلى تحديد أنظمة الإدارة الرشيقة على مستوى المنظمة وتحديد ما إذا كان اعتماد نظام الإدارة الرشيقة يؤدي إلى ربحية غير طبيعية وإلى أي مدى، وكيف تتراكم مع مرور الوقت. تم الاستعانة بمجموعة بيانات فريدة من الشركات التي تبنت أسلوب الإدارة الرشيقة وذلك على مدار ١٩ عام وتظم هذه البيانات ٢٠٨٨ شركة صناعية في إيطاليا.

وتوصلت الدراسة إلى أن تبني الشركات لنظام الإدارة الرشيقة يؤدي إلى عائد استثمار غير طبيعي يتراوح بين ١,٤٪ إلى ٣,٩٪ مليون يورو سنوياً. تدخل هذه النتائج حيز التنفيذ بعد ثلاث سنوات تقريباً من بدء اعتماد نظام الإدارة الرشيقة وتصل إلى ذروتها بعد ثماني سنوات. في حين أن متوسط الربحية غير الطبيعية التي تعزى إلى اعتماد أسلوب الإدارة الرشيقة كبير، إلا أنه يختلف بشكل كبير بين الشركات وبمرور الوقت. ويتوافق هذا التباين الكبير مع قدرة الشركات المتنوعة على فهم الأعمال الداخلية المعقدة للأنظمة الخالية من الهدر، وتصميمها وتنفيذها بحيث تعمل على تحسين الربحية.

في حين سعد دراسة (Ahmed et al., 2023) إلى التحقق من الدور الوسيط للإدارة الرشيقة بأبعادها (رؤية النظام، التفكير طويل الأجل، القضاء على الهدر، قيمة المنتج، التحسين المستمر، دعم القيادة) في العلاقة بين إدارة القوى العاملة والوقت ذي القيمة المضافة في المستشفيات الخاصة. تبحث هذه الدراسة أيضاً في التأثيرات المباشرة لإدارة القوى العاملة والإدارة الرشيقة على الوقت ذي القيمة المضافة للمستشفيات. تم التطبيق على ٢٨٧ موظفاً في المستشفيات الخاصة في شبه جزيرة ماليزيا.

وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الرشيقة لها تأثير مباشر وهام على القيمة المضافة للمستشفيات الخاصة. كشفت النتائج أيضاً أن الإدارة الرشيقة تتوسط بشكل كبير العلاقة بين إدارة القوى العاملة والقيمة المضافة في المستشفيات الخاصة. كما تشير النتائج إلى أن كلاً من القوى العاملة والإدارة الرشيقة لهما تأثير كبير على القيمة المضافة للمستشفيات.

واستهدفت دراسة (Klein et al., 2023) قياس تأثير ممارسات الإدارة الرشيقة على فعالية العملية التنظيمية ونضجها. وذلك بالتطبيق على ٩٩١ من العاملين بالشرطة الفيدرالية البرازيلية.

واستنتجت الدراسة أن ممارسات الإدارة الرشيقة (رؤية النظام، التفكير طويل الأجل، القضاء على الهدر، قيمة المنتج/الخدمة، التحسين المستمر، دعم القيادة) لها تأثير إيجابي على نضج عملية الشرطة

الفيدرالية البرازيلية وفعالية العملية. نضج العملية له تأثير إيجابي على فعالية العملية. توسع النتائج من قابلية تطبيق ممارسات الإدارة الرشيقة في سيناريو الخدمة العامة.

وهدف دراسة (Naemah & Wong, 2023) إلى التعرف على طرق اختيار أدوات الإدارة الرشيقة. وذلك عن طريق تم مراجعة المقالات والأبحاث العلمية التي اهتمت بالإدارة الرشيقة من عام ٢٠٠٥ إلى عام ٢٠٢١.

وتوصلت الدراسة إلى أن الدراسات السابقة قد اعتمدت نوعين من الأساليب لاختيار أدوات الإدارة الرشيقة وهي: (١) هناك العديد من الأساليب التقليدية المستخدمة. (٢) تم استخدام طرق صنع القرار متعددة المعايير (MCDM) بشكل شائع في الدراسات السابقة، مثل طريقة صنع القرار متعددة الأهداف (MODM) وطرق صنع القرار متعددة السمات (MADM) والطرق المختلطة (MCDM). علاوة على ذلك، كشفت الدراسة أن طرق اختيار أدوات الإدارة الرشيقة في الدراسات السابقة استندت إلى تقييم العلاقة بين الأدوات البسيطة ومقاييس الأداء أو أدوات الإدارة الرشيقة والمخلفات، أو كليهما.

وساهمت دراسة (Marsilio & Pisarra, 2021) في تقدم المعرفة من خلال التحقيق في العوامل الاجتماعية والتقنية الرئيسية التي تعتبر فعالة لتنفيذ وإدارة المبادرات البسيطة وتطبيق الإدارة الرشيقة. تم التطبيق على مستشفيات مدينة ميلان الإيطالية.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الرشيقة في الرعاية الصحية يساعد في تحسين جودة الرعاية والقضاء على النفايات وزيادة الكفاءة. وذلك من خلال الإدارة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتقنيات الحديثة.

وسعت دراسة (مقيمح، ٢٠٢٠) إلى بيان أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز. تم التطبيق على عينة من العاملين قوامها (٣٢٠) موظفًا بجميع المستويات الإدارية.

واستنتجت الدراسة أن تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز كان ضعيفًا وقدر بحوالي ١٧,٩٪، وهو ما يتطلب من الشركة الاهتمام بالإدارة الرشيقة لما لها من أهمية كبيرة ودور فعال في تحسين عناصر الإبداع الوظيفي. المحور الثاني:- الدراسات التي تناولت الأداء التنظيمي:

هدفت دراسة (Jangbahadur et al., 2025) إلى قياس تأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية المدعومة بالذكاء الاصطناعي على الارتباط بالعمل والأداء التنظيمي المستدام. في ظل الارتباط بالعمل كمتغير وسيط ومهارات الاندماج كمتغير مُعدل.

وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد إدارة الموارد البشرية المدعومة بالذكاء الاصطناعي أثرت بشكل غير مباشر على الأداء التنظيمي المستدام من خلال مهارات الاندماج كوسيط كامل وجزئي دون تأثيرات تعديل لمهارات الاندماج.

وهدف دراسة (Nawaz et al., 2025) إلى بيان طبيعة العلاقة بين القيادة الريادية وتحسين الأداء والنتائج التنظيمية من خلال تسيط عوامل الإبداع والسلوك للموظفين. وتم التطبيق على ٤١٤ موظفًا يعملون في مختلف الصناعات في باكستان.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي وهام للقيادة الريادية على الأداء التنظيمي، حيث يعتبر إبداع وسلوك الموظفين الوسيط الرئيسي. تُظهر الدراسة أن المستويات العالية من إبداع الموظفين والسلوك الإيجابي مرتبطة بشكل مباشر بتحسين مقاييس الأداء في المنظمات التي يقودها قادة رواد الأعمال. وهذا يؤكد بالتالي على الحاجة إلى خلق بيئة تشجع الإبداع وتدعم السلوكيات الإيجابية للموظفين المطلوبة للقيادة الريادية.

واسهدت دراسة (Tjahjadi et al., 2024) إلى قياس التأثير المباشر لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي. وفي ظل توسيط الابتكار المفتوح ويديرها الجمود التنظيمي. تم التطبيق على عينة مكونة من ٢٩٣ موظف يعملون بالمنظمات المملوكة للدولة الإندونيسية والشركات التابعة لها.

وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. تظهر النتائج الإضافية أيضًا أن الابتكار المفتوح يتوسط العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي، وأن الجمود التنظيمي يخفف من العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي. من الناحية النظرية، تساهم النتائج في وجهة النظر القائمة على الموارد (RBV) والرؤية القائمة على المعرفة (KBV) من خلال تقديم أدلة تجريبية على أهمية الموارد الداخلية المميزة في تحقيق الأداء التنظيمي المتفوق. ومن الناحية العملية، توفر النتائج معلومات استراتيجية للمديرين مفادها أنه ينبغي عليهم إدارة رأس المال الفكري والابتكار المفتوح والجمود التنظيمي بشكل صحيح بسبب آثارها على الأداء التنظيمي.

وسعت دراسة (Kluczka & Sałamacha, 2023) إلى دراسة الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين أداء العلامة التجارية والأداء التنظيمي. أُجريت دراسات تجريبية في ٢٦٨ منظمة تقع في بولندا. وتوصلت الدراسة إلى أن مرونة المنظمة تتوسط جزئياً في العلاقة بين أداء العلامة التجارية والأداء التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى أن الأداء التنظيمي يمكن قياسه عن طريق الآتي: (الوضع المالي العام للمنظمة، الأداء الوظيفي، جودة المنتجات أو الخدمات (الموثوقية والاجتهاد)، الابتكار في المنتجات أو الخدمات، حداثة الحلول التكنولوجية التطبيقية، كفاءة إدارة المنظمة، موثوقية العمليات التجارية، الحصة السوقية، راحة المستهلك، ورضا الموظفين).

في حين هدفت دراسة (Al-Dhaafri & Alosani, 2022) إلى قياس أثر إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المنظمة على التميز التنظيمي، ثم قياس دور الأداء التنظيمي في هذه العلاقة. تم التطبيق على ٣٢٠ شخصاً من العاملين في شرطة دبي بدولة الإمارات.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي ومعنوي لإدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المنظمة على الأداء التنظيمي. كما تم التأكيد على دور الوساطة للأداء التنظيمي في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المنظمة والتميز التنظيمي.

واستهدفت دراسة (Gomes et. al., 2022) تحليل الدور الوسيط لقدرة التعلم التنظيمي وابتكار الخدمة في علاقة التوجيه الريادي والأداء التنظيمي. تم التطبيق على مديري ١٥٩ شركة معمارية وعمران من سانتا كاتارينا، البرازيل.

واستنتجت الدراسة أن التوجه الريادي هو محرك قوي لابتكار الخدمة والأداء التنظيمي. تعمل قدرة التعلم التنظيمي كميسر للابتكار ولها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. المساهمة النظرية الأخرى لهذه الدراسة في قدرة التعلم التنظيمي هي تأكيد توسطها في ابتكار الخدمة والأداء التنظيمي. تحتاج الإدارة إلى جعل المنظمة أكثر استباقية وإبداعاً وتعمل باستمرار على الترويج للأفكار الجديدة. يجب أن تولي منظمات العمارة وال عمران مزيداً من الاهتمام للحفاظ على التوجه الريادي وتعزيزه بشكل دائم. يمكن أن يكون الاتجاه نحو كل من الاستباقية والمخاطرة ميزة متأصلة في خدمات الأعمال التي تتطلب معرفة مكثفة.

وهدفت دراسة (Oh & Kim, 2022) إلى بيان العلاقات التي تربط بين أنظمة العمل عالية الأداء، والدوران الجماعي، والثقافة الجماعية والأداء التنظيمي. تم التطبيق على الشركات العاملة في مجال التصنيع والتمويل والخدمات وعددهم ٣٥٠ شركة تعمل في كوريا الجنوبية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي غير مباشر لأنظمة العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي من خلال الدوران الجماعي. وفيما يتعلق بالثقافة الجماعية كوسيط، كانت العلاقة السلبية بين الدوران الجماعي والأداء التنظيمي أقوى عندما تكون الثقافة الجماعية في المنظمة عالية. بالإضافة إلى ذلك، كانت التأثيرات الإيجابية غير المباشرة لأنظمة العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي من خلال الدوران الجماعي أقوى أيضاً عندما تكون الثقافة الجماعية في المنظمة عالية.

في حين هدفت دراسة (Puni et. al., 2022) إلى قياس الدور الوسيط للمناخ المبتكر في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي. تم التطبيق على ٤٠٠ موظف يعملون في ١٠ شركات تصنيع في غانا. وتوصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي مباشر وهام على الأداء التنظيمي. في الوقت نفسه، توسط المناخ المبتكر بشكل كبير في العلاقة السلبية بين جميع أبعاد القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، وبالتالي خلق تأثيراً غير مباشر للقيادة التحويلية على الأداء التنظيمي أكبر من التأثير المباشر.

وسعت دراسة (Al-Dhaafri, 2022) إلى قياس الدور الوسيط للأداء التنظيمي في العلاقة بين أثر إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المنظمة على تحقيق التميز التنظيمي. تم التطبيق على ٣٢٠ موظفاً يعملون في شرطة إمارة دبي.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك آثار إيجابية ومعنوية لإدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المنظمة على الأداء التنظيمي. كما تم التأكيد على دور الوساطة في الأداء التنظيمي بين إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات والتميز التنظيمي.

وهدفت دراسة (Moullin, 2017) إلى تحسين وتقييم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن. ومعرفة عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الأداء التي تحقق رضا العملاء. وتم التطبيق على العاملين بوزارة الصحة البريطانية.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق برنامج بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع العام هو إطار فعال لمساعدة المنظمات على تحسين النتائج لمستخدمي الخدمة وأصحاب المصلحة دون زيادة التكلفة الإجمالية، ووضع مقاييس الأداء التي تساعد على تحسين وضمان الجودة دون تحفيز الموظفين

لتحقيق أهداف تعسفية على حساب وضعف الخدمة للجمهور والسبب الرئيسي- لذلك هو تركيزها على تطوير ثقافة إدارة الأداء على أساس التحسين والابتكار والتعلم بدلاً من ثقافة اللوم من أعلى إلى أسفل.

المحور الثالث:- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإدارة الرشيقة والأداء التنظيمي:

هدفت دراسة (Klein et al., 2023) إلى قياس تأثير ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء التنظيمي. تم التطبيق على عينة مكونة من ٧٤٨ موظفًا بوزارة التعليم البرازيلية.

وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد الإدارة الرشيقة (دعم القيادة وإشراك الموظفين، والتركيز على العملاء الداخليين، والتفكير طويل الأمد، وقيمة الخدمات المجتمعية، والقضاء على الهدر والتحسين المستمر) لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي للوزارة.

في حين سعت دراسة (Molina & Fuentes, 2022) إلى تحليل منهجي للأدبيات الموجودة حول تطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات. تم مراجعة ٦٨ مقالة منشورة من عام ٢٠٠٣-٢٠٢٠م في موقعي (Web of Science & Scopus).

وقدمت الدراسة لمحة عامة عن الأدلة التجريبية على تطبيق الإدارة الرشيقة وتأثيرها على الأداء التنظيمي للجامعات. كذلك تم المساهمة بأربعة خطوط بحثية تسلط الضوء على قابلية تطبيق الإدارة الرشيقة لتحسين العمليات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، والعوامل التي تسهل تنفيذ الإدارة الرشيقة، وأخيرًا، نتائج التنفيذ.

واستهدفت دراسة (على، ٢٠٢١) بيان دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء التنظيمي. وذلك

بالتطبيق على الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين مبادئ الإدارة الرشيقة والأداء التنظيمي. وأنه كلما دعمت إدارة الشركة تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة كلما ساهم ذلك في تحسين الأداء التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

في إطار العرض السابق للدراسات السابقة والمحاور التي ركزت عليها هذه الدراسات، اتضح للباحث ما يلي:

- هناك تقارب بين الدراسات من حيث دراسة مجموعة من العناصر التي تعبر عن ممارسات إدارية مؤثرة في الإدارة الرشيقة (رؤية النظام، التفكير طويل الأجل، القضاء على الهدر، قيمة المنتج، التحسين المستمر، دعم القيادة).
- تنوعت مجالات تأثير الإدارة الرشيقة في المنظمات المختلفة، فكان هناك دراسات تهتم بدراسة تأثيرها على عناصر الأداء الوظيفي للعاملين من حيث الأبعاد التالية (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء المعاكس) وهناك دراسات اهتمت بفعالية العملية التنظيمية ونضجها وتحقيق الإبداع الوظيفي.
- أكدت الدراسات السابقة أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء التنظيمي ومن ثم تحقيق التميز والريادة، بالإضافة لدورها في خلق علاقة إيجابية بين الإدارة والموظفين، وكذلك بين

الرؤساء والمرؤوسين، ومناخ من الثقة المتبادلة والذي من شأنه تحفيز هؤلاء الموظفين على إنجاز المهام المرجوة.

- أكدت الدراسات السابقة أنه لتحسين الأداء التنظيمي فلا بد من الاعتماد على أبعاد ومكونات ثابتة مثل أبعاد ومكونات بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، البعد الفني، البعد التجاري، البعد الإداري).
- أفادت الدراسات السابقة في وضع تصور عام للبحث والتحديد الدقيق لمشكلة البحث ومتغيراتها، وتحديد منهج البحث المناسب للتطبيق علاوة على التحديد الدقيق لتساؤلات وفروض البحث.

تحديد الفجوة البحثية:

في إطار التحليل السابق للدراسات السابقة والمحاور التي ركزت عليها هذه الدراسات، يمكن توضيح الفجوة البحثية بهذا البحث عن الدراسات السابقة من خلال الشكل رقم (١).

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية



المصدر: إعداد الباحثان

شكل (١):

الفجوة البحثية

ثالثاً:- مشكلة البحث:

بناء على نتائج مراجعة الدراسات السابقة توصل الباحثان إلى وجود فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت تأثير الإدارة الرشيقة على الأداء التنظيمي وهو ما تسعى الدراسة الحالية نحو تحقيقه، وللتأكد من وجود المشكلة بأبعادها المختلفة على المستوى التطبيقي، فقد أجرى الباحثان دراسة استطلاعية على عينة ميسرة قوامها (٥٠ مفردة) من العاملين بشركات صناعة الأسمنت في جمهورية مصر العربية وتوصل من خلالها إلى النتائج التالية:

- ٤٠٪ من المستقصى منهم يرون أن عملهم يساهم في تحقيق الأهداف العامة للشركة وفقاً لرؤية النظام.
 - ٦٠٪ من المستقصى منهم يرون أن القرارات والإجراءات المتخذة في الشركة يتم إسنادها إلى التفكير طويل المدى.
 - ٧٠٪ من المستقصى منهم يرون أنه يتم تقليل الهدر من أي نوع باستمرار من قبل الجميع في قطاع عملهم.
 - ٥٠٪ من المستقصى منهم أكدوا أنهم يعملون باستمرار للبحث عن تحسينات في كل ما يقومون به في العمل.
 - ٦٠٪ من المستقصى منهم يعرفون ما هي احتياجات العملاء في شركتهم، ويعملون على تلبيتها.
 - ٤٠٪ من المستقصى منهم يرون أن القادة بالشركة يعملون على دعم جميع العاملين في أداء أعمالهم المكلفين بها.
 - ٨٠٪ من المستقصى منهم يرون أن شركتهم تحتاج إلى أساليب متطورة لتحسين مستوى أدائها المالي.
 - ٥٠٪ من المستقصى منهم يرون أن هناك مرونة وإسراع في تقديم المنتجات للعملاء.
 - ٣٠٪ من المستقصى منهم أكدوا أن العملاء يشعرون بالرضا لحصولهم على منتجات مرضية وبسعر ملائم.
 - ٤٠٪ من المستقصى منهم أكدوا أن الشركة لا تهتم بإشراك العاملين في دورات تدريبية بغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم.
- بناء على نتائج الدراسة الاستطلاعية التي توصل إليها الباحثان فإن مشكلة البحث تكمن في التساؤل الرئيسي الآتي:

هل يمكن للإدارة الرشيقة تحسين مستويات الأداء التنظيمي لشركات صناعة الأسمنت في جمهورية مصر العربية ؟

وينبثق من مشكلة البحث التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما مستوى العلاقة بين الإدارة الرشيقة بأبعادها والأداء التنظيمي بأبعاده بشركات الأسمنت في جمهورية مصر العربية ؟
 - ٢- ما درجة تأثير الإدارة الرشيقة بأبعادها على الأداء التنظيمي لشركات صناعة الأسمنت في جمهورية مصر العربية ؟
- رابعاً:- أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث سعى الباحثان إلى الوصول إلى الأهداف التالية:

- ١- تحديد علاقة الارتباط بين الإدارة الرشيقة بأبعادها والأداء التنظيمي بأبعاده بشركات صناعة الأسمنت في جمهورية مصر العربية.

٢- قياس تأثير أبعاد الإدارة الرشيقة على أبعاد الأداء التنظيمي لشركات صناعة الأسمت في جمهورية مصر العربية.

رابعًا:- فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافها، وفي ضوء تحليل الدراسات السابقة فإنه تم صياغة فروض في صورة فروض النفي وبالتالي يمكن صياغة الفروض كالآتي:

الفرض الرئيسي الأول:

لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة الرشيقة بأبعادها والأداء التنظيمي بأبعاده بشركات صناعة الأسمت محل الدراسة.

الفرض الرئيسي الثاني:

لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الرشيقة في الأداء التنظيمي لشركات صناعة الأسمت محل الدراسة.

وينبثق من الفرض الرئيس الثاني الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول:

لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الرشيقة (رؤية النظام – التفكير طويل المدى – القضاء على الهدر- التحسين المستمر – قيمة المنتج - دعم القيادة) في البعد المالي (كأحد أبعاد الأداء التنظيمي) بشركات صناعة الأسمت محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثاني:

لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الرشيقة (رؤية النظام – التفكير طويل المدى – القضاء على الهدر- التحسين المستمر – قيمة المنتج - دعم القيادة) في البعد الفني (كأحد أبعاد الأداء التنظيمي) بشركات صناعة الأسمت محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثالث:

لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الرشيقة (رؤية النظام – التفكير طويل المدى – القضاء على الهدر- التحسين المستمر – قيمة المنتج - دعم القيادة) في البعد التجاري (كأحد أبعاد الأداء التنظيمي) بشركات صناعة الأسمت محل الدراسة.

الفرض الفرعي الرابع:

لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الرشيقة (رؤية النظام – التفكير طويل المدى – القضاء على الهدر- التحسين المستمر – قيمة المنتج - دعم القيادة) في البعد الإداري (كأحد أبعاد الأداء التنظيمي) بشركات صناعة الأسمت محل الدراسة.

خامسًا:- متغيرات البحث وكيفية قياسها:

أ- متغيرات البحث:

يهدف البحث إلى قياس تأثير الإدارة الرشيقة على الأداء التنظيمي، وعليه تتبلور متغيرات البحث كما يلي:

يلي:

١ - الإدارة الرشيقة (المتغير المستقل):

هذا المتغير تناولته العديد من الأدبيات والدراسات من وجهات نظر وتوجهات مختلفة، فمنها من تناوله باستفاضة وإسهاب، ومنها من تناوله من منظور موجه. وسنتناول في بحثنا الحالي النقاط والأبعاد الأساسية للإدارة الرشيقة التي لم نجد عليها اختلافًا فيما طالعناه من أدبيات ودراسات وهي:

- رؤية النظام.
- التفكير طويل الأجل.
- القضاء على الهدر.
- قيمة المنتج.
- التحسين المستمر.
- دعم القيادة.

اعتمد الباحثان في قياس متغير الإدارة الرشيقة محل البحث على المقياس الذي وضعه (Klein et al., 2023) وقد تم إيضاح عبارات الإدارة الرشيقة وأبعادها الستة في قائمة الاستقصاء (ملحق رقم ١).

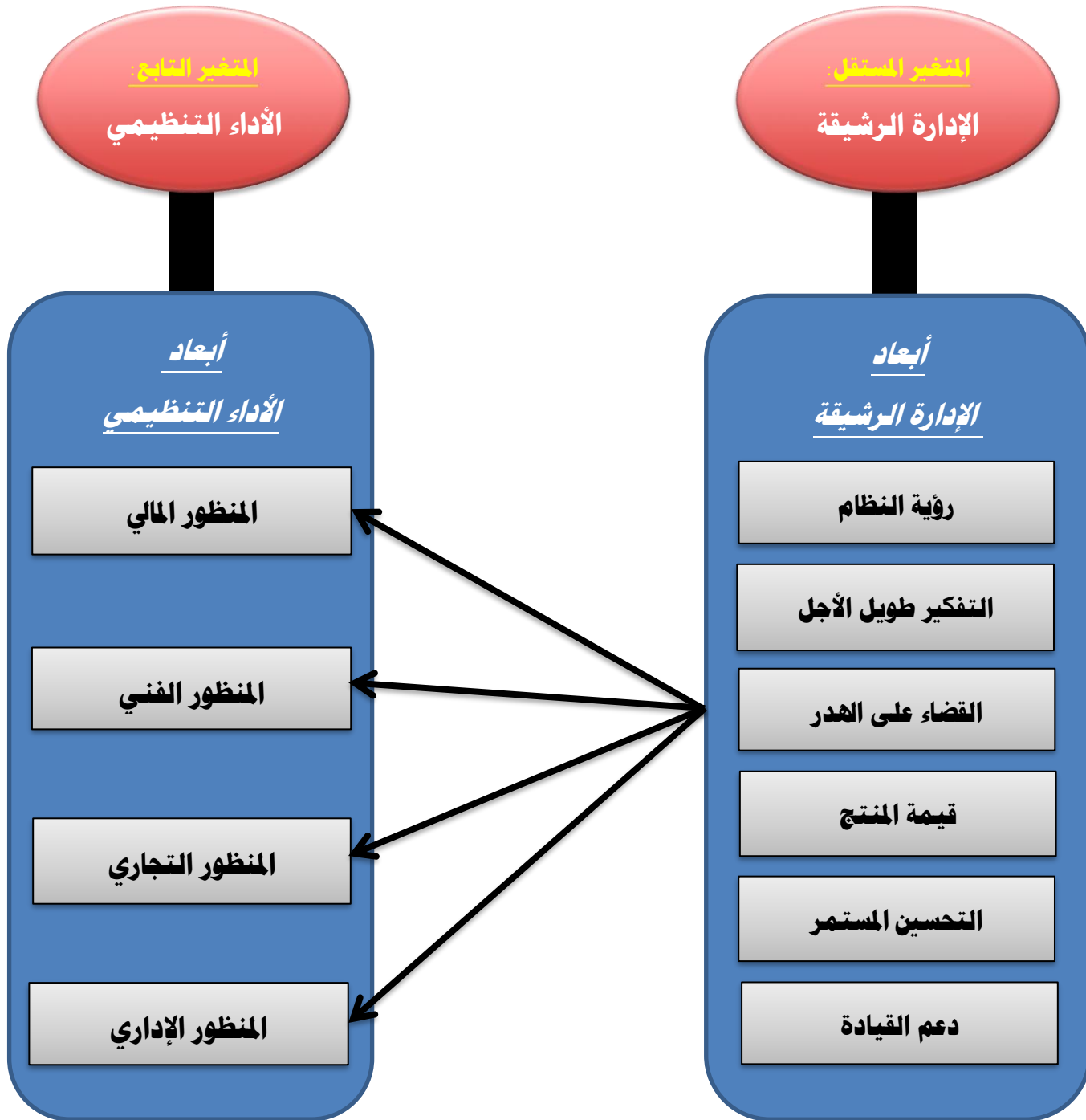
٢ - الأداء التنظيمي (المتغير التابع):

هذا المتغير تناولته العديد من الأدبيات والدراسات من وجهات نظر وتوجهات مختلفة، فمنها من تناوله باستفاضة وإسهاب، ومنها من تناوله من منظور موجه. وسنتناول في بحثنا الحالي النقاط والأبعاد الأساسية للأداء التنظيمي في ضوء أبعاد ومكونات بطاقة الأداء المتوازن والتي لم نجد عليها اختلافًا فيما طالعناه من أدبيات ودراسات وهي:

- البعد المالي.
- البعد الفني (كفاءة العمليات الداخلية).
- البعد التجاري (بعد العملاء).
- البعد الإداري (بعد فاعلية النمو والتعلم).

اعتمد الباحثان في قياس متغير الإدارة الرشيق محل البحث على المقياس الذي وضعه (Klein et al., 2023) و (Gomes et. al., 2022) و (رياض، ٢٠١٩) وقد تم إيضاح عبارات الأداء التنظيمي وأبعاده الستة في قائمة الاستقصاء (ملحق رقم ١).

ويمثل الشكل رقم (٢) هيكل متغيرات البحث:



المصدر: إعداد الباحثان

شكل (٢):

هيكل متغيرات البحث

سادساً: أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من الدور الذي تلعبه الإدارة الرشيدة في التأثير على تحسين الأداء التنظيمي لشركات صناعة الأسمنت في مصر، حيث إن الدراسات التي تناولت المتغيرين كثيرة ولكن ما هو مرتبط بقطاع الأسمنت لم يأخذ القدر الكافي من البحث، وتأتي أهمية البحث في تناول مدخلين مهمين من مداخل الإدارة وهما الإدارة الرشيدة والأداء التنظيمي وهذا الربط لم يتم تناوله بكثرة في الأبحاث والدراسات السابقة، ويمكن توضيح أهمية البحث على المستويين العلمي والعملية كما يلي:

١- الأهمية العلمية:

- لم يحظَ موضوع الإدارة الرشيدة ودوره في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات العاملة في قطاع صناعة الأسمنت في جمهورية مصر العربية بنصيب وافي من الدراسة والبحث مما شجع الباحثان على طرق الموضوع لتقديم دراسة علمية وميدانية متخصصة.
- تناول البحث مفهوميين معاصرين وهما: (الإدارة الرشيدة، الأداء التنظيمي)، في محاولة للمساهمة في سد الفجوة العلمية في علاقة الإدارة الرشيدة بالأداء التنظيمي، وذلك من خلال تأصيل هذه المفاهيم وإلقاء الضوء على أبعاد هذه المتغيرات.
- توجيه أنظار الباحثين لمزيد من الدراسات في مجال الإدارة الرشيدة والأداء التنظيمي في الهيئات والقطاعات المختلفة.
- توضيح العلاقة المفترضة بين أبعاد الإدارة الرشيدة وأبعاد الأداء التنظيمي في شركات قطاع صناعة الأسمنت في مصر.

٢- الأهمية التطبيقية:

- تعتبر صناعة الأسمنت من الصناعات الأساسية والإستراتيجية فهي لازمة للبناء والتعمير وهي أمر لا غنى عنه للإنسان في كل الأزمان، ولقد كانت مصر سباقة في إقامة هذه الصناعة حيث أقيم مصنع صغير عام ١٩١١ قرب مدينة حلوان، ويبلغ عدد شركات الأسمنت العاملة في السوق المصرية في عام ٢٠٢٢ م نحو ١٩ شركة أسمنت، وتمتلك تلك الشركات ٤٩ خط إنتاج للأسمنت تنقسم إلى (١٢ خط إنتاج للقطاع العام) و (٣٧ خط إنتاج للقطاع الخاص).
- أن دراسة الإدارة الرشيدة وعلاقتها بالأداء التنظيمي في الشركات العاملة في قطاع الأسمنت في جمهورية مصر العربية سيكون بمثابة إثراء لكفاءة وفاعلية قطاع صناعة الأسمنت، حيث سيتم تطبيقه في بيئة إدارية هامة وهو قطاع صناعة الأسمنت والذي يُعد مجالاً حيويًا لنمو وتوطين هذا القطاع بالمجتمع المصري.
- يمكن أن تساهم نتائج وتوصيات هذا البحث في مساعدة القيادات والمسؤولين في شركات قطاع الأسمنت محل الدراسة على معرفة الإدارة الرشيدة ومعرفة سبل تحقيقها وإزالة معوقاتها.
- تعريف قادة شركات قطاع الأسمنت على تأثير الإدارة الرشيدة على الأداء التنظيمي، الأمر الذي قد يدفعهم إلى إعادة النظر في بعض السياسات المتبعة.
- تطوير الأساليب الإدارية المستخدمة في الشركات العاملة في قطاع صناعة الأسمنت في جمهورية مصر العربية والتركيز على تطبيق الإدارة الرشيدة وتحسين الأداء التنظيمي.

سابقاً:- مجتمع وعينة البحث:

١- مجتمع البحث:

يشمل **مجتمع البحث** العاملين بالمقرات الرئيسية لشركات صناعة الأسمنت والبالغ عددها (١٩) شركة والتي يعمل بها (٩٠٩٧) موظف وذلك وفقاً للدليل الإحصائي لوزارة الصناعة في تاريخ ٢٠٢٤/١/١م، ويوضح الجدول رقم (١) بيانات الشركات محل الدراسة:

جدول (١):

مجتمع البحث

م	اسم الشركة	عدد خطوط الإنتاج	موقع الشركة	عدد العاملين
١	الشركة الوطنية للأسمنت	٦	بني سويف	٨١٠
٢	السويس للأسمنت	٩	السويس، القطامية، طرة وحلوان	١٢٠٠
٣	لافارج للأسمنت	٥	العين السخنة	١٥٠٠
٤	أسمنت العريش	٤	شمال سيناء	٥٠٩
٥	أسمنت أسيوط	٣	أسيوط	٥٢٠
٦	أسمنت العامرية	٣	الإسكندرية	٤٠٠
٧	تيتان للأسمنت	٣	الإسكندرية وبني سويف	٣٥٠
٨	الشركة العربية للأسمنت	٢	العين السخنة	٥٠٠
٩	أسمنت سيناء	٢	شمال سيناء	٤٣٠
١٠	مصر بني سويف	٢	بني سويف	٣٠٣
١١	السويدي	١	العين السخنة	٣٥٠
١٢	أسمنت وادي النيل	١	بني سويف	٣٠٠
١٣	مصر للأسمنت قنا	١	قنا	٥٥٠
١٤	مصر للأسمنت المنيا	١	المنيا	٣٠٠
١٥	أسمنت النهضة	١	قنا	٤٠٠
١٦	شركة صناعات مواد البناء	١	أسيوط	٢٣٢
١٧	جنوب الوادي	١	بني سويف	٢٠٠
١٨	أسمنت ميدكوم	١	أسوان	١١٧
١٩	أسمنت المصريين	١	سوهاج	١٢٦
الإجمالي	١٩ شركة أسمنت	٤٨ خطاً	—	٩٠٩٧

المصدر: غرفة صناعة مواد البناء (شعبة الأسمنت).

٢- نوع وحجم عينة البحث:

نظراً للتقارب الشديد في مستويات الفكر الإداري، وهو ما اتضح جلياً في الاستجابات لأسئلة الدراسة الاستطلاعية الميدانية، ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث وتعذر حصر عدد مفرداته، وكذلك الوقت والجهد والتكلفة فقد قام الباحثان بالاعتماد على أسلوب العينة الطبقية.

ولتحديد عينة البحث تم اختيار عينة عشوائية طبقية تم احتسابها بافتراض أن الظاهرة محل الدراسة تتحقق في المجتمع بنسبة ٥٠٪ وبالتطبيق في معادلة حجم العينة بمعامل ثقة ٩٥٪ (أي بخطأ ٥٪) فإن حجم العينة يتم تحديده كما يلي:

$$n = \frac{q(1-q)}{\frac{d^2}{m \cdot d} + \frac{q(1-q)}{n_1}}$$

المصدر: (إدريس، ٢٠١٤، ص ٤٥٥)

حيث إن:

ق: نسبة الحد الأقصى لتوفير الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع وقد اعتبرها الباحثان ٥٠٪.

د: نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبرها الباحثان ٥٪.

د.م: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي اختاره الباحثان وهو ٩٥٪ وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة هي (١,٩٦).

ن: حجم مجتمع البحث ويساوي (٩٠٩٧ مفردة).

ن: حجم العينة وهو يساوي (٣٨٤ مفردة).

وعليه فإن حجم العينة باستخدام المعادلة السابقة هو (٣٨٤) مفردة، تم توزيعها عشوائيًا على

العاملين بالمقرات الرئيسية للشركات صناعة الأسمنت محل الدراسة. ويوضح الجدول رقم (٢) حجم عينة البحث، وعدد الاستثمارات التي تم توزيعها على العاملين:

جدول (٢):

عينة البحث

م	اسم الشركة	عدد العاملين
١	الشركة الوطنية للأسمنت	٣٤
٢	السويس للأسمنت	٥١
٣	لافارج للأسمنت	٦٣
٤	أسمنت العريش	٢١
٥	أسمنت أسيوط	٢٢
٦	أسمنت العامرية	١٧
٧	تيتان للأسمنت	١٥
٨	الشركة العربية للأسمنت	٢١
٩	أسمنت سيناء	١٨
١٠	مصر بنى سويف	١٣
١١	السويدي	١٥
١٢	أسمنت وادي النيل	١٣
١٣	مصر للأسمنت قنا	٢٣

المصدر:	١٤	مصر للأسمنت المنيا	١٣	غرفة صناعة مواد
البناء (شعبة	١٥	أسمنت النهضة	١٧	الأسمنت).
ثامناً: - أنواع	١٦	شركة صناعات مواد البناء	١٠	ومصادر جمع
البيانات الأولية:	١٧	جنوب الوادي	٨	الثانوية:
٣- البيانات	١٨	أسمنت ميدكوم	٥	البيانات التي تم
وهي	١٩	أسمنت المصريين	٥	واختبارها
جمعها من قبل	الإجمالي	١٩ شركة أسمنت	٣٨٤	صحتها، وهي
والتحقق من مدى				

تلك البيانات التي تنشرها المصادر الرسمية وغير الرسمية، كما قام الباحثان بدراسة مسحية مكثفة للأبحاث والدراسات السابقة، والمراجع العربية والأجنبية والدوريات العلمية، والندوات، والمؤتمرات المتعلقة بمتغيرات البحث، هذا بالإضافة إلى التقارير والبيانات المنشورة المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك للحصول على البيانات الثانوية.

٤- البيانات الأولية:

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع البحث، والتي تم توفيرها من خلال قائمة الاستقصاء التي تم استخدامها لهذا البحث؛ حيث تم إعداد مقاييس كمية مرتبطة بأبعاد الإدارة الرشيدة وكذلك أبعاد الأداء التنظيمي وفقاً لمكونات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والتي تم توزيعها على عينة البحث، وبعد ذلك تم جمعها، ثم مراجعتها، وتحكيمها للتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، حيث تم إجراء اختبار المصدقية والاعتمادية لقائمة الاستبيان من خلال قياس معامل الصدق والثبات (ألفا كرونباخ)، وذلك بغرض التأكد من صلاحية المقياس وقدرته على قياس الظاهرة البحثية وذلك لتحديد مدى صحة المقاييس المستخدمة، وبحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم ما تم التوصل إليه.

تاسعاً:- الدراسة الميدانية:

١- الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء:

جدول (٣):

معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستقصاء

م	مجالات الاستقصاء	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
١	الإدارة الرشيقة	١- رؤية النظام	٤	٠,٨٣٦	٠,٨٤٨
		٢- التفكير طويل المدى	٤	٠,٨١٥	٠,٧٤٧
		٣- القضاء على الهدر	٥	٠,٨٢٧	٠,٨١٥
		٤- التحسين المستمر	٤	٠,٩٦٥	٠,٩٦٨
		٥- قيمة المنتج	٤	٠,٨٦٩	٠,٨٧٣
		٦- دعم القيادة	٥	٠,٩١٩	٠,٩٣٢
إجمالي متغير الإدارة الرشيقة				٠,٩٦٧	٠,٩٨٣
٢	الأداء التنظيمي	١- البعد المالي	٧	٠,٩٣٣	٠,٩٣٢
		٢- البعد الفني	٥	٠,٩٣٠	٠,٩١٩
		٣- البعد التجاري	٥	٠,٩٣١	٠,٩٥٤
		٤- البعد الإداري	٧	٠,٩١٦	٠,٩٠٢
اجمالي متغير الأداء التنظيمي				٠,٩٧٥	٠,٩٨٦
إجمالي الاستقصاء				٠,٩٦١	٠,٩٨٧

أظهرت النتائج الموضحة في جدول رقم (٣) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لإجمالي الاستقصاء حيث بلغت بطريقة ألفا كرونباخ (٠,٩٦١)، بينما بطريقة التجزئة النصفية بلغت (٠,٩٨٧)، أما مجالات الاستقصاء فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمجال الإدارة الرشيقة (٠,٩٦٧) ولمجال الأداء التنظيمي (٠,٩٧٥)، أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة ألفا كرونباخ حيث كانت في مجال الإدارة الرشيقة (٠,٩٨٣) وفي مجال الأداء التنظيمي (٠,٩٨٦).

وبذلك يكون الاستقصاء في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم (١) قابلاً للتوزيع. ويكون الباحثان قد تأكد من صدق وثبات استقصاء البحث مما يجعله على ثقة بصحة الاستقصاء وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياتها.

٢- المعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم تفريغ وتحليل الاستقصاء باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وقد قام الباحثان باستخدام الاختبارات والقياسات الإحصائية التالية لتحليل بيانات البحث:

- النسب المئوية والتكرارات: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة البحث.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستقصاء.

- اختبار التجزئة النصفية (Split half) لمعرفة ثبات فقرات الاستقصاء.
- التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للتأكد من صدق الاستقصاء.
- المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمعرفة اتجاه آراء عينة الدراسة.
- معامل الارتباط (Correlation Coefficient): لمعرفة وجود علاقة من عدمها بين متغيرات البحث واتجاهها وقوتها ويجرى تحليل الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وبين المتغيرات المستقلة بعضها البعض.
- تحليل الانحدار التدريجي المتعدد باستخدام طريقة (Stepwise Regression) لتحديد أهم المتغيرات المستقلة ذات التأثير المعنوي في المتغيرات التابعة، من خلال إدخال المتغيرات واحدًا بعد الآخر بخطوات متسلسلة إلى النموذج مع استبعاد المتغيرات التي تصبح غير متأثرة بوجود بقية المتغيرات، وتعتمد هذه الطريقة على إدخال جميع المتغيرات المستقلة في النموذج كخطوة أولى، ثم يبدأ البرنامج بحساب معامل الارتباط بين كل متغير وحذف المتغير صاحب أصغر معامل ارتباط جزئي مع المتغير التابع، ويتم تكرار هذه العملية حتى لا يجد البرنامج متغيرًا مستقلًا يستوفي شرط الحذف من النموذج.
- تحليل المسار Path Analysis: والمتوفر في البرنامج الإحصائي AMOS لتحديد الأثر غير المباشر للإدارة الرشيقة على الأداء التنظيمي.

٣- اختبار فروض البحث:

أ- نتائج اختبار الفرض الرئيسي الأول القائل:

لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة الرشيقة بأبعادها والأداء التنظيمي بأبعاده بشركات صناعة الأسمنت محل الدراسة.

وللتحقق من صحة الفرض الرئيسي- الأول تم إجراء تحليل الارتباط البسيط بين متغيرات الفرض، والذي من خلاله يتم تحديد وجود علاقة من عدمها واتجاهها وقوتها.

جدول رقم (٤):

متغيرات وأبعاد الفرض الرئيس الأول للبحث

الرمز	نوع المتغير	المتغيرات
X	مستقل	الإدارة الرشيقة:
X ₁	مستقل	١- رؤية النظام.
X ₂	مستقل	٢- التفكير طويل المدى.
X ₃	مستقل	٣- القضاء على الهدر.
X ₄	مستقل	٤- التحسين المستمر.
X ₅	مستقل	٥- قيمة المنتج.
X ₆	مستقل	٦- دعم القيادة.

الأداء التنظيمي:	تابع	Y
١- البعد المالي.	تابع	Y ₁
٢- البعد الفني.	تابع	Y ₂
٣- البعد التجاري.	تابع	Y ₃
٤- البعد الإداري.	تابع	Y ₄

المصدر: إعداد الباحثان.

تم استخدام مصفوفة معاملات الارتباط للتحقق من وجود علاقة بين الإدارة الرشيقة الدرجة الكلية وأبعادها الستة (رؤية النظام – التفكير طويل المدى- القضاء على الهدر- التحسين المستمر – قيمة المنتج - دعم القيادة) والأداء التنظيمي الدرجة الكلية وأبعاده الأربعة (البعد المالي - البعد الفني- البعد التجاري- البعد الإداري).

جدول (٥):

مصفوفة الارتباط للتحقق من وجود علاقة بين أبعاد الإدارة الرشيقة وأبعاد الأداء التنظيمي

X ₆	X ₅	X ₄	X ₃	X ₂	X ₁	X	Y ₄	Y ₃	Y ₂	Y ₁	Y	
												Y
											**,961	Y ₁
										**,949	**,976	Y ₂
									**,94.	**,919	**,98.	Y ₃
								**,922	**,872	**,836	**,939	Y ₄
							**,886	**,9.4	**,893	**,9.2	**,929	X
						**,927	**,818	**,829	**,832	**,80.	**,863	X ₁
					**,883	**,948	**,826	**,832	**,816	**,848	**,861	X ₂
				**,801	**,9.3	**,911	**,812	**,836	**,802	**,836	**,860	X ₃
			**,782	**,867	**,817	**,949	**,806	**,876	**,861	**,87.	**,897	X ₄
		**,931	**,863	**,890	**,868	**,97.	**,88.	**,894	**,874	**,867	**,911	X ₅
	**,918	**,927	**,81.	**,887	**,823	**,900	**,824	**,847	**,824	**,839	**,864	X ₆

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء*: دالة عند ٠,٠١

يتضح من بيانات الجدول رقم (٥) ما يلي:

توجد علاقة معنوية بين الإدارة الرشيقة الدرجة الكلية بأبعادها الستة (رؤية النظام – التفكير طويل المدى- القضاء على الهدر- التحسين المستمر – قيمة المنتج - دعم القيادة) والأداء التنظيمي بشركات صناعة الأسمنت، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بينهما (٠,٩٢٩، ٠,٨٦١) عند مستوى معنوية ٠,٠١.

توجد علاقة معنوية بين الإدارة الرشيقة الدرجة الكلية بأبعادها الستة (رؤية النظام – التفكير طويل المدى- القضاء على الهدر- التحسين المستمر – قيمة المنتج - دعم القيادة) والأداء التنظيمي المتمثل

في البعد المالي بشركات صناعة الأسمنت، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بينهما (٠,٨٣٦، ٠,٩٠٢) عند مستوى معنوية ٠,٠١.

■ توجد علاقة معنوية بين الإدارة الرشيدة الدرجة الكلية بأبعادها الستة (رؤية النظام – التفكير طويل المدى- القضاء على الهدر- التحسين المستمر – قيمة المنتج - دعم القيادة) والأداء التنظيمي المتمثل في البعد الفني بشركات صناعة الأسمنت، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بينهما (٠,٨١٦، ٠,٨٩٣) عند مستوى معنوية ٠,٠١.

■ توجد علاقة معنوية بين الإدارة الرشيدة الدرجة الكلية بأبعادها الستة (رؤية النظام – التفكير طويل المدى- القضاء على الهدر- التحسين المستمر – قيمة المنتج - دعم القيادة) والأداء التنظيمي المتمثل في البعد التجاري بشركات صناعة الأسمنت، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بينهما (٠,٨٢٩، ٠,٩٠٤) عند مستوى معنوية ٠,٠١.

■ توجد علاقة معنوية بين الإدارة الرشيدة الدرجة الكلية بأبعادها الستة (رؤية النظام – التفكير طويل المدى- القضاء على الهدر- التحسين المستمر – قيمة المنتج - دعم القيادة) والأداء التنظيمي المتمثل في البعد الإداري بشركات صناعة الأسمنت، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بينهما (٠,٨١٨، ٠,٨٨٠) عند مستوى معنوية ٠,٠١.

■ توجد علاقة معنوية بين أبعاد الإدارة الرشيدة بعضها البعض المتمثلة في (رؤية النظام – التفكير طويل المدى- القضاء على الهدر- التحسين المستمر – قيمة المنتج - دعم القيادة)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بينهم (٠,٨١٠، ٠,٩٣١) عند مستوى معنوية ٠,٠١.

بناءً على النتائج المتوصل إليها من اختبار الفرض فقد ثبت عدم صحة الفرض الرئيسي الأول للبحث والذي ينص على أنه لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة الرشيدة بأبعادها والأداء التنظيمي بأبعاده بشركات صناعة الأسمنت محل الدراسة. وبالتالي رفض الفرض.

ب- نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثاني القائل:

لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الرشيدة في الأداء التنظيمي لشركات صناعة الأسمنت محل الدراسة.

وللتحقق من صحة الفرض الرئيسي- الثاني تم إجراء تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي لمعرفة أثر أبعاد الإدارة الرشيدة الدرجة (رؤية النظام – التفكير طويل المدى- القضاء على الهدر- التحسين المستمر – قيمة المنتج - دعم القيادة) على الأداء التنظيمي الدرجة الكلية وأبعاده (البعد المالي - البعد الفني- البعد التجاري- البعد الإداري).

جدول (٦):

تحليل انحدار أبعاد الإدارة الرشيقة على الأداء التنظيمي

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	معامل تضخم التباين	معامل الانحدار		البيان
			المعياري	غير المعياري	
٠,٠١	١٤,٤٤٤			١,٠٣٨	الثابت
٠,٠١	٣,٢٥٥	١١,٧٣٢	٠,١٩٩	٠,١٤٩	قيمة المنتج
٠,٠١	٦,١٥٨	٦,٥١٨	٠,٢٨١	٠,٢٦٠	القضاء على الهدر
٠,٠١	٨,٢٢٢	٧,٧٥٣	٠,٤٠٨	٠,٢٨١	التحسين المستمر
٠,٠١	٢,٢٤٢	٦,٦٦١	٠,١٠٣	٠,٠٩٥	رؤية النظام
		٠,٩٣٨			معامل الارتباط الكلي
		٠,٨٧٩			معامل التحديد
		٠,٨٧٨			معامل التحديد المصحح
		٠,٠١ / ٦٩٠,٥٩٥			قيمة "ف" / مستوى الدلالة

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

يتضح من بيانات الجدول رقم (٦) معنوية نموذج الانحدار عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث بلغت قيمة "ف" ٦٩٠,٥٩٥ مما يدل على جودة توفيق المتغيرات لنموذج الانحدار وأن المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج (قيمة المنتج - القضاء على الهدر - التحسين المستمر - رؤية النظام) ذات تأثير معنوي مباشر على المتغير التابع (الأداء التنظيمي). حيث أن هذه المتغيرات يؤثرها على (الأداء التنظيمي) بنسبة ٨٧,٨٪. وأن المتغيرين (التفكير طويل المدى - دعم القيادة) خرجا من النموذج لضعف تأثيرهما في وجود التباين أقل من ١٥ مما يدل على عدم وجود مشكلة الأزواج الخطي.

معادلة نموذج الانحدار:

$$Y = 1.038 + 0.149 X_5 + 0.260 X_3 + 0.281 X_4 + 0.095 X_1$$

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول:

لا يوجد تأثير لأبعاد الإدارة الرشيقة (رؤية النظام – التفكير طويل المدى- القضاء على الهدر- التحسين المستمر – قيمة المنتج - دعم القيادة) في البعد المالي (كأحد أبعاد الأداء التنظيمي) بشركات صناعة الأسمت محل الدراسة.

جدول (٧):

تحليل انحدار أبعاد الإدارة الرشيقة على البعد المالي كأحد أبعاد الأداء التنظيمي

مستوى الدلالة	قيمة ت	معامل تضخم التباين	معامل الانحدار		البيان
			المعياري	غير المعياري	
٠,٠١	١٠,٤٥٩			٠,٩٢٥	الثابت
٠,٠١	١٣,٠٩٠	٣,١٠٦	٠,٤٩٣	٠,٣٥٤	التحسين المستمر
٠,٠١	٤,٩٧٥	٥,٥٩٨	٠,٢٥٢	٠,٢٤٣	القضاء على الهدر
٠,٠١	٤,٠٣١	٦,٥٤٢	٠,٢٢٠	٠,٢١٢	رؤية النظام
		٠,٩٠٩			معامل الارتباط الكلي
		٠,٨٢٦			معامل التحديد
		٠,٨٢٥			معامل التحديد المصحح
		٠,٠١ / ٦٠٣,٣٢			قيمة "ف" / مستوى الدلالة

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

يتضح من بيانات الجدول رقم (٧) معنوية نموذج الانحدار عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث بلغت قيمة "ف" ٦٠٣,٣٢ مما يدل على جودة توفيق المتغيرات لنموذج الانحدار وأن المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج (التحسين المستمر - القضاء على الهدر - رؤية النظام) ذات تأثير معنوي على المتغير التابع (البعد المالي). حيث أن هذه المتغيرات يؤثرها على (البعد المالي) بنسبة ٨٢,٥٪. وأن المتغيرات (التفكير طويل المدى- قيمة المنتج – دعم القيادة) خرجوا من النموذج لضعف تأثيرهم في وجود المتغيرات الداخلة في النموذج وهذا لا ينفي تأثيرهم منفردين أو بطريق غير مباشر، كما أن قيم معامل تضخم التباين أقل من ١٥ مما يدل على عدم وجود مشكلة الأزواج الخطي.

معادلة نموذج الانحدار: $Y_1 = 0.925 + 0.354 X_4 + 0.245 X_3 + 0.212 X_1$

نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني:

لا يوجد تأثير لأبعاد الإدارة الرشيقة (رؤية النظام – التفكير طويل المدى- القضاء على الهدر- التحسين المستمر – قيمة المنتج - دعم القيادة) في البعد الفني (كأحد أبعاد الأداء التنظيمي) بشركات صناعة الأسمنت محل الدراسة.

جدول (٨):

تحليل انحدار أبعاد الإدارة الرشيقة على البعد الفني كأحد أبعاد الأداء التنظيمي

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	معامل تضخم التباين	معامل الانحدار		البيان
			المعياري	غير المعياري	
٠,٠١	٩,٥٩٥			٠,٨٤٥	الثابت
٠,٠١	١٣,٣٦٧	٢,٥٧٤	٠,٤٦١	٠,٤٥٨	القضاء على الهدر
٠,٠١	١٤,٥١٩	٢,٥٧٤	٠,٥٠١	٠,٣٧٠	التحسين المستمر
		٠,٩٠٨			معامل الارتباط الكلي
		٠,٨٢٤			معامل التحديد
		٠,٨٢٣			معامل التحديد المصحح
		٠,٠١ / ٨٩١,٧٦			قيمة "ف" / مستوى الدلالة

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

يتضح من بيانات الجدول رقم (٨) معنوية نموذج الانحدار عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث بلغت قيمة "ف" ٨٩١,٧ مما يدل على جودة توفيق المتغيرات لنموذج الانحدار وأن المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج (القضاء على الهدر – التحسين المستمر) ذات تأثير معنوي على المتغير التابع (البعد الفني). حيث أن هذه المتغيرات يؤثرها على (البعد الفني) بنسبة ٨٢,٣٪. وأن المتغيرات (رؤية النظام - التفكير طويل المدى – قيمة المنتج – دعم القيادة) خرجوا من النموذج لضعف تأثيرهم في وجود المتغيرات الداخلة في النموذج وهذا لا ينفي تأثيرهم منفردين أو بطريق غير مباشر، كما أن قيم معامل تضخم التباين أقل من ١٥ مما يدل على عدم وجود مشكلة الأزواج الخطي.

معادلة نموذج الانحدار: $Y_2 = 0.845 + 0.458 X_3 + 0.370 X_4$

نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث:

لا يوجد تأثير لأبعاد الإدارة الرشيقة (رؤية النظام – التفكير طويل المدى- القضاء على الهدر- التحسين المستمر – قيمة المنتج - دعم القيادة) في البعد التجاري (كأحد أبعاد الأداء التنظيمي) بشركات صناعة الأسمنت محل الدراسة.

جدول (٩):

تحليل انحدار أبعاد الإدارة الرشيقة على البعد التجاري كأحد أبعاد الأداء التنظيمي

مستوى الدلالة	قيمة ت	معامل تضخم التباين	معامل الانحدار		البيان
			المعياري	غير المعياري	
٠,٠١	١١,٩١٥			١,٠١٩	الثابت
٠,٠١	٤,٣١٦	١١,٥٢٢	٠,٣٠٦	٠,٢٤٣	قيمة المنتج
٠,٠١	٦,٧٥٢	٣,٩٧٣	٠,٢٨١٠	٠,٢٧٧	القضاء على الهدر
٠,٠١	٦,٤٤٥	٧,٥٦٤	٠,٣٧١	٠,٢٧١	التحسين المستمر
		٠,٩١٣			معامل الارتباط الكلي
		٠,٨٣٤			معامل التحديد
		٠,٨٣٢			معامل التحديد المصحح
		٠,٠١ / ٦٣٥,٥١			قيمة "ف" / مستوى الدلالة

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

يتضح من بيانات الجدول رقم (٩) معنوية نموذج الانحدار عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث بلغت قيمة "ف" ٦٣٥,٥١ مما يدل على جودة توفيق المتغيرات لنموذج الانحدار وأن المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج (دعم القيادة - القضاء على الهدر – التحسين المستمر) ذات تأثير معنوي على المتغير التابع (البعد التجاري). حيث أن هذه المتغيرات يؤثر على (البعد التجاري) بنسبة ٨٢,٣٪. وأن المتغيرات (رؤية النظام - التفكير طويل المدى – قيمة المنتج) خرجوا من النموذج لضعف تأثيرهم في وجود المتغيرات الداخلة في النموذج وهذا لا ينفي تأثيرهم منفردين أو بطريق غير مباشر، كما أن قيم معامل تضخم التباين أقل من ١٥ مما يدل على عدم وجود مشكلة الأزواج الخطي.

معادلة نموذج الانحدار: $Y_3 = 1.019 + 0.243 X_5 + 0.277 X_3 + 0.271 X_4$

نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع:

لا يوجد تأثير لأبعاد الإدارة الرشيقة (رؤية النظام – التفكير طويل المدى- القضاء على الهدر- التحسين المستمر – قيمة المنتج - دعم القيادة) في البعد الإداري كأحد أبعاد الأداء التنظيمي بشركات صناعة الأسمنت محل الدراسة.

جدول (١٠):

تحليل انحدار أبعاد الإدارة الرشيقة على البعد الإداري كأحد أبعاد الأداء التنظيمي

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	معامل تضخم التباين	معامل الانحدار		البيان
			المعياري	غير المعياري	
٠,٠١	١٥,٢٩٢			١,٣٧٦	الثابت
٠,٠١	٤,٦٩٠	١١,٧٣٢	٠,٣٧٠	٠,٢٦٩	قيمة المنتج
٠,٠٥	١,٩٦٤	٦,٦٦١	٠,١١٠	٠,٠٩٨	رؤية النظام
٠,٠١	٤,٥٩٣	٧,٧٥٣	٠,٢٩٤	٠,١٩٧	التحسين المستمر
٠,٠١	٢,٧٨٠	٦,٥١٨	٠,١٦٣	٠,١٤٧	القضاء على الهدر
		٠,٨٩٤			معامل الارتباط الكلي
		٠,٧٩٩			معامل التحديد
		٠,٧٩٧			معامل التحديد المصحح
		٠,٠١ / ٣٧٧,٢٦			قيمة "ف" / مستوى الدلالة

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٠) معنوية نموذج الانحدار عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث بلغت قيمة "ف" ٣٧٧,٢٦ مما يدل على جودة توفيق المتغيرات لنموذج الانحدار وأن المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج (قيمة المنتج - رؤية النظام - التحسين المستمر - القضاء على الهدر) ذات تأثير معنوي على المتغير التابع (البعد الإداري). حيث أن هذه المتغيرات يؤثرها على (البعد الإداري) بنسبة ٧٩,٧٪. وأن المتغيرات (التفكير طويل المدى - دعم القيادة) خرجا من النموذج لضعف تأثيرهما في وجود المتغيرات الداخلة في النموذج وهذا لا ينفي تأثيرهما منفردين أو بطريق غير مباشر، كما أن قيم معامل تضخم التباين أقل من ١٥ مما يدل على عدم وجود مشكلة الأزواج الخطي.

معادلة نموذج الانحدار:

$$Y_4 = 1.376 + 0.269 X_5 + 0.098 X_1 + 0.197 X_4 + 0.147 X_3$$

ولقد قام الباحثان بإجراء تحليل المسار لمعرفة أثر أبعاد الإدارة الرشيقة الستة والتفاعل بينهما على الأداء التنظيمي بأبعادها الأربعة في شركات صناعة الأسمنت محل الدراسة. والجداول التالية توضح ذلك:

جدول (١١):

معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية لتوضيح

تأثير الإدارة الرشيقة على الأداء التنظيمي

مستوى الدلالة	قيمة C.R	الخطأ المعياري	معامل الانحدار		المسار		
			المعياري	غير المعياري			
٠,٠٠٠	٤,١٨٣	٠,٠٤٩	٠,٢١٤	٠,٢٠٦	البعد المالي	<---	رؤية النظام
٠,٠٠٠	٥,١٤٣	٠,٠٤٦	٠,٢٤٧	٠,٢٣٩	البعد المالي	<---	القضاء على الهدر
٠,٠٠٠	١٣,٦١٣	٠,٠٢٦	٠,٥٠٣	٠,٣٦٠	البعد المالي	<---	التحسين المستمر
٠,٠٠٠	٣,٩٨١	٠,٠٢٨	٠,١١١	٠,١١٠	البعد الفني	<---	القضاء على الهدر
٠,٠٢٦	٢,٢٣١	٠,٠٢١	٠,٠٦٦	٠,٠٤٧	البعد الفني	<---	دعم القيادة
٠,٠٠٠	٢٣,٧٤٤	٠,٠٣١	٠,٧١٧	٠,٧٣٩	البعد الفني	<---	البعد المالي
٠,٠٠٠	٨,٥١٥	٠,٠٣١	٠,٢٣٩	٠,٢٦٤	البعد الفني	<---	البعد الإداري
٠,٠٠٢	٣,٠٧١	٠,٠٣٣	٠,١٢٨	٠,١٠٢	البعد التجاري	<---	قيمة المنتج
٠,٠٤١	٢,٠٤٨	٠,٠٢٨	٠,٠٨٠	٠,٠٥٨	البعد التجاري	<---	التحسين المستمر
٠,٠٠٠	٨,٩٦٧	٠,٠٤١	٠,٣٧٣	٠,٣٦٩	البعد التجاري	<---	البعد الفني
٠,٠٠٠	١١,٩٠٦	٠,٣٨	٠,٤١٥	٠,٤٥٤	البعد التجاري	<---	البعد الإداري
٠,٠٠٠	٥,٠١٦	٠,٥٦	٠,٣٨٦	٠,٢٨١	البعد الإداري	<---	قيمة المنتج
٠,٠٠٠	٥,٠٢٢	٠,٠٤٢	٠,٣١٥	٠,٢١١	البعد الإداري	<---	التحسين المستمر

اتضح من بيانات الجدول رقم (١١) ما يلي:

- وجود تأثير مباشر للإدارة الرشيقة المتمثل في (رؤية النظام - القضاء على الهدر - التحسين المستمر) على البعد المالي بمقدار ٠,٢١٤، ٠,٢٧٤، ٠,٥٠٣ على الترتيب عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥.
- وجود تأثير مباشر للإدارة الرشيقة المتمثل في (القضاء على الهدر - دعم القيادة) على البعد الفني بمقدار ٠,١١١، ٠,٠٦٦ على الترتيب عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥.
- وجود تأثير مباشر للبعد المالي والبعد الإداري على البعد الفني بمقدار ٠,٧١٧، ٠,٢٣٩ على الترتيب عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥.
- وجود تأثير مباشر للإدارة الرشيقة المتمثل في (قيمة المنتج - التحسين المستمر) على البعد التجاري بمقدار ٠,١٢٨، ٠,٠٨٠ على الترتيب عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥.
- وجود تأثير مباشر للبعد الفني والبعد الإداري على البعد التجاري بمقدار ٠,٣٧٣، ٠,٤١٥ على الترتيب عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥.

– وجود تأثير مباشر للإدارة الرشيقة المتمثل في (قيمة المنتج – التحسين المستمر) على البعد الإداري بمقدار ٠,٣٨٦ ، ٠,٣١٥ على الترتيب عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥ .

جدول (١٢):

مؤشرات جودة المطابقة للنموذج

المؤشر	القيمة المفترضة	القيمة
X^2/df	$5 \geq$	١,٢٧٨
GFI	$0,9 \leq$	٠,٩٩٢
AGFI	$0,8 \leq$	٠,٩٦٤
TLI	$0,9 \leq$	٠,٩٩٨

يتضح من المؤشرات الواردة في الجدول رقم (١٢) أن قيمة χ^2 غير دالة إحصائياً وكانت نسبة قيمة χ^2 إلى درجة الحرية أقل من ٥ للنموذجين مما يدل على أن النموذج المقترح مطابق للبيانات، كذلك باقي المؤشرات بالجدول تزيد عن (٠,٩)؛ مما يؤكد مطابقة النموذج المقترح لبيانات العينة أي أن تصميم المقاييس صحيحاً.

بناءً على النتائج المتوصل إليها من اختبار الفرض الرئيسي الثاني فقد ثبت عدم صحة الفرض الرئيس الثاني للبحث والذي ينص على أنه لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الرشيقة في الأداء التنظيمي بشركات صناعة الأسمت محل الدراسة. وبالتالي رفض الفرض.

عاشراً:- مناقشة نتائج البحث:

توصل البحث إلى عدة نتائج يمكن أن تسهم في حل مشكلة البحث والإجابة على تساؤلاته واختبار فروضه. وقد قام الباحثان بتصنيف نتائج البحث الميدانية وفقاً للمتغيرات التي وضعها للبحث في دراسة تأثير الإدارة الرشيقة على الأداء التنظيمي لشركات الأسمت في مصر، وذلك حتى تكون الفائدة أكثر وضوحاً، خصوصاً عند صياغة التوصيات الملائمة والقابلة للتطبيق لكل متغير، وذلك كما يلي:

١- النتائج المتعلقة بمدى توافر متغيرات وأبعاد البحث بالشركات محل الدراسة:

- اتجاه آراء عينة البحث إلى الموافقة على توافر جميع أبعاد الإدارة الرشيقة، وكان الترتيب (القضاء على الهدر، رؤية النظام، التفكير طويل المدى، قيمة المنتج، التحسين المستمر، ودعم القيادة) على التوالي.
- اتجاه آراء عينة البحث إلى الموافقة على توافر جميع أبعاد الأداء التنظيمي، وكان الترتيب (البعد الإداري، البعد المالي، البعد التجاري، البعد الفني) على التوالي.

٢- النتائج المتعلقة بالعلاقة بين متغيرات البحث:

- توجد علاقة معنوية بين أبعاد الإدارة الرشيقة بعضها البعض والمتمثلة في (رؤية النظام – التفكير طويل المدى- القضاء على الهدر- التحسين المستمر – قيمة المنتج - دعم القيادة)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بينها (٠,٨١٠ ، ٠,٩٣١) عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
- توجد علاقة معنوية بين الإدارة الرشيقة الدرجة الكلية بأبعادها الستة (رؤية النظام – التفكير طويل المدى- القضاء على الهدر- التحسين المستمر – قيمة المنتج - دعم القيادة) والأداء التنظيمي بشركات الأسمت، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بينهما (٠,٨٦١ ، ٠,٩٢٩) عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (على، ٢٠٢١) ودراسة (Molina & Fuentes, 2022) ودراسة (Klein et al., 2023) التي توصلت إلى أن هناك علاقة معنوية طردية قوية بين الإدارة الرشيقة بأبعادها المختلفة والأداء التنظيمي.
- ٣- النتائج المتعلقة بالتأثير بين متغيرات الدراسة:
 - أن أبعاد الإدارة الرشيقة (قيمة المنتج - القضاء على الهدر- التحسين المستمر - رؤية النظام) ذات تأثير معنوي على المتغير التابع (الأداء التنظيمي)، حيث إن هذه المتغيرات تؤثر على (الأداء التنظيمي) بنسبة ٨٧,٨٪. وأن بُعد الإدارة الرشيقة (التفكير طويل المدى - دعم القيادة) خرجا من النموذج لضعف تأثيرهما في وجود المتغيرات الداخلة في النموذج وهذا لا ينفي تأثيرهما منفردين أو بطريق غير مباشر.
 - وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (على، ٢٠٢١) ودراسة (Molina & Fuentes, 2022) ودراسة (Klein et al., 2023) التي توصلت إلى أن بعض ممارسات الإدارة الرشيقة (دعم القيادة وإشراك الموظفين، والتركيز على العملاء الداخليين، والتفكير طويل الأمد، وقيمة الخدمات المجتمعية، والقضاء على الهدر والتحسين المستمر) لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي.
- ٤- النتائج المتعلقة باختبار فروض الدراسة:

يوضح الجدول رقم (١٣) نتائج اختبار فروض البحث:

جدول (١٣):

نتائج اختبار صحة فروض البحث

النتيجة	اختبار مدى صحة الفروض	الفروض
رفض	توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة الرشيقة بأبعادها والأداء التنظيمي بأبعاده بشركات صناعة الأسمنت محل الدراسة	لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة الرشيقة بأبعادها والأداء التنظيمي بأبعاده بشركات صناعة الأسمنت محل الدراسة
رفض	يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الرشيقة في الأداء التنظيمي لشركات صناعة الأسمنت محل الدراسة.	لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الرشيقة في الأداء التنظيمي لشركات صناعة الأسمنت محل الدراسة.
رفض	يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الرشيقة (رؤية النظام - التفكير طويل المدى- القضاء على الهدر- التحسين المستمر - قيمة المنتج - دعم القيادة) في البعد المالي (كأحد أبعاد الأداء التنظيمي) بشركات صناعة الأسمنت محل الدراسة.	لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الرشيقة (رؤية النظام - التفكير طويل المدى- القضاء على الهدر- التحسين المستمر - قيمة المنتج - دعم القيادة) في البعد المالي (كأحد أبعاد الأداء التنظيمي) بشركات صناعة الأسمنت محل الدراسة.

	الأداء التنظيمي) شركات صناعة الأسمنت محل الدراسة.	
ف ٢/٢	لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الرشيقة (رؤية النظام - التفكير طويل المدى- القضاء على الهدر- التحسين المستمر - قيمة المنتج - دعم القيادة) في البعد الفني (كأحد أبعاد الأداء التنظيمي) شركات صناعة الأسمنت محل الدراسة.	يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الرشيقة (رؤية النظام - التفكير طويل المدى- القضاء على الهدر- التحسين المستمر - قيمة المنتج - دعم القيادة) في البعد الفني (كأحد أبعاد الأداء التنظيمي) شركات صناعة الأسمنت محل الدراسة.
ف ٣/٢	لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الرشيقة (رؤية النظام - التفكير طويل المدى- القضاء على الهدر- التحسين المستمر - قيمة المنتج - دعم القيادة) في البعد التجاري (كأحد أبعاد الأداء التنظيمي) شركات صناعة الأسمنت محل الدراسة.	يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الرشيقة (رؤية النظام - التفكير طويل المدى- القضاء على الهدر- التحسين المستمر - قيمة المنتج - دعم القيادة) في البعد التجاري (كأحد أبعاد الأداء التنظيمي) شركات صناعة الأسمنت محل الدراسة.
ف ٤/٢	لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الرشيقة (رؤية النظام - التفكير طويل المدى- القضاء على الهدر- التحسين المستمر - قيمة المنتج - دعم القيادة) في البعد الإداري (كأحد أبعاد الأداء التنظيمي) شركات صناعة الأسمنت محل الدراسة.	يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الرشيقة (رؤية النظام - التفكير طويل المدى- القضاء على الهدر- التحسين المستمر - قيمة المنتج - دعم القيادة) في البعد الإداري (كأحد أبعاد الأداء التنظيمي) شركات صناعة الأسمنت محل الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحثان.

حادي عشر:- توصيات البحث:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج واستنتاجات مختلفة، يمكن تقديم بعض التوصيات الآتية المرتبطة بدعم مواطن القوة المرتبطة بالإدارة الرشيقة والأداء التنظيمي في جميع الشركات العاملة في قطاع الأسمنت، وهي مرتبة بحسب أهميتها بما تم الوصول إليه في نتائج الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي كما يلي:

جدول (١٤):

توصيات الدراسة وكيفية تنفيذها والجهة المسؤولة عن التنفيذ والموارد المطلوبة وتكلفتها والمدى الزمني لتنفيذها

م	التوصية	آلية تنفيذها	المسؤول عن التنفيذ	الموارد اللازمة	المدى الزمني
١	- زيادة فهم العاملين للأهداف العامة للشركة مع ربط عملهم برؤية النظام. - تبني الشركة رؤية وإستراتيجية تحقق استثماراً أفضل للموارد المالية والبشرية والتكنولوجية المتاحة. - الاهتمام بتشكيل وصياغة وتحديث وتطوير الإستراتيجيات والسياسات من خلال مفهوم الجودة الشاملة.	- تنظيم الندوات وورش العمل التي تساعد على تثقيف العاملين ومعرفتهم برؤية ورسالة الشركة. - متابعة تنفيذ المهام المكلف بها العاملين للتأكد من الدقة في إنجازها وفقاً لما كان مخطط لها. - التدريب على زيادة قدرة العاملين على استخدام الأدوات الخاصة بأداء المهام. - اتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات.	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	كفاءات بشرية موارد مالية	بصفة مستمرة
٢	تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنمية قدراتهم وتدريبهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات لتنفيذ الأنشطة برؤية واضحة ودائمة وطويلة المدى.	- تقدير الشركة لأفكار والمساهمات الإيجابية المقدمة من قبل الأطراف المعنية. - اشتراك الأطراف المعنية في وضع خطط تطوير الشركة وفقاً لإستراتيجيتها. - وضع وتطوير أهداف الشركة الرئيسية وفقاً لمقترحات الأطراف المعنية. - التعاون مع مؤسسات المجتمع المختلفة مثل الوزارات والشركات لتفعيل عملية تبادل الخبرات والكفاءات في مجال العمل. - تفعيل طرق الاتصال في جميع الاتجاهات.	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	موارد مالية كفاءات بشرية	بصفة مستمرة
م	التوصية	آلية تنفيذها	المسؤول عن التنفيذ	الموارد اللازمة	المدى الزمني
٣	ضرورة نشر ثقافة الحد من الهدر من خلال رفع وزيادة كفاءة العاملين وتحديث الأجهزة والآلات المستخدمة في الإنتاج.	- استقطاب أفضل المواهب والكوادر البشرية والاحتفاظ بها. - تصميم برامج تدريبية خاصة بتنمية المهارات والكفاءات. - تشجيع العاملين على الالتحاق بالبرامج التعليمية ذات التأثير الإيجابي على أدائهم في مجال أعمالهم. ومن خلال المنح	جميع إدارات الشركة	موارد مالية كفاءات بشرية	بصفة مستمرة

			الدراسية ومكافأته بعد اجتيازها. - تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وذلك عبر استبدال الأجهزة والآلات والمعدات القديمة بما هو أحدث. - الاستخدام الرشيد للموارد أثناء تأدية الوظائف والتقليل من الهدر من خلال إدارة المتابعة والتنفيذ.		
٤	زيادة قيمة المنتجات المقدمة للعملاء بما يتناسب مع احتياجاتهم ورغباتهم.	- إجراء بحوث السوق لمعرفة من هو العميل وتحديد احتياجاته. - الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات العميل لتحقيق رضا العميل.	إدارة البحوث والتطوير إدارة الإنتاج إدارة الجودة	موارد مالية كفاءات بشرية	بصفة مستمرة
٥	حرص الشركة على التطوير والتحسين المستمر لأدائها ولمنتجاتها من خلال التركيز على العملاء، والحصول على رضا العاملين.	- أخذ القيادة احتياجات المجتمع في الاعتبار عند صياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للشركة. - وضع برامج الشركة وأنشطتها لتحقيق التنمية المستدامة. - توفير مؤشرات لقياس المخاطر الصحية والبيئية التي يمكن أن يتعرض لها المجتمع. - توفير مؤشرات لقياس مساهمة الشركة في خدمة المجتمع وضمن إيجابيتها.	الإدارة العليا إدارة الإنتاج إدارة البحوث والتطوير	كفاءات بشرية	بصفة مستمرة
م	التوصية	آلية تنفيذها	المستول عن التنفيذ	الموارد اللازمة	المدى الزمني
٦	- ضرورة وجود قيادة ملهمة وذات رؤية واضحة للشركة، فالشركة المتميزة لا بد لها من قيادة تستطيع صياغة وتشكيل المستقبل والتصرف كنموذج للقيم والأخلاقيات التي ترغب بتطبيقها.	- إعداد برامج تدريبية للقيادات الإدارية بالشركة لتعليمهم الأنماط والسلوكيات القيادية المختلفة والمناسبة لطبيعة عملهم. - تقديم الدعم والتشجيع لجميع العاملين بالشركة من خلال التحفيز المادي ومعنوي. - إنشاء بيئة ابتكارية تُشجع جميع العاملين على سلك طرق جديدة ومبتكرة للتفكير.	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	موارد مالية كفاءات بشرية	بصفة مستمرة

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

ثاني عشر:- حدود البحث والدراسات المستقبلية:

هناك العديد من المحددات في هذا البحث، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

- تحققت الدراسة الحالية من طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين الإدارة الرشيدة والأداء التنظيمي في شركات صناعة الأسمنت في جمهورية مصر العربية، ويوصي الباحثان بإجراء موضوع البحث الحالي بالتطبيق على قطاعات ومجالات مختلفة.
- تم جمع البيانات من صناعة واحدة ومن الصعب أن يتم التعميم. وقد تختلف النتائج في القطاعات الأخرى. على سبيل المثال، قطاع الاتصالات، قطاع التعليم، والقطاع الطبي.
- ركزت الدراسة الحالية فقط على تأثير الإدارة الرشيدة على الأداء التنظيمي. ويمكن للباحثين التحقق من المزيد من العوامل الأخرى أو عن طريق العوامل الوسيطة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- أحمد، رقية (٢٠١٩)، متطلبات ومعوقات الإدارة الرشيدة في جامعة الملك خالد، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد ٦، العدد ١، ص ص ٣٧-٤٦.
- توني، أحمد (٢٠٢١)، إستراتيجية مقترحة لإدارة النماذج الإدارية لتحسين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا.
- حسين، سوسن (٢٠٠٨)، "التغيير الإستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٦٩، ص ٦٠ - ٧٧.
- الحياي، محمد (٢٠٢٠)، قياس أثر الفاعلية التنظيمية على الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها.
- الخليفات، أسامة (٢٠٢١)، أثر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة على فاعلية شركة توزيع الكهرباء الأردنية المساهمة العامة: دراسة تحليلية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد ٢١، العدد ١، ص ٦٠-٧٣.
- رياض، أحمد (٢٠١٩)، نموذج مقترح للمتابعة ودوره في تحسين أداء النشاط العقاري، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان.
- طه، عمر (٢٠١٦)، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بني سويف.
- عبد الله، أسماء (٢٠٢٠)، درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، المجلة التربوية لكلية التربية، المجلد ٨٠، العدد ٨٠، ص ٦٣٥-٧٤٨.
- على، هشام (٢٠٢٠)، دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ص ٤٥-١٠٢.
- محمود عبد العزيز المنسي (٢٠١٧)، عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي، مجلة معهد الإدارة العامة، المجلد ٥٧، العدد ٤، ص ص ٦٤٦-٦٤٧.
- محمود، عمر فهمي (٢٠٢٣)، أثر ممارسات الإدارة الرشيدة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية المجلد ١٥، العدد ٢، ص ١-٦٨.
- المغربي، أمل (٢٠١٧)، أثر جودة الأداء الإداري على تحسين كفاءة خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية الحكومية والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة المنصورة.
- مقيم، صبري (٢٠٢٠)، الإدارة الرشيدة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد ٢، العدد ٥، ص ٣٩-٥٦.

المراجع الأجنبية:

- Ahmed, A., Khuwaja, F and Brohi, N (2017), Organizational Factors and Organizational Performance: A Resource-Based view and Social Exchange Theory Viewpoint, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(3), 579–599.
- Ahmed, S., Hawarna, S., Alqasmi, I., Ashrafi, Dewan Mehrab and Rahman, M (2023), Mediating role of lean management on the effects of workforce management and value-added time in private hospitals, International Journal of Lean Six Sigma, Vol. 14 No. 5, pp. 1035-1054.
- Al-Dhaafri, H (2022), The intermediary role of organizational performance as a driver of total quality management and enterprise resource planning towards achieving organizational excellence: the moderating role of demographic factors, The TQM Journal. © Emerald Publishing Limited 1754-2731, DOI 10.1108/TQM-12-2020-0302.
- Al-Dhaafri, H and Alosani, M (2022), The intermediary role of organizational performance as a driver of total quality management and enterprise resource planning towards achieving organizational excellence: the moderating role of demographic factors, The TQM Journal Vol. 34 No. 5, pp. 1226-1249.
- Antony, J., Rodgers, B. and Cudney, E.A. (2019), “Lean six sigma in policing services: case examples, lessons learnt and directions for future research”, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 30 Nos 5/6, pp. 613-625.
- Camuffo, A and Poletto, A (2024), Enterprise-wide lean management systems: a test of the abnormal profitability hypothesis, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 44 No. 2, pp. 483-514.
- Crema, M. and Verbano, C. (2021), “Simulation modelling and lean management in healthcare: first evidences and research agenda”, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 32 Nos 3/4, pp. 448-466.
- Daft, r. (2007). "Organization: theory and design", 7th Ed., Cincinnati: south-western.
- Elias, A.A. and Davis, D. (2018), “Analysing public sector continuous improvement: a systems approach”, International Journal of Public Sector Management, Vol. 31 No. 1, pp. 2-13.

- García-Juan, Beatriz., Escrig-Tena, Ana., Roca-Puig, Vicente (2019) "The empowerment– organizational performance link in local governments", *Personnel Review*, Vol. 48 Issue: 1, pp.118-140.
- Garg. P and Rastogi, R. (2006), "New model of job design: Motivating employees" performance". *Journal of management development*, vol. 25, No. 6. Pp. 572- 587.
- Gomes, G., Seman, L., Berndt, A and Bogoni, N (2022), The role of entrepreneurial orientation, organizational learning capability and service innovation in organizational performance, *Revista de Gestão*, Vol. 29 No. 1, pp. 39-54.
- Ingelsson, P and Mårtensson, A. (2014), "Measuring the importance and practices of lean values", *The TQM Journal*, Vol. 26 No. 5, pp. 463-474.
- Isfahani, H., Tourani, S and Seyedin, H (2019), Lean management approach in hospitals: a systematic review, *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 10 No. 1, pp. 161-188.
- [Jangbahadur, U.](#), [Ahlawat, S.](#), [Rozera, P.](#) and [Gupta, N.](#) (2025), "The effect of AI-enabled HRM dimensions on employee engagement and sustainable organisational performance: fusion skills as a moderator", [*Evidence-based HRM*](#), Vol. 13 No. 1, pp. 85-107.
- Jurado, M and Fuentes, M (2014), lean management and supply chain management and sustainability: a literature review, *Journal of Cleaner Production*, Vol.(85), No.(2), pp. 134-150.
- Kiran, P.R., Chaubey, A. and Shastri, R.K (2023), "Role of HR analytics and attrition on organisational performance: a literature review leveraging the SCM-TBFO framework", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2023-0412>.
- Klein, L., de Padua, S., Gera, R., Vieira, K and Dorion, E (2023), Business process management effectiveness and maturity through lean management practices: the Brazilian federal police experience, *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 14 No. 2, pp. 368-396.
- Klein, L., Vieira, K., Marçal, D and Pereira, J (2023), Lean management practices perception and their influence on organizational performance in a public Higher Education Institution, *The TQM Journal* Vol. 35 No. 3, 2023 pp. 673-697.

- Klein, L.L., Tonetto, M.S., Avila, L.V. and Moreira, R (2021), "Management of lean waste in a public higher education institution", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 286, pp. 286-336.
- Mahmoud, Z., Angele-Halgand, N., Churruca, K., Ellis, L.A. and Braithwaite, J. (2021), "The impact of lean management on frontline healthcare professionals: a scoping review of the literature", *BMC Health Services Research*, Vol. 21 No. 1, pp. 1-11.
- Marsilio, M and Pisarra, M (2021), Lean management in health care: a review of reviews of socio-technical components for effective impact, *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 35 No. 4, pp. 475-491.
- Molina, D and Fuentes, J (2022), Lean management in universities: a systematic literature review, *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 13 No. 1, pp. 156-177.
- Moullin, M (2017), "Improving and evaluating performance with the Public Sector Scorecard", *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 66 No. 4, pp. 442-458.
- Naeemah, A and Wong, K (2023), Selection methods of lean management tools: a review, *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 72 No. 4, pp. 1077-1110.
- [Nawaz, A.](#), [Wenqi, J.](#) and [Akhtar, S.](#) (2025), "Entrepreneurial leadership and organizational performance: employee creativity and behavior", *Management Decision*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2024-0317>.
- Nicholas, J (2010), *Lean Production for Competitive Advantage: A Comprehensive Guide to Lean Methodologies and Management Practices*, Taylor and Francis Group, productivity press.
- Nylund, J (2013), *Improving Processes Through Lean- Management*, Thesis of Business Administration, Helsinki Metropolia.
- Oh, J and Kim, M (2022), A conditional process model linking high-performance work systems, collective turnover, collectivist culture and organizational performance, *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 44 No. 2, pp. 511-530.

- Olivier, f (2009), L'approch lean methodes et outils apliqués aux ateliers de production pharmaceutique, thèse présentée pour l'obtention du titre de docteur en pharmacie diplome d' etat, faculté de pharmacie, univrsité joseph fourier, france.
- Puni, A., Hilton, S., Mohammed, I and Korankye, E (2022), The mediating role of innovative climate on the relationship between transformational leadership and firm performance in developing countries: the case of Ghana, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 43 No. 3, pp. 404-421.
- Seidel, A., Saurin, T.A., Marodin, G.A. and Ribeiro, J.L.D (2017), "Lean leadership competencies: a multi-method study", Management Decision, Vol. 55 No. 10, pp. 2163-2180.
- Shaikh, A and Khalifeh, A (2014), "Impact of Lean Thinking and Practices on Architectural/System" Architectures Level Innovation in Swedish Manufacturing Industry, Engineering, Master Thesis.
- Syltevik, S., Karamperidis, S., Antony, J. and Taheri, B. (2018), "Lean for airport services: a systematic literature review and agenda for future research", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 35 No. 1, pp. 34-49.
- Tjahjadi, B., Soewarno, N ., Sutarsa, A and Jermias, J (2024), Effect of intellectual capital on organizational performance in the Indonesian SOEs and subsidiaries: roles of open innovation and organizational inertia, Journal of Intellectual Capital © Emerald Publishing Limited 1469-1930, DOI 10.1108/JIC-06-2023-0140.
- Zabłocka-Kluczka, A. and Sałamacha, A.K. (2023), "Organizational resilience as the mediator of relation between brand performance and organizational performance – reflections from the perspective of crisis times", Journal of Organizational Change Management, Vol. 36 No. 6, pp. 932-949.
- Zahari, A., Mohamed, N., Said, J and Yusof, F (2022), Assessing the mediating effect of leadership capabilities on the relationship between organisational resilience and organisational performance, International Journal of Social Economics, Vol. 49 No. 2, pp. 280-295.

ملحق رقم (١): قائمة الاستقصاء الموجهة لعينة البحث

القسم الأول: الإدارة الرشيدة

فيما يلي بعض العبارات التي تعبر عن رأيك في مدى توافر أبعاد الإدارة الرشيدة بالشركة، برجا تحديد درجة موافقتك عليها بوضع علامة (?) في الخانة المناسبة:

العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	
أولاً: رؤية النظام					
١- أعرف كيف يرتبط العمل الذي أقوم به بالأنشطة الأخرى.					
٢- أعرف كيف يساهم عملي في تحقيق الأهداف العامة لبرنامج التخطيط المالي.					
٣- أعرف الأهداف العامة التي تمتلكها الشركة.					
٤- يتم تشجيعي على التفكير في كيفية تحسين أنشطة العمل اليومية.					
ثانياً: التفكير طويل المدى					
٥- لديّ أنا وزملائي رؤية مشتركة حول كيفية تحسين أداء الشركة.					
٦- تستند القرارات والإجراءات المتخذة في الشركة إلى التفكير طويل المدى، على الرغم من أنه يتعين علينا التخلي عن إجراء التحقيقات ذات الصلة الأقل.					
٧- نتفهم أنا وزملائي أن بعض الأنشطة لن تحقق عوائد ونتائج على المدى القصير، فقط على المدى الطويل.					
٨- من السهل تنفيذ التغييرات المطلوبة.					
ثالثاً: القضاء على الهدر					
٩- يُعد التخلص من النفايات أو تقليلها أمراً نعمل عليه باستمرار.					
١٠- أعرف كيفية التعرف على الهدر في عملي.					
١١- أحاول أنا وزملائي تقليل الفاقد في إدارتي.					
١٢- أنا وزملائي نحل المشاكل في إدارتي، متى وأين تظهر، في أسرع وقت ممكن.					
١٣- يتم تقليل الهدر من أي نوع باستمرار من قبل الجميع في قطاع عملي.					
العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	

رابعًا: التحسين المستمر					
١٤ -	أنا وزملائي	نعمل باستمرار للبحث عن تحسينات في كل ما نقوم به.			
١٥ -	لدينا الوقت للعمل على تحسين أعمالنا اليومية.				
١٦ -	توجد طريقة موحدة للعمل من أجل التحسين المستمر.				
١٧ -	أنا وزملائي	نقلق كثيرًا بشأن الكيفية التي يمكننا من خلالها تحسين الأمور وعدم معرفة من ارتكب الخطأ.			
خامسًا: قيمة المنتج					
١٨ -	أعرف من هم المستخدمون أو الذين تم التحقيق معهم (الجمهور المستهدف) في شركتي.				
١٩ -	أعرف ما الذي يخلق قيمة لـ "المستخدمين" في شركتي.				
٢٠ -	أعرف ما هي احتياجات "المستخدمين" في شركتي ، وأعمل على تلبيتها.				
٢١ -	العمليات تلي توقعات المستخدمين.				
سادسًا: دعم القيادة					
٢٢ -	يتحمل قادة الشركة المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم.				
٢٣ -	يعمل مديرو الشركة باستمرار على تحسين طرق العمل الخاصة بهم.				
٢٤ -	رؤسائي موجودون (عندما يستطيعون) في عملهم اليومي.				
٢٥ -	لدي دعم من رؤسائي في العمل.				
٢٦ -	لدي دعم من قادة الشركة.				

القسم الثاني: الأداء التنظيمي

فيما يلي بعض العبارات التي تعبر عن رأيك في مدى توافر أبعاد الأداء التنظيمي بالشركة، برجاء تحديد درجة موافقتك عليها بوضع علامة () في الخانة المناسبة:

العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	
أولاً: البُعد المالي					
١- يتم إعادة هيكلة الإدارات لكي تتماشى مع التطور المالي.					
٢- تحتاج الشركة أساليب متطورة لتحسين مستوى أدائها المالي.					
٣- يتم تحليل إمكانات الشركة المادية والبشرية والتنظيمية بصورة دقيقة.					
٤- يتم تحقيق إستراتيجية الشركة في ميكنة كافة الأنشطة ليس فقط في مجال المتابعة والإجراءات ولكن أيضاً الدراسات والتخطيط والصيانة.					
٥- تتأثر الشركة في اتخاذ قراراتها بالموارد المالية المتاحة لها.					
٦- هناك ميزانية خاصة لتشغيل البنية التحتية التكنولوجية في الشركة وما يرتبط بها.					
٧- تخفض الشركة جزءاً كبيراً من تكاليفها من خلال التقنيات المتطورة.					
ثانياً: البُعد الفني (بُعد كفاءة العمليات الداخلية)					
٨- هناك مرونة وإسراع في تقديم المنتجات.					
٩- تسعى الشركة إلى إيجاد قنوات ذات كفاءة عالية لتقليل التكاليف.					
١٠- يوجد لدى الشركة ضمان توحيد القواعد والأصول الفنية للعمل داخل جميع الإدارات والأقسام.					
١١- تستجيب الشركة بشكل سريع لرغبات العملاء عن طريق استخدام التقنيات الحديثة مما يؤدي إلى تحقيق الأرباح للشركة.					
١٢- يوجد بالشركة تكامل بين أنظمة المعلومات ومراكز التحكم مما يؤدي لتحقيق الأهداف الفنية بأقل تكلفة.					
ثالثاً: البُعد التجاري (بُعد جودة المنتجات المقدمة للعملاء)					
١٣- يؤدي التنوع في طبيعة المنتجات المقدمة إلى زيادة عدد العملاء.					
١٤- تعكس الزيادة في التوزيع الجغرافي لفروع الشركة زيادة عدد العملاء الذين يطلبون المنتجات ومن ثم زيادة الأرباح.					
١٥- يتم إجراء استطلاعات مستمرة من أجل التعرف على حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمرتقبين.					
العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	
١٦- يشعر العملاء بالرضا لحصولهم على منتجات مرضية وبسعر ملائم.					

					١٧- تقديم منتجات جديدة مبتكرة للعملاء يعطي للشركة القدرة على تحقيق الميزة التنافسية ومن ثم إضافة هامش ربح.
					رابعاً: البُعد الإداري (بُعد فاعلية النمو والتعلم)
					١٨- تقوم الشركة بحوسبة عمليات وسجلات العاملين بالشركة.
					١٩- تقوم الشركة بوضع معايير لقياس أداء العاملين بالشركة.
					٢٠- يتوافر للشركة معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين.
					٢١- تهتم الشركة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم.
					٢٢- تسعى الشركة إلى إلمام جميع العاملين بمهام عملهم.
					٢٣- تشجع الشركة العاملين على إنجاز مهام عملهم بالشكل المطلوب.
					٢٤- تشجع الشركة العاملين على المبادرة والإبداع والابتكار في أدائهم لعملهم.