

أثر تطبيق الإدارة الرشيقة لتحقيق الأداء المتميز

دراسة حالة : الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر- تبسة-

The impact of applying lean management to achieve outstanding performance

Case study: Algeria Telecom Commercial Agency – Tebessa -

د. منجية بورحلة¹ / مخبر إستراتيجيات التنويع الإقتصادي من أجل تحقيق الأمن الغذائي ، الصحي والطاقي في الجزائر ، جامعة

الشهيد الشيخ العربي التبسي – تبسة – (الجزائر)، mongia.bourahla@univ-tebessa.dz

تاريخ النشر: 2024/06/30

تاريخ القبول: 2024/06/07

تاريخ الاستلام: 2024/04/29

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر الأبعاد الأساسية للإدارة الرشيقة من خلال (تنظيم موقع العمل، التحسين والتطوير المستمر، العمل القياسي، ستة سيجما 6 sigma، عاملين متعددي الوظائف) في تحقيق التميز في خدمة العملاء، في مجال العمليات و المجال الإداري والتنظيمي، وقد تم إختيار الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر- تبسة- للدراسة الميدانية واختيرت عينة عددها 32 إطار، ولجمع البيانات تم الإعتماد على الإستبيان وزع للعينة وإستخدم برنامج spss 26 لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر لتطبيق أهم أبعاد الإدارة الرشيقة في تحقيق الاداء المتميز الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر- تبسة-، وأن هذه الأخيرة تعتمد على كل من التحسين والتطوير المستمر، ستة سيجما 6 sigma، عاملين متعددي الوظائف لتحقيق الأداء المتميز في مختلف أعمالها ومهامها.

الكلمات المفتاحية : الإدارة الرشيقة، الأداء المتميز، أبعاد الإدارة الرشيقة.

تصنيف JEL : M12، O15.

Abstract:

This study aims to measure the impact of the basic dimensions of lean management through (worksite organization, continuous improvement and development, standard work, six sigma 6, multi-functional workers) in achieving excellence in customer service, in the field of operations and the administrative and organizational field. The commercial agency for Algeria Telecom - Tebessa - was chosen for the field study, and a sample of 32 employees was chosen. To collect data, a questionnaire was distributed to the sample and the SPSS 25 program was used to analyze the data.

The study concluded that there is an impact of applying the most important dimensions of lean management in achieving outstanding performance in the commercial agency of Algeria Telecom - Tebessa - and that the latter relies on both continuous improvement and development, six sigma 6, and multi-functional workers to achieve outstanding performance in its various works and task

Keywords: Lean management, outstanding performance, dimensions of lean management.

Jel Classification Codes : M12، O15.

¹ منجية بورحلة ، الإيميل: mongia.bourahla@univ-tebessa.dz

I - تمهيد

زاد إهتمام الباحثين بالسعي في إكتشاف مفاهيم إدارية جديدة تواكب سرعة التطورات العلمية والتكنولوجية في الآونة الأخيرة، ومنه إيجاد مصطلحات جديدة وآليات ومبادئ حديثة يمكن تطبيقها لمواكبة السرعة التي صاحبت الإكتشافات العلمية الجديدة، فتشكل مفهوم الإدارة الرشيقة التي تعد فلسفة إدارية حديثة تقوم على أساس تحقيق أفضل مستويات الأداء والسعي لتحقيق التطوير الدائم والمستمر للمنتجات والخدمات .

ومنه في ظل التحديات الراهنة تسعى منظمات الأعمال إلى التقليل من التكاليف وتعظيم الموارد وتسريع وتيرة الإنتاج وتقديم الخدمات في أسرع وقت ممكن بالجودة والكفاءة المطلوبة، ومنه تحقيق أعلى معدلات للأداء المتميز من خلال تبني مبادئ إدارة حديثة تتناسب مع التغيرات والتطورات المتسارعة التي تلاحق منظمات الأعمال.

1.I- إشكالية البحث :

من خلال ما سبق سيتم طرح الإشكالية التالية:

" ما أثر تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة في تحقيق الأداء المتميز بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة؟"

من خلال ما سبق سيتم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم موقع العمل في تحقيق الأداء المتميز بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين والتطوير المستمر في تحقيق الأداء المتميز بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل القياسي في تحقيق الأداء المتميز بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لستة سيجما sigma6 في تحقيق الأداء المتميز بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعاملين متعددي الوظائف في تحقيق الأداء المتميز بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة؟

2.I - فرضيات البحث :

للإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية تم صياغة مجموعة من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة؟

وتتفرع هذه الفرضية بدورها إلى مجموعة فرضيات فرعية، كمايلي :

- **الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم موقع العمل في تحقيق الأداء المتميز بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة؟

- الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين والتطوير المستمر في تحقيق الأداء المتميز بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة-؟
 - الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل القياسي في تحقيق الأداء المتميز بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة-؟
 - الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لستة سيجما 6 sigma في تحقيق الأداء المتميز بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة-؟
 - الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعاملين متعددي الوظائف في تحقيق الأداء المتميز بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة-؟
- 3.I - أهداف البحث : في ضوء إشكالية الدراسة وفرضياتها يمكن صياغة أهداف الدراسة، كمايلي:
- إبراز مفهوم كل من الإدارة الرشيقة و الأداء المتميز؛
 - التعرف على دور تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة لتحقيق الأداء المتميز؛
 - قياس أثر تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة في تحقيق الأداء المتميز في الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة-.

4.I - أهمية البحث :

تتمثل أهمية هذا البحث في معرفة أثر تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الأداء المتميز و إكتساب ميزة تنافسية مستدامة خاصة في ظل التطور التكنولوجي والمتغيرات الاقتصادية و الإجتماعية التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة.

5.I - منهجية البحث

من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي للإلمام بجوانب الموضوع ووصف الظاهرة المدروسة، أما الدراسة الميدانية فسيتم جمع البيانات حول تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة-، وتحليلها للخروج بنتائج موضوعية حول الدراسة.

II - الإدارة الرشيقة المفاهيم والأسس النظرية

نتيجة للتطورات التي شهدتها بيئة منظمات الأعمال الحالية، وظهور نمط إقتصاد جديد يختلف في خصائصه عن الخصائص التقليدية، إذ تعد الإدارة الرشيقة من بين هذه الأنماط الحديثة التي تهدف إلى إنتاج منتجات وخدمات بأقل التكاليف وأسرع وقت ممكن، بالتركيز على الكفاءة وتحقيق الحد الأدنى من الهدر والتالف وضبايع الموارد.

II - 1 - تعريف الإدارة الرشيقة: لقد وردت العديد من التعاريف، سيتم تحديد أبرزها، كمايلي:

- تعرف الإدارة الرشيقة على أنها " قدرة منظمات الأعمال على الأداء الإداري السريع للإستجابة، والذي يتميز بسرعة تعديل أسلوب العمل بطريقة تتواءم مع متطلبات التغيير، كما أنها تعتمد على ذلك المنهج الإداري الموجه للإهتمام بالقيم والإنسياب والإستقطاب، والتركيز على العمل بمفهوم الكمال قدر المستطاع من خلال عمل الفريق، كما تهتم أيضا بجودة الحقائق والبيانات وحسن إستخدامها، وتركز على الإستجابة السريعة للتحديات والفرص المحيطة بغرض تقديم أفضل منتج أو خدمة للعملاء كما تهتم بالأخص بالبحث المستمر

عن الأنشطة التي لا تقدم أي قيمة مضافة للعمل أو للعمل وسرعة التخلص منها فور إكتشافها " (عمر، 2023، صفحة 06)

وتعرف كذلك على أنها " مفهومًا جديدًا للإدارة الرشيقة والتي هي تلك 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 أنه تهتم الإدارة الرشيقة بالإعتماد على العاملين أصحاب المهارات المتعددة، وأصحاب العلم والتخصص، والذين لهم القدرة على دراسة وتحليل وفهم الوضع القائم وبالتالي حل المشكلات والتطوير للأفضل، كما تم توضيح أن الإدارة الرشيقة هي تلك التي تهتم بتحسين وتطوير مناخ العمل النفسي، مع ضرورة الإهتمام بتحسين البرامج التدريبية للعاملين والتي تؤهلهم للعمل داخل فرق عمل صغيرة، مع الإهتمام بتطوير آليات وسبل العمل الجماعي التي تساهم في تطوير منظمات الأعمال وتحسين رضا عملائها عنها " (الله، 2020، الصفحات 636-748)

II-2- مبادئ الإدارة الرشيقة : تحقق هذه الفلسفة أهدافها الرئيسية إذ يجب أن تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية التي لا يمكن الإستغناء عنها، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

-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: إعتتماد نظام السحب بدل الدفع من أجل إجتناوب الإنتاج الزائد؛

-المبدأ الرابع: إنسيابية الأنشطة من خلال عدم عرقلة العمليات والإبتعاد عن البروقراطية؛

-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: إحترام الشركاء والموردين و تشجيعهم بالسعي دوما نحو الأفضل والتحسين؛

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

- المبدأ الثالث عشر: اتخاذ القرارات بروية ومن دون تسرع وبالتوافق مع الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المحيطة. (وارث و احمد، 2016، الصفحات 145-146)

II- 3- أدوات الإدارة الرشيقة: من أكثر أدوات الإدارة الرشيقة شيوعاً بين الإداريين والباحثين حيث توجد أربعة أدوات سيتم ذكرها، كمايلي :

- تنظيم موقع العمل: وتعد أحد أفضل الطرق المؤدية إلى تحسين الإنتاجية، فهي تعمل على تحسين مكان العمل والتخلص من الفوضى، مما يفيد في الوصول إلى الأشياء اللازمة للإنتاج بسهولة، مما يساعد في ضبط العمل وتحسين الحالة المزاجية للعاملين، ويطلق على هذا المبدأ S5 أو مبدأ السينات الخمسة، ويتضمن ما يلي: التنظيم والتلميع لمكان العمل، التنميط ووضع المعايير لتنظيم العمل والحفاظ عليها، التدريب على الانضباط الذاتي للعاملين، الترتيب والتنظيم والتبويب، التصنيف والفرز والتصفية؛

- العمل القياسي: يعد من أهم العناصر والأدوات لتحقيق النجاح، فهو يعمل على توحيد الإجراءات التنفيذية في مكان العمل ككل، فهو يجيب عن أسئلة ماذا؟ وأين؟ ومتى؟ ومن؟ وذلك لضمان رضا العملاء؛

- العاملين متعددي الوظائف: هم أصحاب المهارات المتعددة، ذوي التخصص، المدربين، المتعلمين، أصحاب القدرة على فهم الواقع الحالي في كل نشاط، وهم أصحاب القدرة على حل المشكلات في كل نشاط، وهم أيضاً القادرين على تطوير الأنشطة والأعمال إلى الأفضل؛

- أداة ستة سيجما Sigma 6: إعتبرها البعض مقياس إحصائي لقياس الجودة، وإعتبرها البعض الآخر فلسفة للتحسين المستمر، والآخر هو الأكثر منطقية، إضافة إلى عدد من المقومات التي تقوم التي تقوم عليها تلك الأداة وسيتم ذكر أهمها: التدريب، دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، والتحسين المستمر. (عمر، 2023، صفحة 09)

II -4- خصائص البيئة الداعمة لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة: لتطبيق ما يعرف بمفهوم الإدارة الرشيقة على مستوى المؤسسة يتطلب تجهيز وتحضير لبيئة تنظيمية تتناسب مع تطبيق مبادئها، ومن أهم العوامل التي يجب على الإدارة الإهتمام بها لدعم تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة، كمايلي:

- نظام حوافز مناسب: إن وجود نظام حوافز مناسب يساعد في إعطاء دافع للعاملين يمكنهم، ويؤهلهم ويساعدهم على تقبل التغيير الحادث في نظام الإدارة، فالإدارة الرشيقة تعد من أهم عمليات التغيير للأفضل؛

- توفر قنوات اتصال فعالة: تعد عملية الإتصال من أهم العمليات في عمليات الإدارة الرشيقة، حيث أنها العملية التي تعني بنقل المعلومات، والتي لها الفضل في توحيد الفكر واتخاذ القرارات، وأما عن قنوات الإتصال فهي تعني تلك الوسائل التي تنتقل من خلالها المعلومات المختصة بإنجاز الأعمال وعمليات صنع القرار؛

- تمكين العاملين وإشراكهم من خلال تكاتف جهود جميع الإدارات بالمنظمة من أجل نجاحها؛

- إلزام العاملين في جميع المستويات الإدارية؛

- توفير نماذج قيادية فعالة؛

- توفير برامج تدريبية مناسبة، حيث يتطلب تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة بمنظمات الأعمال وجود عاملين من أصحاب المهارات والمعرفة، فمن يملك المهارة والمعرفة يستطيع أن ينجز عمله بأقل تكاليف وأقل مستوى من

الهدار، ومن هنا بات لزاما على منظمات الأعمال أن توفر برامج تدريبية مناسبة للعاملين تساعد في كسب المهارات، حيث يعد رأس المال البشري هو العامل الأول والأهم لنجاح أي تغيير. (عمر، 2023، الصفحات 9-10)

III - الأداء المتميز

لكي تتوسع المنظمات وتدخل أسواق جديدة، وتضع لنفسها أهداف طويلة المدى للتنافسية، لابد من إلزامية التميز في الأداء الذي بات الأساس لمواجهة مختلف التحديات والعمل على قيادة في الأداء ودفع عملية التحسين والنجاح في السوق.

III - 1 - تعريف الأداء المتميز

يعتبر الأداء المتميز فكر إداري جديد تلجأ إليه معظم المنظمات حتى تتميز بالتفوق والريادة في أداء مختلف أعماله، ولقد وردت العديد من التعاريف سيتم ذكر أبرزها، كما يلي:

يعرف الأداء المتميز على أنه " مجموعة سلوكيات وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم مما يجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود المعايير المنظمية وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع" (الجبوري، 2013، صفحة 179)

ويعرف أيضا على أنه " يتمثل بالمنظمات ذات الخصائص التي تتمثل بإرضاء أصحاب المصالح، وتنفيذ عملياتها بشكل سليم، وتوفيرها للموارد اللازمة وتتوفر فيها إدارة ناجحة تستطيع وضع إستراتيجيات لتنفيذ أهدافها " (مزهر، صفحة 12)

III- 2- أهمية الأداء المتميز: يمكن تحديد أهمية الأداء المتميز في النقاط التالية، كما يلي:

- يساعد الأداء المتميز المنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها؛
- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة؛
- تدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات ومتابعة أدوات قياس أدائها؛
- تحسين معنويات وإرضاء العاملين؛
- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين وزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسن المستمر؛

- تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية. (المشهداني، 2016، صفحة 277)

III- 3- أهداف الأداء المتميز: وتتمثل أهداف الأداء المتميز فيما يلي:

- تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة؛
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء؛
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية؛
- الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء؛
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسن المستمر؛
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛
- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل؛
- تحسين نوعية المخرجات؛
- تعلم إتخاذ القرارات إستنادا على الحقائق لا على المشاعر؛
- التركيز أكثر على رأس المال البشري واستثماره، وزيادة رضاه و ولائه، وخاصة الفئة المتميزة منه ممثلة في المواهب والعقول عالية التميز؛
- رفع الكفاءات وتطويرها بزيادة التعاون والتركيز على الكفاءات البشرية فردية كانت أم جماعية.

III-4- أبعاد الأداء المتميز

لقد برزت العديد من الأبحاث التجريبية والتحليلات التي سعت إلى تحليل وفحص الأداء المتميز ولكن هناك تباين في وجهة نظر الكتاب والباحثين في تصنيف هذه الأبعاد وهذا الأمر بديهي يعود إلى اختلافهم في تحديد ماهية هذه الأبعاد، وتعددت هذه الأبعاد كما يلي :

- هناك إتجاه يركز على نماذج اشتهرت عالميا لإرتباطها المباشر بالعمل والعاملين على مستوى المنظمة، كالنموذج الأوروبي والياباني ونموذج بالدريج والنموذج الأمريكي التي ركزت في معظمها على أبعاد قياس منها : (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، التركيز على المستهلك، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، التركيز على العمالة، إدارة العمليات) وجوائز عربية مشهورة مثل : جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي وهي جائزة تبين الأداء الحكومي المتميز؛

- وتوجه آخر ركز على التميز بالأداء ومؤشراته متخذين من طبيعة الدراسة أو ميدانها مرتكزا في تحديد أبعاد قياس التميز في ضوء مجموعة الأبعاد (ممارسات القيادة، إدراك إحتياجات العاملين، ممارسات العاملين، الثقافة التنظيمية) وأخرى التي حددت الأداء المتميز وأبعاد قياسه من خلال مقاييس (المالية، إدارة الموارد البشرية، التسويق، قيمة ملكية حاملي الأسهم، نوعية تحول المنظمة والإدارة العليا) وغيرها التي إعتمدت نماذج جاهزة أو أبعاد بطاقة الأداء لقياس الأداء المتميز (الرؤية الإستراتيجية، الزبائن، العمليات، التعلم والنمو المالي) في قياس أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز أداء المنظمة. (إبراهيم و فائق، 2018/2017، صفحة 32)

- كما توجد العديد من الأبعاد التي يمكن للمنظمات أن تتميز من خلالها في الأداء، وتم إستخلاص أبرز الأبعاد كما يلي:

III-4-1- التميز في الخدمة

يقصد بمصطلح التميز في خدمة العملاء تقديم الخدمات المختلفة بشكل منفرد وخارج عن المألوف وبطريقة تحقيق توقعات العملاء ورضاهم، وهو ما يجب توفره في العديد من الشركات التي تتعامل بشكل مباشر أو غير مباشر مع الزبائن والعملاء، وبذلك تعد الجودة عامل مهم في التميز حيث تسمح للمنظمة بضمان ولاء الزبون عن طريق مطابقة المنتجات والخدمات وثبات جودتها بما يتلاءم وإحتياجاتهم، لذلك فالتميز في جودة الخدمة يدور حول إعطاء الزبون الخدمات التي يحتاج إليها في إطار تحقيق أهداف المؤسسات المعنية ضمن أية قيود تنظيمية، ولذلك فمن الضروري أن توصف الخدمات والمستوى القياسي لها بشكل دقيق عما تقدم.

III-4-2- التميز في مجال العمليات

إن كفاءة المنظمة تتحدد بكفاءة أداء العمليات الداخلية فيها، وإن المنظمات تحصل على مخرجاتها من خلال العمليات التي تجريها على المدخلات، وإن العمليات التي تحددها المنظمة تتحدد في ضوء إيصال القيمة للزبون، وبالتالي الحصول على رضاه وولائه والإحتفاظ به لذلك فإن أساس الإدارة المتميزة هو النظرة للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المنظمة، وأن تكون محددة وواضحة للعاملين حتى يتسنى لهم فهمها والتحكم فيها، حيث أن جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات والتي من خلالها ليتم مقابلة إحتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين. (إبراهيم وفائق ، 2017/2018، الصفحات 38-39)

III-4-3- التميز في المجال الإداري والتنظيمي

يعني التميز الإداري مدى توافق الهيكل التنظيمي مع أهداف المنظمة ومناسبا للأفراد والعمليات وله من المرونة ما يعطي فرصا للتميز الفردي والجماعي وأن يكون وجود الأفراد حسب متطلبات الوصف الوظيفي، وأن تكون القيادة قريبة من الأفراد وناجحة في تشجيعهم وتحفيزهم وتراقب وتمنح الصلاحيات وكذلك يشمل التخطيط الإستراتيجي ورسم السياسات والاستجابة السريعة للمتغيرات من البيئة الخارجية. أما التميز التنظيمي فيعني قدرة المنظمات على المساهمة بشكل إستراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات، أي قدرة المنظمات على توفير الفرص التطويرية، وخلق الظروف التي تحفز وتصحح وتواجه مشاكل الأداء بفعالية. (زايد، 2002، الصفحات 25-26)

III-4-4- تميز الهيكل

الهيكل التنظيمي هو الأداة التي يمكن من خلالها تحديد المهام والوظائف، بالإضافة إلى تحديد خطوط السلطة والإتصال داخل المنظمة، والهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة من المستويات أو أجزاءها إلى أنه يمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة. (القريوتي، 2008، صفحة 50)

IV- منهجية الدراسة التطبيقية

IV- 1- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من جميع القائمين على تسيير الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة- من رؤساء ومروؤسين حيث بلغ عددهم 43 إطارا، أي بنسبة 100% من

مجتمع الدراسة، و تم توزيع الإستبيان على عينة عشوائية تقدر ب 32 أطارا، حيث تم إسترجاع 30 إستبيان صالح للتحليل، ومنه قسم الإستبيان إلى جزأين أساسيين كمايلي :

الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية والوظيفية.

الجزء الثاني: يتضمن هذا الجزء محورين تمثل عبارات الإستبيان، تضمن المحور الأول الإدارة الرشيدة بأبعادها المتمثلة في: تنظيم موقع العمل، التحسين والتطوير المستمر، العمل القياسي، ستة سيجما sigma 6 ، عاملين متعددي الوظائف وهو يمثل المتغير المستقل وشمل 19 عبارة، أما المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع الأداء المتميز وقد شمل 13 عبارة، وصممت إستمارة الإستبيان وفقا لسلم ليكارت الخماسي، وهو ما يوضحه الجدول رقم (01)، كمايلي:

الجدول رقم (01): معايير تحديد الإتجاه

المتوسط المرجح	[1,79-1]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
إتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقلقول الهادي، تحليل البيانات بإستخدام spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

IV-2- الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الإجتماعية spss نسخة 26 وذلك لحساب كولومجروف- سيمرنوف-، معامل الثبات ألف كرونباخ، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، الإنحدار المتعدد لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

IV-3- ثبات أداة الدراسة: تم توزيع عدد من إستمارات الاستبيان وعددها 30 على عينة الدراسة للتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (02)، كمايلي:

الجدول رقم (02): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

رقم الفقرة في إستمارة الإستبيان	معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)	معامل الصدق (%)
من الفقرة 01 إلى 32	0.966	0.982

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول رقم (02) أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة جدا حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 96.6% وهي أعلى من نسبة الدلالة (60%) وهذا يعكس ثبات الإستبيان، وبلغت قيمة معامل الصدق 98.2% وهي قيمة مرتفعة وقريبة من الواحد 1، وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن إعتماد إستمارة الإستبيان.

4-IV- عرض النتائج ومناقشتها

سيتم تحليل محوري الدراسة متمثلين في متغير الإدارة الرشيدة والأداء المتميز بالإعتماد على البرنامج الإحصائي (spss) حيث تم استخدام كل من المتوسط الحسابي لمعرفة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل محور، واستخدام الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات هذه الدراسة، ثم كذلك استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الإجابات.

أولاً: تحليل إستجابات أفراد العينة نحو محور الإدارة الرشيدة

سيتم التطرق في هذا الجزء إلى نتائج آراء أفراد عينة الدراسة لعبارات محور الإدارة الرشيدة، ذلك من خلال تحليل عبارات هذا المحور وأبعاده.

الجدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور الإدارة الرشيدة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	النتيجة
01	تعمل الإدارة على تحسين مكان العمل والتخلص من الفوضى	4.10	0.305	مرتفع	موافق
02	تسعى الإدارة لمتابعة نظافة مكان العمل والمحيط	4.10	0.845	مرتفع	موافق
03	تحفز الإدارة على الانضباط الذاتي للعاملين من ترتيب وفرز وتصنيف	4.60	0.498	مرتفع جداً	موافق بشدة
04	تسعى الإدارة لإتباع كل السبل لتنظيم مكان العمل والحفاظ على تجهيزاته	3.90	0.712	مرتفع	موافق
	بعد تنظيم موقع العمل	4.10	0.500	مرتفع	موافق
05	تسعى الإدارة بإدخال التكنولوجيات الحديثة مقارنة مع عملكم بالطرق التقليدية	3.70	1.119	مرتفع	موافق
06	تتوفر بالإدارة القدرة على إستحداث وتطوير خدمات جديدة	3.80	0.761	مرتفع	موافق
07	تسعى الإدارة لتوفير إمكانيات تسهل من عملية التدريب والتحسين	4.20	0.610	مرتفع جداً	موافق بشدة
08	تحرص المؤسسة على توفير برامج وطرق خاصة بالتحسين المستمر للأنشطة والعمليات	4.10	0.548	مرتفع	موافق
09	تسعى الإدارة إلى الإهتمام بآراء العملاء لإستخدامها في تحسين جودة الخدمات	3.60	1.037	مرتفع	موافق
	بعد التحسين والتطوير المستمر	3.88	0.604	مرتفع	موافق
10	تسعى الإدارة إلى إتمام العمل ضمن الوقت القياسي	3.80	0.610	مرتفع	موافق
11	تهتم الإدارة بترتيب إجراءات العمل لتجنب العمليات غير الضرورية	3.90	0.960	مرتفع	موافق
12	تسعى الإدارة لنشر ثقافة الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة	4.10	0.712	مرتفع	موافق
13	تتخلص الإدارة من أي نشاط لا يحقق قيمة مضافة	3.80	0.997	مرتفع	موافق
	بعد العمل القياسي	3.90	0.655	مرتفع	موافق
14	تسعى الإدارة إلى نشر ثقافة تنظيمية مناسبة لجميع المستويات	3.90	0.548	مرتفع	موافق

15	تعمل الإدارة بإجراء تحسينات مستمرة لتجنب المشاكل	3.60	0.498	مرتفع	موافق
16	توفر الإدارة شبكة إلكترونية تساعد في سرعة الأداء	3.70	0.651	مرتفع	موافق
17	تقوم الإدارة بتحديد مشاكل العمل بشكل دقيق	3.70	1.022	مرتفع	موافق
	بعد ستة سيجما 6 sigma	3.68	0.474	مرتفع	موافق
18	تهتم الإدارة بتوفير عاملين لديهم القدرة والخبرة على العمل في أكثر من قسم وأكثر من وحدة	3.90	0.712	مرتفع	موافق
19	تحفز الإدارة العاملين على إكتساب مهارات متعددة في وظائف أخرى	4.00	0.788	مرتفع	موافق
	بعد العاملين متعددي الوظائف	3.95	0.699	مرتفع	موافق
	محور الإدارة الرشيدة	3.90	0.488	مرتفع	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يوضح من الجدول أعلاه أن ترتيب أبعاد محور الإدارة الرشيدة يكون كمايلي: بعد ستة سيجما 6 sigma بمتوسط حسابي قدره 3.68 وانحراف معياري يساوي 0.474، ثم بعد تنظيم موقع العمل بمتوسط حسابي قدره 4.10 وانحراف معياري يساوي 0.500 مما يدل على أن الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر – تبسة- تهتم بجانب الجودة وتعبرها شرط أساسي لتحقيق التحسين والتطوير المستمر، كذلك تتبع منهجية محددة لتنظيم مكان العمل وتجهيزاته والمحافظة على الترتيب والتصنيف لتسهيل الحصول على الملفات عند الحاجة، كما تهتم الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر – تبسة- أيضا ببعد التحسين والتطوير المستمر بشكل مرتفع وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.88 وانحراف معياري يساوي 0.604 ومنه السعي إلى تبني وإتباع برامج ومنهجيات جديّة ومتطورة خاصة بالتحسين المستمر للأنشطة والعمليات، إضافة إلى بعدي العمل القياسي بشكل مرتفع بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.90 وانحراف معياري 0.655 و بعد العاملين متعددي الوظائف أيضا بشكل مرتفع بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري 0.699 ومنه سعي الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر – تبسة- لوضع إجراءات للتقليل من الوقت الضائع والإجراءات غير الضرورية، إضافة إلى توفير عمال لديهم مهارات وقدرات فعالة مرنة للتأقلم مع التغيرات المحيطة بها.

ثانيا: تحليل إستجابات أفراد العينة نحو محور الأداء المتميز

سيتم التطرق في هذا الجزء إلى نتائج آراء أفراد عينة الدراسة لعبارات محور الأداء المتميز، ذلك من خلال تحليل عبارات هذا المحور.

الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور الأداء المتميز

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	النتيجة
01	تقوم المؤسسة بتوظيف العمال ذوي المهارات والمعرفة والإبداع في مجال عملهم	3.50	1.137	مرتفع	موافق
02	تسعى المؤسسة إلى إرضاء أصحاب المصالح وتنفيذ العمليات بشكل سليم	4.00	0.455	مرتفع	موافق
03	تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة	3.80	0.761	مرتفع	موافق

				للمتغيرات البيئية	
04	تقدم المؤسسة للعملاء الخدمة المناسبة والمميزة	4.20	0.610	مرتفع جدا	موافق جدا
05	تقدم المؤسسة الحلول المناسبة لحل مختلف مشاكل الخدمات	4.10	0.712	مرتفع	موافق
06	تسعى المؤسسة باستمرار إلى التحسين المستمر والتميز في تقديم خدماتها	4.20	0.610	مرتفع جدا	موافق جدا
07	تقوم المؤسسة بإجراء مقابلات مع العملاء لتحديد رغباتهم نحو تحسين خدمة معينة أو تقديم خدمة جديدة	4.00	0.910	مرتفع	موافق
08	تستخدم المؤسسة أساليب جديدة وتقنيات حديثة لتطوير العمليات وتميزها	4.00	0.455	مرتفع	موافق
09	تتبنى المؤسسة أفكار إدارية جديدة للتميز على منافسيها	4.20	0.407	مرتفع جدا	موافق جدا
10	تتمتع المؤسسة بنمط قيادي فعال هدفه تشجيع العمل الجماعي	3.60	1.221	مرتفع	موافق
11	تختار المؤسسة هيكلًا تنظيميًا قادرًا على تعزيز أدائها بشكل متميز	4.20	0.610	مرتفع جدا	موافق جدا
12	توفر المؤسسة الفرص التطويرية للعاملين لتحسين أدائهم	3.60	0.814	مرتفع	موافق
13	تعمل المؤسسة على زيادة وعي العاملين بأهمية تطوير الأفراد والتعلم المستمر والابتكار والإبداع	4.00	0.910	مرتفع	موافق
	محور الأداء المتميز	3.96	0.549	مرتفع	موافق

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

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في المؤسسة عن محور الاداء المتميز وأنه محقق بدرجة مرتفعة، حيث تم تحقيق متوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.549 وتفسر هذه النتيجة في توجه المؤسسة نحو تبني الأفكار الإبداعية والتطويرية والعمل على خلق منتجات متميزة مما يساعدها على الإستمرار والنجاح، وتحقيق أعلى معدلات للأداء المتميز.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات

سيتم من خلال مايلي اختبار فرضيات الدراسة بإستخدام تحليل الانحدار البسيط وذلك لمعرفة أثر أبعاد الإدارة الرشيدة (تنظيم موقع العمل، التحسين والتطوير المستمر، العمل القياسي، ستة سيجما sigma 6، عاملين متعددي الوظائف) كمتغيرات مستقلة على تحقيق الأداء المتميز كمتغير تابع كما تم الإعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طرديّة أو عكسيّة) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وقد تم حساب

معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة تفسير المتغير التابع نتيجة المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (05): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
تنظيم موقع العمل	الأداء المتميز	0.197	0.264	0.069	1.310	1.717	0.203
التحسين والتطوير المستمر		0.494	0.494	0.244	2.725	7.427	0.012
العمل القياسي		0.206	0.203	0.041	0.992	0.984	0.331
سنة سيجما sigma 6		0.474	0.462	0.231	2.496	6.232	0.02
عاملين متعددي الوظائف		0.417	0.559	0.312	3.568	12.727	0.001

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

- اختبار الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم موقع العمل في تحقيق الأداء المتميز لدى الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر-تبسة -

وعليه يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم موقع العمل في تحقيق الأداء المتميز لدى الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر-تبسة-؛

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم موقع العمل في تحقيق الأداء المتميز لدى الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر-تبسة-؛

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تم التوصل أنه لا توجد علاقة بين المتغيرين تنظيم موقع العمل والأداء المتميز حيث قدرت معامل الارتباط 0.494، ومعامل التحديد 0.069 وهذا ما يفسر وجود نسبة هامشية فقط تقدر ب 6.9% تعبر عن مساهمة تنظيم موقع العمل في تحقيق الأداء المتميز، إضافة إلى مستوى الدلالة بلغ 0.203 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية. والتي تنص على أنه لا يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم موقع العمل في تحقيق الأداء المتميز لدى الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة-، وترفض الفرضية البديلة.

- إختبار الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين والتطوير المستمر في تحقيق الأداء المتميز لدى الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر -تبسة -

وعليه يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الصفريّة H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين والتطوير المستمر في تحقيق الأداء المتميز لدى الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر -تبسة-؛

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين والتطوير المستمر في تحقيق الأداء المتميز لدى الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر -تبسة-؛

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تم التوصل أنه توجد علاقة بين المتغيرين التحسين والتطوير المستمر والأداء المتميز حيث قدرت معامل الارتباط 0.494 وهو إرتباط إيجابي، ومعامل التحديد 0.244 وهذا ما يفسر وجود نسبة قابلية تقدر ب 24.4% تعبر عن مساهمة التحسين والتطوير في تحقيق الأداء المتميز، إضافة إلى مستوى الدلالة بلغ 0.01 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 ومنه يتم قبول الفرضية البديلة. والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين والتطوير المستمر في تحقيق الأداء المتميز لدى الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر -تبسة-، وترفض الفرضية الصفريّة.

- إختبار الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل القياسي في تحقيق الأداء المتميز لدى الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر -تبسة -

وعليه يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الصفريّة H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل القياسي في تحقيق الأداء المتميز لدى الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر -تبسة-؛

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل القياسي في تحقيق الأداء المتميز لدى الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر -تبسة-؛

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تم التوصل أنه توجد علاقة بين المتغيرين العمل القياسي والأداء المتميز حيث قدرت معامل الارتباط 0.203 ، ومعامل التحديد 0.041 وهذا ما يفسر وجود نسبة هامشية تقدر ب 4.1% تعبر عن مساهمة العمل القياسي في تحقيق الأداء المتميز، إضافة إلى مستوى الدلالة بلغ 0.331 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ومنه يتم قبول الفرضية الصفريّة والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل القياسي في تحقيق الأداء المتميز لدى الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر -تبسة-، وترفض الفرضية البديلة.

-إختبار الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسته سيجما 6 sigma في تحقيق الأداء المتميز لدى الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر -تبسة -

وعليه يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لستة سيجما 6 sigma في تحقيق الأداء المتميز لدى الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر-تبسة-؛

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لستة سيجما 6 sigma في تحقيق الأداء المتميز لدى الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر-تبسة-؛

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تم التوصل أنه توجد علاقة بين المتغيرين لستة سيجما 6 sigma والأداء المتميز حيث قدرت معامل الارتباط 0.462 وهو إرتباط إيجابي، ومعامل التحديد 0.231 وهذا ما يفسر وجود نسبة قابلية تقدر ب 23.1 % تعبر عن مساهمة لستة سيجما 6 sigma في تحقيق الأداء المتميز، إضافة إلى مستوى الدلالة بلغ 0.02 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 ومنه يتم قبول الفرضية البديلة. والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لستة سيجما 6 sigma في تحقيق الأداء المتميز لدى الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر-تبسة-، وترفض الفرضية الصفرية.

-إختبار الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعاملين متعددي الوظائف في تحقيق الأداء المتميز لدى الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر-تبسة-

وعليه يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعاملين متعددي الوظائف في تحقيق الأداء المتميز لدى الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر-تبسة-؛

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعاملين متعددي الوظائف في تحقيق الأداء المتميز لدى الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر-تبسة-؛

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تم التوصل أنه توجد علاقة بين المتغيرين للعاملين متعددي الوظائف والأداء المتميز حيث قدرت معامل الارتباط 0.599 وهو إرتباط إيجابي، ومعامل التحديد 0.312 وهذا ما يفسر وجود نسبة قابلية تقدر ب 31.2 % تعبر عن مساهمة للعاملين متعددي الوظائف في تحقيق الأداء المتميز، إضافة إلى مستوى الدلالة بلغ 0.001 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 ومنه يتم قبول الفرضية البديلة. والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعاملين متعددي الوظائف في تحقيق الأداء المتميز لدى الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر-تبسة-، وترفض الفرضية الصفرية.

٧- الخاتمة

تعد الإدارة الرشيقة من الأدوات الإدارية الحديثة التي تسعى منظمات الأعمال لتحقيقها والعمل على إشباع حاجات ورغبات عملائها من خلال التطوير الدائم والمستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها لهؤلاء العملاء حتى تتمكن من تحقيقها لأهدافها المطلوبة. وعليه فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية.

٧-1- نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الآتية:

- تهدف تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة إلى التحسين والتطوير المستمر في المجال الإداري؛

-توفر الإدارة الرشيقة العديد من الأدوات والأساليب التي تحقق التميز في الخدمة والعمليات الإدارية والتنظيمية؛

-يعتبر بعد التحسين والتطوير المستمر، ستة سيجما 6 sigma و العاملين متعددي الوظائف والمهارات من أبرز أبعاد الإدارة الرشيقة في الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر – تبسة- التي ساهمت في تحقيق الأداء المتميز، وأدت إلى رفع مستويات أداء الخدمات المقدمة وبالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد .

2-7- إقتراحات الدراسة

إعتمادا على ما توصلت إليه الدراسة يمكن تقديم مجموعة الإقتراحات التالية، كمايلي :

- ضرورة الإهتمام والتوسع أكثر في إستخدام أدوات الإدارة الرشيقة التي لها تأثير فعال في تحقيق الأداء المتميز؛

- ضرورة توفير المناخ الملائم الذي يساعد على تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة بكفاءة وفعالية؛

- ضرورة دعم الإدارة للعاملين بإعتبارهم الأكثر تطبيقا لأدوات الإدارة الرشيقة، من خلال التدريب والتكوين لهذه المفاهيم الإدارية الحديثة؛

- العمل على نشر الوعي بأدوات الإدارة الرشيقة وضرورة الوصول إلى الأداء المتميز في ظل التطورات الحديثة والتغيرات المتسارعة.

VI- الإحالات والمراجع:

1-أسيل علي مزهر. (بلا تاريخ). أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري – دراسة تحليلية-. مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية.

2 -العبيدي إبراهيم، و مشعل قدور فائق. (2018/2017). أثر القدرات الإستراتيجية في الأداء المتميز – دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركة الإتصالات العراقية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. كلية العلوم الإقتصادية والعلوم الإدارية : جامعة آل البيت.

3- آمنة عبد الكريم مهدي المشهداني. (2016). دور رأس المال البشري والأداء المتميز في تحقيق التفوق المنظمي في وزارة النفط العراقية. مجلة العزي للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 04. العدد 38.

4- حمزة محمد الجبوري. (2013). جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز. مجلة بغداد. العدد 34.

5-عادل زايد. (2002). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

6-عبد الرحمن بن وارث، و جابة أحمد. (2016). دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة: دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية. مجلة العلوم الإقتصادية، المجلد 17. العدد 02.

7-عبد الله. (2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. المجلة التربوية.

- 8 - عمر فهمي محمود عمر. (يونيو, 2023). أثر ممارسات الإدارة الرشيدة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، العدد الثاني.
- 9 - محمد قاسم القريوتي. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم. الأردن: دار وائل للنشر.