

الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية (قطاع غزة) من وجهة نظر العاملين.

د. جلال نافل شيخ العيد *

DOI: 10.34065/1262-025-002-012

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة الرشيقة وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية، ومن أجل تحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين والعاملات في المصانع ذات المشروعات الصغيرة في قطاع غزة، وقد بلغ عدد العينة (٨٠) عاملاً، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١. تتمتع جميع المشروعات الصغيرة التي طبقت فيها الدراسة بتوافر عناصر الإدارة الرشيقة الأربعة (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر للعمل الإداري، العمل القياسي، ستة سيجا) حيث إنها حصلت على نسب مرتفعة ومتفاوتة.
٢. توجد علاقة طردية بين كافة عناصر الإدارة الرشيقة وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية.
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في استجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية؛ تبعاً لمتغير الجنس.
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في استجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية؛ تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في استجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية؛ تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.
٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في استجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية؛ تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

Lean management and its relationship to improving the productivity of small enterprises operating in the southern governorates (Gaza Strip) from the workers' point of view.

Abstract

This study aims to identify the relationship between agile management and improve the productivity of small enterprises operating in the southern provinces, and in order to achieve this the study relied on the descriptive analytical method, as well as used the questionnaire as a tool for collecting data and information, the study was applied to a sample of workers in these factories with small enterprises in the Gaza Strip, and the number of sample (80) workers, the study concluded the following results:

- 1- All the small projects in which the study was conducted have the availability of the four elements of agile management (organization of the work site, continuous improvement of administrative work, standard work, six sigma) as they have received high and varying ratios
- 2- There is a direct relationship between all elements of agile management and improving the productivity of small enterprises operating in the southern provinces.
- 3- There are no statistically significant differences at the level of 0.05 in the responses of the researchers on agile management and its relationship to improving the productivity of small enterprises operating in the southern provinces, depending on the gender variable.
- 4- There are no statistically significant differences at the 0.05 indicative level in the responses of the

* قسم العلوم الإدارية، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، غزة، فلسطين.

الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين ...

researchers on agile management and its relationship to improving the productivity of small enterprises operating in the southern provinces, depending on the change in scientific qualification.

5- There are no statistically significant differences at the 0.05 indicative level in the responses of the researchers on agile management and its relationship to improving the productivity of small enterprises operating in the southern provinces, depending on the job title change.

6- There are no statistically significant differences at the 0.05 indicative level in the responses of the researchers on agile management and its relationship to improving the productivity of small enterprises operating in the southern provinces, depending on the change in years of experience.

مقدمة:

بدأ الاهتمام بالجودة الشاملة ومراقبتها منذ بدايات القرن العشرين، وتزايد الاهتمام بها في أعقاب الحرب العالمية الثانية عموماً، ومن قبل اليابانيين الذين خرجوا من الحرب العالمية الثانية بسمة اقتصادية متدنية على وجه الخصوص، مما دعاهم إلى التركيز على تحسين منتجاتهم لدخول الأسواق العالمية. ومع مرور الوقت أصبحت نتائج هذا الاهتمام تظهر في تنافس السلع بالأسواق العالمية بصورة عامة، وعلى الإنتاجية منها على وجه الخصوص (جودة، ٢٠١١: ٢٤). الأمر الذي نجم عنه ولادة مصطلح الإدارة الرشيقة باعتباره مفهوم متعدد الأوجه يقوم على بذل المؤسسة لجهود متنوعة في مستويات عدة في آن واحد، سواء أكان ذلك في تحقيق التنفيذ الناجح للعناصر الاستراتيجية الرئيسية للإدارة الرشيقة، أم في تنفيذ ممارسات الإدارة الرشيقة لدعم الجوانب التشغيلية للمنظمة، أم من خلال التحسينات المستدامة (جاسم، ٢٠٠٦: ٧) باعتبارها نظام يهتم بإزالة كافة أشكال الهدر الموجودة في عمليات الإنتاج من خلال ممارسة سياسة التطوير الدائم داخل المؤسسة (وارث وجابة، ٢٠١٦: ١٤٥) وطريقاً مهماً لتحسين أداء المنظمات، وهي أيضاً فلسفة تعتمد على المشاركة من جميع العاملين، حيث إنها مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح في الوقت الصحيح؛ لخلق قيمة من أجل عمل معين، ويرى الباحثون بأن الإدارة الرشيقة هي استثمار الوقت المخصص للعمل ويتناسق مع الجهد المطلوب وبمشاركة جميع العاملين، والعمل على تلافي الأخطاء من خلال سياسة التطوير والتحسينات المستدامة يتم الحصول على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية.

تنطلق فكرة الإدارة الرشيقة من مبدأ رفض قبول الهدر لذا يعرف هذا النظام على أنه نظام يهتم بإزالة كافة أشكال الهدر الموجودة في كافة عمليات الإنتاج، وذلك بممارسة سياسة للتطوير الدائم داخل المؤسسة (وارث وجابة، ٢٠١٦: ١٤٥).

وقد عرفت الإدارة الرشيقة: بأنها مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح في الوقت الصحيح؛ لخلق قيمة من أجل عمل معين (المكي، احمد، ٢٠٠٩: ٤).

د. جلال شيخ العيد ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١

كما أن هناك من يرى الإدارة الرشيقة: أنها نظام يقوم على فلسفة الاقتصاد في الموارد كمرتكز رئيسي للعمليات الإنتاجية؛ ولكن دون المساس بمستوى الجودة المطلوب. حيث يعرف أيضاً على أنه نظام يهتم بالبحث عن كيفية استعمال كمية قليلة من الموارد البشرية والمادية من أجل إنتاج منتج ذي جودة عالية، وبأقل التكاليف الممكنة، وفي أقل الأجل. (وارث وجابة، ٢٠١٦: ١٤٥).

تحقق فلسفة الإدارة الرشيقة أهدافها المتعلقة بإزالة الهدر في الإنتاج من خلال استخدام مجموعة من الآليات والتقنيات الأخرى، والتي تعتبر في أغلبها أنظمة فرعية بالنسبة لنظام كلي هو الإدارة الرشيقة، كما أن جزءاً آخر من هذه الآليات يعبر عن مجموعة من السياسات والأفكار التي تجعل من تخفيض الهدر في المؤسسة هدفاً رئيسياً لها.

ويمكن تبين مختلف أدوات الإدارة الرشيقة فيما يأتي:

فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد:

يقوم هذا النظام على جعل نظام الإنتاج يعمل وفقاً لما هو مطلوب منه دون زيادة أو نقصان؛ وبالتالي فهو يهدف إلى إزالة كافة أشكال الهدر والتلف التي من الممكن أن تصادف أثناء القيام بعملية الإنتاج؛ وحتى يتم إزالة الهدر يجب إنتاج فقط ما يطلبه المستهلك، ومن دون زيادة، وهذه الفلسفة تقوم على نظام الطلب الفعلي هو الذي يخلق الإنتاج، ومن ثم المبيعات. (ركاج و العبادلة، ٢٠١٧: ٢٣).

فلسفة JODOKA:

وتمثل المبدأ الفعلي الذي تقوم عليه الإدارة الرشيقة؛ وتعني البناء على أساس الجودة أو الجودة من المصدر، وحتى أن عامل الجودة يجب أن يدمج في كل العمليات الصناعية من أجل اكتشاف العيوب في وقتها وبصفة مبكرة، وتقوم هذه الفلسفة على مبادئ أساسية منها:

• التفتيش المباشر: عملية مراقبة الجودة يجب أن تكون من العمال أنفسهم، ولا حاجة إلى استعمال مراقبين خاصين بالجودة؛ لأنه حسب مبادئ الإدارة الرشيقة فإن استعمال مثل هذا النوع من المراقبين يعتبر هدراً في الطاقة البشرية.

• التفتيش من المصدر: عملية مراقبة الجودة لا تعني فحص المنتج إن كان به عيوبٌ أو لا؛ إنما تعني البحث عن كيف ولماذا حدثت العيوب ، وذلك من أجل معالجة مصدرها وسببها.

• المسؤولية الواضحة: في مؤسسة الإدارة الرشيقة خطوات عملية التصنيع يجب أن تكون واضحة، ومتى حدث العيب يتم التعرف عليه بسهولة عن مصدر القطعة المعيبة، والمسئول عن إنتاجها،

الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين ...

والتوقف الضروري عن العمل، حيث اكتشاف العيوب، وعدم استئنافه إلا بمعالجة المشكل واستئصاله من النظام ككل.

• تميمط العمل: ويعني أن عمليات الإنتاج ومختلف الإجراءات في كل مراحل الإنتاج يجب أن تكون مفصلة ومحددة، وتصف بدقة الخطوات الرئيسية لكفاءة العملية الإنتاجية، وهذا التوصيف يقلل من الاختلافات الممكن حدوثها في العمليات، كما أن عدم وضوح الإجراءات يؤدي بالعامل إلى ارتكاب أخطاء في الإنتاج.

إن تميمط العمل يتضمن أيضاً تحديد الوقت بين مخرجات الوحدات المنتجة (جابهة و بن وارث، ٢٠١٦: ١٤٧).

فلسفة السينات الخمس:

هذه الفلسفة تعني الالتزام بمبادئ خمسة من أجل تحسين ظروف العمل داخل ورشات الإنتاج، من أجل تقليل الوقت الضائع في البحث عن أدوات العمل، وضمان السلامة المهنية للعاملين، من أجل تجنب الهدر في مصاريف التأمين والتعويض، وقد سميت بالسينات الخمسة ؛ لأنها كلمات يابانية تبدأ كلها بالحرف "S"، وتتمثل في:

Seiri: وتعني التخلص من كل ما هو غير ضروري في مكان العمل.

Seiton: وتعني تنظيم مكان العمل من أجل إيجاد الأدوات في أقرب وقت وضمان سلامة العاملين.

Seiso: وتعني تنظيف الورشة من أجل إضفاء جو يبعث على الارتياح.

Seiketu: وتعني جعل المعايير السابقة جزءاً من إدارة مكان العمل.

Shituke: وتعني التدريب وغرس الانضباط في عقول وسلوك كل العاملين المحيطين.

وتعتبر المشروعات الصغيرة ذات أهمية كبيرة في جميع دول العالم، وخاصة الدول النامية، آخذين بعين الاعتبار التفاوت النسبي الكبير بين المشروع الصغير في البلدان الصناعية المتقدمة قياساً بالمشروع الصغير في البلدان النامية، من حيث حجم رأس المال والإنتاجية والعمالة المستخدمة ففي الولايات المتحدة واليابان وبلدان الاتحاد الأوروبي، فإن سقف رأس المال للمشاريع الصغيرة يتجاوز ٢٠ مليون دولار، في حين أن كافة المشاريع الصغيرة في البلدان النامية يتراوح حجم رأس المال لكل منهما بين ٢٠ ألف دولار ومائة ألف دولار، وهو وضع يعكس طبيعة التطور الاقتصادي عموماً والصناعي خصوصاً في هذه البلدان. (الصوراني، نصر الله، ٢٠٠٥: ٣).

د. جلال شيخ العيد ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١

وتلعب المشاريع الصغيرة دوراً مهماً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في معظم دول العالم، وذلك لدورها الفعال في تشغيل العمالة، حيث توفر المشاريع الصغيرة فرص عمل واسعة جداً ؛ نظراً لصغر رأس المال المستثمر للعامل، ومن ثم المساهمة بفعالية في حل مشكلة البطالة وتعظيم الناتج، وكذلك إسهامها في ولادة مشاريع جديدة تدعم النمو الاقتصادي.

فالمشاريع الصغيرة تعد الأكثر عدداً والأكثر اعتماداً على الخامات والكفاءات المحلية، والأكثر استخداماً للتقنية المتوفرة محلياً كذلك. (نعموش، خليل، ٢٠١٠ : ٤).

وتتمثل أهمية المشروعات الصغيرة في فلسطين حسب ما ذكره منتدى الأعمال الفلسطيني (٢٠١٤) في النقاط الآتية بأنها:

- تشكل المشروعات الصغيرة رافداً مهماً في الاقتصاد الوطني الفلسطيني خاصة على مستوى مساهمة الأعمال الصغيرة في الناتج المحلي الإجمالي.
 - تستوعب المشاريع الصغيرة الأيدي العاملة بمختلف تخصصاته الفلسطينية خاصة الخريجين الجامعيين بمختلف تخصصاتهم.
 - تمثل فرصة للفقراء وذوي الدخل المتدني للاستفادة من توفير مصدر دخل جديد لهم، كما تغطي جزءاً من احتياج السوق المحلي الفلسطيني.
 - تعد المشروعات الصغيرة في فلسطين أداة من أدوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأحد أهم العناصر الاستراتيجية في عمليات التنمية والتطوير الاقتصادي.
- مشكلة الدراسة:**

لقد أصبحت الإدارة الرشيقة طريقاً مهماً لتحسين أداء المنظمات وهي فلسفة تعتمد على التحسين المستمر للعمل الإداري، الأمر الذي يتطلب التزام ومشاركة من قبل جميع العاملين وقد عرفت الإدارة الرشيقة على أنها فلسفة تهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق أقصى قدر من القيمة المقدمة لزيائنها من خلال النقل من الضياع والهدر. (مسلم و أبو سليم، ٢٠١٧ : ٦).

تعتبر الإدارة الرشيقة إحدى أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة، والتي باتت تعمل في بيئة غير مستقرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد ؛ نظراً للتطورات التي تطرأ على البيئة ، مثل التقدم السريع في التقنيات الحديثة ، ووسائل الاتصال المتنوعة، وانفتاح الأسواق العالمية بشكل كبير، وقد فرضت بيئة الأعمال الحالية على جميع المنظمات بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبني الأفكار الإبداعية والاعتماد بشكل أساسي على مفهوم الإنتاج الرشيق، والذي

الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين ...

يضمن للمؤسسات الاستقرار والأزدهار والتطور بما يتناسب مع بيئتها، ولكن تطبيق مثل هذه المفاهيم على أرض الواقع يواجه تحديات ومعوقات كبيرة. وعلى الإدارات المختلفة العمل على تجنبها وإيجاد حلول لها. وفي هذه الدراسة نحاول الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:
ما طبيعة العلاقة بين الإدارة الرشيقة، وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية؟

ويتفرع عن السؤال مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع الإدارة الرشيقة في المشروعات الصغيرة العاملة في المحافظات الجنوبية؟
٢. ما واقع الإنتاج في المشروعات الصغيرة؟
٣. ما العلاقة بين الإدارة الرشيقة وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية؟
٤. ما هي الفروق في استجابات الباحثين حول الإدارة الرشيقة وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع- المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

- تشكل الأهداف التجسيد الحقيقي لتساؤلات الدراسة وان أهداف البحث الحالي تنحصر في:
١. التعرف على واقع الإدارة الرشيقة في المشروعات الصغيرة العاملة في المحافظات الجنوبية.
 ٢. التعرف على واقع الإنتاج في المشروعات الصغيرة.
 ٣. التعرف على العلاقة بين الإدارة الرشيقة وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية؟
 ٤. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول العلاقة بين الإدارة الرشيقة وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية تبعاً للمتغيرات الشخصية للعينة.
 ٥. وضع الحلول والمقترحات اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيقة في المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية.

أهمية الدراسة:

أهمية علمية:

د. جلال شيخ العيد ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١

١. تكمن أهمية هذه الدراسة في تناول موضوع مهم له تأثير كبير وواسع على المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية، وهو الإدارة الرشيقة، والذي يعد نشاطاً إدارياً تمارسه الشركات بحيث تتمكن من الوصول إلى مستوى التميز في الأداء المؤسسي والتطور المستمر.

٢. كما تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول واقع المشروعات الصغيرة ومدى مواكبتها للتطورات التكنولوجية والعملية، وما لهذه المشروعات من دور كبير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المحافظات الجنوبية في ظل غياب المشروعات الكبيرة؛ نتيجة تدمير الاحتلال الإسرائيلي للبنية التحتية للأراضي الفلسطينية ، والتحكم في معابرها .

أهمية عملية :

١. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية

٢. تعتبر نتائج هذه الدراسة مرجعاً أساسياً تستفيد منه الشركات في مجال تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة، والتغلب على معوقاتها.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل : الإدارة الرشيقة ويتكون من أربعة أبعاد، وهي: (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر للعمل الإداري، العمل القياسي، ستة سيجما).

المتغير التابع: تحسين الإنتاجية

فروض الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الإدارة الرشيقة وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية.

ويقرع عن هذا الفرض الرئيسي الأول مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تنظيم موقع العمل وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية.

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين التحسين المستمر للعمل الإداري، وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية.

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين العمل القياسي وتحسين

الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين ...

إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية.

٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين ستة سيجما وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات الباحثين حول الإدارة الرشيقة وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية وفقاً لمتغيرات الشخصية (النوع - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة).

حدود الدراسة :

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة في حدها الموضوعي في علاقة الإدارة الرشيقة بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية.

الحد البشري: طبقت هذه الدراسة على عينة من العاملين (٨٠) عاملاً و عاملة في المشروعات الصغيرة العاملة في المحافظات الجنوبية.

الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة على بعض المشروعات الصغيرة العاملة في المحافظات الجنوبية (قطاع غزة).

الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة في العام ٢٠٢٠م.

مصطلحات الدراسة:

الإدارة الرشيقة: هي استثمار الوقت المخصص للعمل ، ويتناسب مع الجهد المطلوب ، وبمشاركة جميع العاملين، والعمل على تلاقي الأخطاء من خلال سياسة التطوير والتحسينات المستدامة يتم الحصول على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية.(العبادلة و ركاج، ٢٠١٧ : ٩).

تحسين الإنتاجية:

الإنتاجية تعني تحقيق أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من عوامل الإنتاج المختلفة.

فهو مؤشر يوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق مستوى معين من المخرجات، قياساً بعوامل الإنتاج التي تم استثمارها للغرض الإنتاجي.(عبدوس ، ٢٠١٣ : ١٧٠).

مفهوم المشروعات الصغيرة:

الشائع أن يتم تعريف الشركات أو المشاريع الصغيرة تبعاً لحجم العمالة فيها ، حيث يعرف المشروع الصغير بأنه ذلك المشروع الذي يوظف من ١٠ إلى ٢٠ عاملاً. ويعرف المشروع

د. جلال شيخ العيد ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١
المتوسط بأنه ذلك الذي يوظف من ١٠٠ إلى ٥٠٠ عامل. أما الاتحاد الأوروبي فيعرف
المشروعات الصغيرة بأنه مشروع صغير إذا كان عدد العاملين أقل من ٥٠ عاملاً (الفلسطيني،
٢٠١٤) (دنديس، حسن، ٢٠١٨: ٣١).

الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات العربية:

١-دراسة دنديس (٢٠١٨):

بعنوان: "تحديات تطبيق مبادئ تحسين الإنتاجية في الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم في
فلسطين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه أصحاب الشركات الصغيرة
والمتوسطة الحجم في فلسطين عند تطبيق مبادئ تحسين الإنتاجية، وقد طبقت الدراسة على جميع
الشركات التي طبقت نظام تحسين الإنتاجية في الضفة الغربية، وقد استخدم الباحث المنهج
الوصفي، وقد استخدم أسلوب المسح الشامل والذي تكون من ٢٢ شركة، وقد استخدم أداتين لجمع
البيانات ، وهما المقابلة و الاستبانة، وقد تم توزيعها على جميع أفراد عينة الدراسة.
وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج : تتمحور أهم تحديات تطبيق تحسين الإنتاجية في تسعة
عشر تحدياً أساسياً من أصل ٥٨ تحدياً، فالضعف في الموارد العمالية نوات الكفاءة، ومقاومة
التغيير من الموظفين، وضعف التدريب، ونقص المعرفة حول تحسين الإنتاجية، وغياب فكرة الإبداع
والابتكار لدى العمال، أهم خمسة تحديات لتطبيق تحسين الإنتاجية.

٢- دراسة عبد القادر و عمر (٢٠١٨):

بعنوان: "متطلبات التصنيع الرشيق ودوره في تحقيق النجاح الاستراتيجي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تحسين الإنتاجية وقدراتها على تحقيق النجاح
الاستراتيجي، والذي سيسهم في تقليل عمليات الهدر الحاصل في المنظمة المبحوثة، من خلال
تسليط الضوء على عدد من الأفراد العاملين في مطبعة هاوار في دهوك، بوصفها عينة البحث ،
والمكونة من ٣٧ فرداً، إذ إن متطلبات تحسين الإنتاجية والنجاح الاستراتيجي يمثلان عنصرين
هامين في التفوق التنافسي، والذي يهدف إلى التقليل من الهدر في المنظمة، وزيادة قدراتها على
البقاء في مواجهة المنافسين، واقتناص الفرص السوقية لبيئة الأعمال، وقد تم تحليل ومعالجة
مخرجات الاستبانة إحصائياً باستخدام النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، وعلاقتي الارتباط

الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين ...

والتأثير، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: سعي منظمات الأعمال إلى معالجة المشكلات قبل وقوعها من خلال تبني منهج التحسين المستمر للعمل الإداري في عملها، بوصفه أحد مرتكزات تحسين الإنتاجية.

٣- دراسة الربيعي (٢٠١٧):

بعنوان: "تطبيق بعض تقنيات تحسين الانتاجية لتخفيض الكلف والضياع وتحسين أداء العمليات الإنتاجية بحث".

تطبيقي في شركة أور العامة للصناعات الكهربائية.

هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية تحسين الإنتاجية وبعض تقنياته باعتباره أحد النظم الحديثة والمعاصرة، وما يعكسه هذا النظام من جوانب هامة ونافعة للشركة، متمثلة بتخفيض الكلف والضياع والهدر أو الفاقد، وإضافة قيمة للمنتجات، والتخلص من المخزون الفائض، وذلك من خلال تطبيق بعض تقنياته مثل إدارة الجودة الشاملة، وسلسلة التجهيز، وتمكين العاملين، ونظام تجنب الأخطاء المهمة، وقد طبقت الدراسة على شركة أور العامة للصناعات الكهربائية، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة لجمع البيانات، كما اتبع المنهج التحليلي الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: هناك علاقة إيجابية بين تحسين الإنتاجية و تحسين الإنتاج في الشركة من خلال خفض التكاليف و الهدر وتقليص المخزون.

٤-دراسة الهشلمون (٢٠١٧):

بعنوان: "أثر تطبيق مرتكزات تحسين الإنتاجية في استراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق مرتكزات تحسين الإنتاجية في استراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، تعتبر هذه الدراسة وصفية سببية. تم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي تم بناؤها اعتماداً على الدراسات السابقة وتطويرها بمساعدة لجنة التحكيم. تم توزيع ١٥٢ استبانة على ٧ شركات من أصل ١٤ شركة مسجلة في الاتحاد الأردني لمنتجات الأدوية، وتم استرجاع ١٢٢ استبانة كانت منها ١٠١ استبانة صالحة للتحليل. أظهرت النتائج أن هناك تطبيقاً مرتفعاً لمرتكزات تحسين الإنتاجية واستراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك علاقة بين مرتكزات تحسين الانتاجية واستراتيجيات الميزة التنافسية. وأخيراً تبين أن هناك أثراً لمرتكزات تحسين الإنتاجية في استراتيجيات الميزة

د. جلال شيخ العيد ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١
التنافسية بشكل عام، حيث كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمرتكزات تحسين الإنتاجية باستثناء
التصنيع الخلوي في كل من استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز.
ثانياً: الدراسات الأجنبية :

١-دراسة (Ulewicz, & Kuceba.2016) :

بعنوان: "تحديد مشاكل تنفيذ مبادئ التصنيع الرشيق في قطاع المشاريع الصغيرة و المتوسطة".
هدفت الدراسة إلى تحديد المشاكل التي تواجه المشاريع الصغيرة و المتوسطة الحجم في
بولندا عند تنفيذ مفاهيم ومبادئ تحسين الإنتاجية، وقد صمم الباحثان استبانة مكونة من ١٢ سؤالاً؛
لقياس أهداف الدراسة ، وقد تم توزيع ٥٠٠ استبانة على المشاركين في مؤتمر تحسين الإنتاجية في
بوزنان/ بولندا ، وقد تم استرجاع ١٦٧ من هذه الاستبانات، وقد خلصت الدراسة إلى وجود ٦
مشاكل رئيسية في تنفيذ مبادئ تحسين الإنتاجية، وهي كما يأتي: ضعف التزام الإدارة ، ضعف وقلة
المعرفة بأدوات تحسين الإنتاجية، ضعف في وجود معايير رئيسية، ضعف في تحديد الأهداف،
ضعف في التدريب، عدم وجود تغذية راجعة.

٢- دراسة (Marodin & Saurin. (2015) :

بعنوان: "التصنيف والعلاقات بين المخاطر التي تؤثر على تنفيذ الإنتاج الرشيق: دراسة في جنوب
البرازيل".

هدفت الدراسة إلى تصنيف المخاطر التي تؤثر على عمليات تنفيذ الإنتاج الرشيق، و شرح
كيفية مساعدة هذا التصنيف على تحديد العلاقات بين هذه المخاطر المختلفة.
وقد أجريت الدراسة مسحاً شاملاً لعينة تكونت من ٥٧ شركة من الشركات في جنوب البرازيل، وقد
تم إجراء المسح لتحديد احتمالية وتأثير المخاطر الأربعة عشر (١٤) التي تم تحديدها بناء على
مراجعة الأدب السابق في الموضوع، ومن خلال المسح تم التوصل إلى تقسيم المخاطر إلى (٣)
مجموعات رئيسية، ومن ثم إجراء دراسة حالة في واحدة من الشركات الممثلة في الدراسة، من أجل
تحديد أمثلة على العلاقات بين المخاطر، استخدمت في دراسة الحالة مصادر متعددة من الأدلة،
مثل المقابلات والملاحظات وتحليل الوثائق .

وفي ما يأتي ملخص نتائج هذه الدراسة ، وعرض للأربعة عشر من المخاطر التي تؤثر
على عمليات تنفيذ الإنتاج الرشيق :الأشخاص يفقدون الحافز بعد بضع سنوات، نقص في المعرفة
حول الإنتاج الرشيق، نقص في الموارد المالية والبشرية، عدم وجود اتصال في جميع أنحاء الشركة،

الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين ...

صعوبات في رؤية الفوائد المالية، عدم وجود دعم كافٍ من الإدارة الوسطى، عدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا، عدم وجود دعم على أرض العمل، تجنب العاملين لنظام جديد من العمل (مقاومة التغيير).

- تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الإدارة الرشيقة وتحسين الإنتاجية تبين أن هناك بعض أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية وما سبقها من دراسات، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تعزيز الدراسة الحالية في بعض الجوانب.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عامة من حيث الأهداف حيث إنها حاولت إيجاد العلاقة بين الإدارة الرشيقة تحسين الإنتاجية، كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الزمان والمكان الذي أجريت فيه الدراسة، فاعلمت الدراسات السابقة أجريت في دول لها سيادة على كامل ترابها، وتتحكم في المعايير البرية والجوية والبحرية. كما تبين وجود خلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة و عينة الدراسة ، حيث إن بعض الدراسات السابقة استهدفت المدراء والموظفين في مصانع الأدوية والسيارات والكهرباء، في حين أن الدراسة الحالية طبقت على العاملين في المشاريع الصغيرة في المحافظات الجنوبية.

أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة على أهمية موضوع الإدارة الرشيقة، وأثرها على تحسين الإنتاجية، كما اتفقت معها من حيث المنهج المستخدم، حيث إن جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما اتفقت جميعها على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد وزعت بالطريقة العشوائية على مجتمع الدراسة.

كما استفادت هذه الدراسة بشكل كبير من الدراسات السابقة، وذلك من خلال التعرف على بعض المفاهيم والمصطلحات التي تخص الدراسة الحالية، كما اعتمدت على الدراسات السابقة كمراجع لتعزيز الدراسة الحالية، و كيفية تقسيم الدراسة وهيكلتها، بالإضافة إلى طرق اختيار مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة المتبعة، والمنهج الذي يساعد في الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

إجراءات الدراسة:

تتناول إجراءات الدراسة وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة

د. جلال شيخ العيد ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١
الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي
قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية في تحليل الدراسة.
أولاً: منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره أنسب المناهج العلمية لطبيعة الدراسة
الحالية وأهدافها، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل
علمي للظواهر بطرق منظمة للوصول إلى حلول للمشكلة المراد علاجها، ولا يقتصر المنهج
الوصفي على الوصف، بل يتعدى ذلك بكثير، فهو مظلة واسعة للبحوث والدراسات الإنسانية،
ولتحقيق ذلك قمت بالاعتماد على عدة مصادر:

١. **المصادر الثانوية:** مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة، أو المتعلقة بالموضوع قيد
الدراسة بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي؛ كذلك من أجل التعرف على الأسس والطرق
العلمية السليمة في كتاب الدراسات، وكذلك اخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال
الدراسة.

٢. **المصادر الأولية:**

توزيع استبانات لدراسة بعض مفردات الدراسة، وحصص وجمع المعلومات اللازمة في موضوع
الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، واستخدام الاختبارات
الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين بالمصانع الصغيرة في المحافظات الجنوبية، وغير المعلوم
لدينا عدد العاملين فيها، وذلك نتيجة عدم وجود إحصائيات رسمية بذلك، بالإضافة إلى أن هذه
المصانع لا تسجل بيانات عمالها، حيث إن أغلبها يعمل بنظام اليومي.

ثالثاً: عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من ١٠٠ عامل وعاملة في (مصنع البشيتي للبلاستيك، مطاحن السلام،
مصنع الأعلاف بدير بالبح، مصنع العريس لصناعة الأيسكريم والبسكويت بخانيونس ودير البلح،
مطاحن الفرا، مصنع شومر، مصنع العودة) في المحافظات الجنوبية. وقد تم اختيار عينة الدراسة
بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي للدراسة، وقد استعاد الباحث (٨٠) استبانة فقط منها وهي تمثل
ما نسبته (٨٠٪) من حجم الاستبانات الموزعة، والجدول رقم (١) ويوضح عدد الاستبانات الموزعة

الإدارة الرشيدة وعلاقتها بتحسين ...

في كل مصنع.

جدول رقم (١) يتمثل توزيع الاستبانات على المصانع في الدراسة

المصانع في العينة	عدد الاستبانات	نسبة الاستبانات في العينة
مصنع البشيتي للبلاستيك	٥	٦.٢٥
مطاحن السلام	٧	٨.٧٥
مصنع الأعلاف	٥	٦.٢٥
مصنع العريس	٢٣	٢٨.٧٥
مطاحن الفرا	١٠	١٢.٥
مصنع شومر	١٠	١٢.٥
مصنع العودة	٢٠	٢٥
المجموع الكلي	٨٠	%١٠٠

رابعاً: أداة الدراسة:

لقد كانت الأداة الأساسية لجمع البيانات عبارة عن استبانة، قسمت إلى ثلاثة أقسام رئيسية ، حيث قام الباحث بمراجعة بعض الأدبيات السابقة من أجل تحديد مجالات الاستبانة، وطريقة صياغة عباراتها، وكانت الاستبانة النهائية (انظر ملحق رقم ١) عبارة عن استمارة بيانات شخصية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، و(٢٨) فقرة تمثل المتغير المستقل، و(١٨) فقرة تمثل المتغير التابع. وقد تم توزيع المحاور كما يأتي:

المحور الأول: تنظيم موقع العمل ويحتوي على ٧ فقرات.

المحور الثاني: التحسين المستمر للعمل الإداري ويحتوي على ٧ فقرات.

المحور الثالث: العمل القياسي ويحتوي على ٧ فقرات.

المحور الرابع: ستة سيجما ويحتوي على ٧ فقرات.

المحور الخامس: تحسين الإنتاجية ويحتوي على ١٨ فقرة.

وقد اتبع الباحث مقياس لكرت الخماسي للاستجابات كما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

خامساً: صدق وثبات الاستبانة:

يقصد بالصدق أن تقيس الأداء ما وضعت لأجل قياسه، وأن تكون العبارات قادرة على قياس

د. جلال شيخ العيد ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١
المجالات، وأن تقيس المجالات المتغير الذي تنتمي إليه، وبالتالي قام الباحث بالتحقق من صدق
الاستبانة من خلال عدة طرق، وذلك على النحو الآتي:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من الخبراء والمتخصصين ، وقد طلب
الباحث من السادة المحكمين إبداء الرأي والملاحظات والمقترحات حول الاستبيان و مدى ملاءمته
لقياس العلاقة بين الإدارة الرشيقة و تحسين الإنتاجية في المصانع الصغيرة العاملة بالمحافظات
الجنوبية. وقد حصل الباحث على بعض الآراء والمقترحات من السادة المحكمين، وقام في ضوء
ذلك بتعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف وإضافة فقرات أخرى.

ب- الصدق البنائي:

يقصد به شكل الاستبانة وتجانسها، وقدرة مجالاتها على قياس المتغير الذي تنتمي إليه ويتم
هذا الأمر من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة و المتغير الذي
تتبعه، والجدير بالذكر أنه تم التأكد من صدق البناء من خلال حساب معاملات الارتباط بين الدرجة
الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة و الدرجة الكلية لفقراته:

جدول رقم (٢) يوضح معاملات الارتباط وقيم الاحتمال بين مجالات الدراسة المختلفة

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	مجالات الاستبانة	مستوى
1٠.٠٠٠	٠.٧٨**	المحور الأول: تنظيم موقع العمل	١
0.001	٠.٧٣**	المحور الثاني: التحسين المستمر للعمل الإداري.	٢
0.001	٠.٨١**	المحور الثالث: العمل القياسي	٣
0.001	٠.٧٥**	المحور الرابع: ستة سيجم	٤
0.001	٠.٨٢**	المحور الخامس: تحسين الانتاجية	٥

** R الجدولة عند درجة حرية (٤٥) ومستوى دلالة (٠.٠١) تساوى (٠.٣٦)

* R الجدولة عند درجة حرية (٤٥) ومستوى دلالة (٠.٠٥) تساوى (٠.٣٠)

يوضح الجدول رقم (٢) أن قيمة الاحتمال (sig) كانت أقل من (٠.٠١) في جميع المجالات
السابقة وبالتالي فإن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وهذا يؤكد على أن مجالات الدراسة منتمية
إلى الدرجة الكلية للدراسة.

الإدارة الرشيدة وعلاقتها بتحسين ...

ج- صدق الاتساق الداخلي:

يعتبر صدق الاتساق الداخلي من أكثر أنواع الصدق أهمية، كونه يقيس صدق ووضوح الاستبانة وقدرتها على تحقيق الهدف منها، كما يقيس ثباتها، فهو يعبر عن علاقة الفقرة بالمجال وعلاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمتغير الذي تقيسه، ويتم هذا الأمر من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وفيما يأتي توضيح النتائج، حيث بين الجدول رقم (٣) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل (الإدارة الرشيدة).

جدول رقم (٣) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	محتوى الفقرة	مسلسل
0.01	٠.٧٢**	تتبع الإدارة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم مكان العمل وتجهيزه.	١
0.00	٠.٦٩**	تختار الإدارة المكان الذي يتناسب مع طبيعة العمل .	٢
٠.٠١	٠.٦٣**	يصنف المصنع عناصر الإنتاج إلى عناصر كثيرة الاستعمال وقليلة الاستعمال.	٣
٠.٠٠٢	٠.٦٢**	تحفز الإدارة على الانضباط الذاتي للعاملين للحفاظ على مكان العمل.	٤
0.03	٠.٤٥**	يهتم العاملون بترتيب مكان عملهم والحفاظ عليه.	٥
٠.٠٤	٠.٧٥**	توفر إدارة المصنع أدوات السلامة المهنية في موقع العمل.	٦
٠.٠٤	٠.٦٥**	يستخدم المصنع قواعد ومعايير لتنظيم موقع العمل.	٧
0.01	٠.٨٧**	تسعى إدارة المصنع إلى التعرف على جذور المشكلات للقيام بالتحسين المستمر للعمل الإداري.	٨
0.00	٠.٧٤**	تلجأ إدارة المصنع إلى تحسين مهارات ومعارف موظفيها.	٩
0.01	٠.٧١**	تعتمد إدارة المصنع نتائج تقييم أداء العاملين أساسا للتحسين المستمر.	١٠
٠.٠٤	٠.٧٢**	تنشر إدارة المصنع بين العاملين ثقافة إزالة الضياع من الأنشطة والتحسين المستمر للعمل الإداري.	١١
٠.٠٤	٠.٥٦**	تتبنى إدارة المصنع برامج ومنهجيات جديدة خاصة بالتحسين المستمر للعمل الإداري للعمل الإداري للأنشطة والعمليات .	١٢
0.01	٠.٣٦**	تشجع إدارة المصنع العاملين على الابتكار .	١٣
٠.٠٤	٠.٦٣**	يولي المصنع أهمية لجهود البحث والتطوير.	١٤
٠.٠٤	٠.٥٤**	تعتمد إدارة المصنع معايير لإجراءات العمل لمنع تكرار مشاكل الجودة .	١٥

د. جلال شيخ العيد ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١

مستوى المعنوية	عامل الارتباط	محتوى الفقرة	مسلسل
٠.٠٠٢	٠.٥٧**	تسعى إدارة المصنع إلى إتمام العمل ضمن الوقت القياسي لتجنب تأخر العمل .	١٦
0.03	٠.٦٨**	يوفر المصنع الأدوات والمعدات اللازمة للإجراءات الصيانة للحيلولة دون توقف العمل .	١٧
٠.٠٤	٠.٦٩**	تضع إدارة المصنع معايير وإجراءات قياسية لكل عملية تسهل للموظفين أداء أعمالهم .	١٨
٠.٠٤	٠.٧١**	يهتم المصنع بترتيب إجراءات العمل بصورة قياسية لمنع الضياع في حركات وعمليات الموظف.	١٩
0.01	٥٦.**	تسعى إلى وضع إجراءات العمل بالحد الأدنى لتقليل الضياع الناجم من الإجراءات الزائدة.	٢٠
٠.٠٠٢	٠.٦٨**	يزيل المصنع الأخطاء للوصول إلى المعيب الصفري .	٢١
0.03	٠.٥٨**	يقوم المصنع بتحديد مشاكل العمل بصورة دقيقة.	٢٢
٠.٠٤	٠.٧٨**	يقوم المصنع بقياس الأداء الفعلي مع الخطط لغرض تحديد الفجوة بينهما والتحسين.	٢٣
٠.٠٤	٠.٥٩**	يقوم المصنع بتحليل مشاكل العمل وانحرافات بشكل دقيق .	٢٤
0.01	٠.٧٤**	يقوم المصنع بإجراء تحسينات مستمرة حتى وإن لم تكن هناك مشاكل .	٢٥
0.01	٠.٦٥**	يقوم المصنع بعمليات الرقابة ومتابعة تنفيذ الحلول.	٢٦
٠.٠٤	٠.٧١**	يعتمد المصنع نظام جدولة الإنتاج .	٢٧
٠.٠٤	٠.٦١**	يتخلص المصنع من أنشطة الإنتاج التي لا تضيف قيمة إلى المنتج .	٢٨
٠.٠٠٢	٠.٥٢**	يختار المصنع مكان العمل بعناية ودقة بما يتناسب مع الإنتاج .	٢٩
0.03	٠.٦٩**	يحفظ المصنع بكمية المواد الخام المناسبة للعمل فقط دون زيادة.	٣٠
٠.٠٤	٠.٤٥**	يتبع المصنع قواعد ومعايير خاصة لتنظيم موقع العمل .	٣١
٠.٠٤	٠.٦٨**	يوفر المصنع وسائل الحماية والأمان لموقع العمل و التأمين عليه.	٣٢
0.01	٠.٤١**	يستخدم المصنع أنظمة محوسبة للصيانة .	٣٣
٠.٠٠٢	٠.٦٩**	يدير المصنع العاملين على مهارات الصيانة الأساسية .	٣٤
0.03	٠.٧٥**	يتابع المصنع عمليات الإنتاج والتصنيع وتراقبها بعناية للوقوف على الأخطاء .	٣٥
0.01	٠.٨٤**	يخفض المصنع جميع أنواع المخزون في كافة مراحل التصنيع.	٣٦
٠.٠٤	٠.٧٤**	يختار المصنع موردين ذوي موثوقية عالية.	٣٧
٠.٠٤	٠.٦٥**	يقسم المصنع مواقع التصنيع إلى خلايا عمل لكل خلية اختصاص معين.	٣٨
٠.٠٠٢	٠.٥٤**	يوفر المصنع المعدات اللازمة في كافة الأقسام لتقليل الهدر في الوقت والجهد.	٣٩
0.03	٠.٦٧**	يدير المصنع العاملين على تشغيل معدات مختلفة بنفس الوقت.	٤٠
٠.٠٤	٠.٤٥**	يختار المصنع العمالة بشكل جيد وذات مهارات متعددة.	٤١

الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين ...

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	محتوى الفقرة	مسلل
٠.٠٤	٠.٦٨**	يساعد المصنع العاملين على الابتكار وتطبيق الأفكار الجديدة.	٤٢
0.01	٠.٤١**	يقيم المصنع الأداء باستمرار من أجل تطوير العمل .	٤٣
٠.٠٠٢	٠.٦٩**	يسعى المصنع إلى تخفيض تكاليف الإنتاج والمحافظة على الجودة.	٤٤
0.03	٠.٧٥**	ينتج المصنع الكميات المطلوبة دون زيادة .	٤٥
0.01	٠.٨٤**	يسعى المصنع بشكل مستمر إلى البحث وتطوير المنتجات بما يتوافق مع حاجة السوق.	٤٦

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات استبانة الإدارة الرشيقة والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥، ٠.٠١) وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٤١ - ٠.٨٤)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

سادساً: ثبات الاستبانة:

يقصد بالثبات الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل جوهري لو أعيد تطبيقها عدة مرات بنفس الظروف والشروط المواتية، وللتحقق من ثبات الاستبانة قام الباحث بالاعتماد على عدة طرق، وهي كالتالي:

أ- الثبات بطريقة معاملات ألفا كرونباخ:

تقوم هذه الطريقة على أساس احتساب معامل ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الإستانة، واحتساب معدل الثبات من خلالها، ويبين جدول رقم (٤) أن معامل الثبات مرتفع .

جدول رقم (٤) معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الإستانة
٠.٧٠	٧	تنظيم موقع العمل
٠.٦٥	٧	التحسين المستمر للعمل الإداري
٠.٧١	٧	العمل القياسي
٠.٧٤	٧	سنة سيجما
٠.٦٩	١٨	تحسين الإنتاجية

ب- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم تقسيم عبارات الاستبانة إلى عبارات فردية وأخرى زوجية وتم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين

د. جلال شيخ العيد ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١
 معدل الفقرات الفردية، ومعدل الفقرات الزوجية الرتبة لكل فقرة من فقرات الإستبانة، وقد تم تصحيح
 معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient)

$$1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

حسب المعادلة التالية: معامل الثبات = حيث إن R: تمثل معامل الارتباط.

جدول رقم (٥) معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للعبارات الفردية والزوجية للمقياس

العبارات الفردية		العبارات الزوجية
معامل الارتباط	مستوى الدلالة (Sig)	
٠.٧٢	٠.٠١	

وقد بين جدول رقم (٥) أن هناك معامل ثبات كبير لفقرات الاختبار، حيث كان معاملات الثبات
 ٨٣.٧٢ % حيث $R = ٠.٧٢$ وهو معامل ثبات عالٍ نسبياً ويؤكد على صحة تطبيق الإستبانة.

سابعاً: المعالجات الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي، وتم استخدام الاختبارات
 الإحصائية:

١. النسب المئوية والتكرارات.
 ٢. معامل الارتباط .
 ٣. طريقة التجزئة النصفية.
 ٤. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
 ٥. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات واختبار الفرضيات.
 ٦. اختبار (T-test) للفروق بين مجموعتين مستقلتين.
 ٧. اختبار (F) قد تم استخدامه في تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق بين المتغيرات.
- ثامناً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:
 أ. توزيع عينة الدراسة حسب النوع:

الجدول رقم (٦) توزيع العينة حسب متغير النوع

البيان	المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
متغير النوع	ذكر	٦٦	٨٢.٥
	أنثى	١٤	١٧.٥
الإجمالي		٨٠	٪١٠٠

الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين ...

يتضح من خلال الجدول السابق والذي يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع أن نسبة الذكور في العينة كانت أعلى بكثير من نسبة الإناث حيث بلغت ٨٢.٥% من حجم العينة في حين كانت نسبة الإناث في العينة فقط ١٧.٥%، وقد يعود ذلك إلى سياسية التوظيف المتبعة في هذه المصانع والتي تعتمد على الأيدي العاملة الذكورية أكثر من الإناث، كما أنها تعتمد على المهارات والمجهود الجسدي.

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (٧) توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

البيان	المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	٢٣	٢٨.٨
	دبلوم	٥	٦.٢
	بكالوريوس	٤٨	٦٠
	دراسات عليا	٤	٥
الإجمالي		٨٠	١٠٠%

يتضح من خلال الجدول السابق والذي يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي أن نسبة الفئات التي تحمل شهادة الثانوية العامة قد بلغت ٢٨.٨% في حين كانت نسبة الموظفين والعاملين من حملت شهادة الدبلوم فقط ٦.٢% وكانت أعلى نسبة من الفئات هي الموظفين من حملت شهادة البكالوريوس حيث بلغت ٦٠% من العينة وكانت نسبة الموظفين من حملت الدراسات العليا فقط ٥%؛ ويفسر الباحث بأن معدلات البطالة مرتفعة بين كافة شرائح المجتمع نتيجة سياسة الحصار والإغلاق المشدد على قطاع غزة.

ج. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة :

الجدول رقم (٨) توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة

البيان	المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢٢	٢٧.٥
	من ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات	٢٩	٣٦.٣
	١٠ سنوات فأكثر	٢٩	٣٦.٣
الإجمالي		٨٠	١٠٠%

يتضح من خلال الجدول السابق والذي يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة أن

د. جلال شيخ العيد ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١

نسبة الموظفين الذين نقل سنوات خبرتهم عن خمس سنوات كانت ٢٧.٥٪، وأن نسبة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين ٥-١٠ سنوات قد كانت ٣٦.٣٪، وقد بلغت نسبة الموظفين الذين تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات ٣٦.٣٪، يدل ذلك على أن اغلب العاملين في المصانع التي تم تطبيق الدراسة عليهم هم من ذوي الخبرة العالية؛ و يرجع ذلك إلى سياسة الاستقطاب الوظيفي والتعيينات التي تعتمد علي الخبرة العالية.

د. توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي :

الجدول رقم (٩) توزيع العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

البيان	المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير	١٠	١٢.٥
	رئيس قسم	١٥	١٨.٨
	إداري	٢٠	٢٥
	عامل	٣٥	٤٣.٧
الإجمالي		٨٠	١٠٠٪

يتضح من خلال الجدول السابق والذي يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي أن نسبة المدير في العينة قد بلغت ١٢.٥٪ وان نسبة رئيس القسم قد بلغت ١٨.٨٪ و ان نسبة الاداريين قد بلغت ٢٥٪ وكانت نسبة العاملين ٤٣.٧٪ وهي أعلى نسبة بين فئات العينة المختلفة؛ ويفسر الباحث هذه النسب بأنها جاءت نتيجة العمل اليومي غير الثابت(شبه البطالة)، حيث يعمل العاملون بالنظام اليومي المؤقت بسبب ارتفاع أعداد الباحثين عن العمل بسبب ارتفاع معدلات البطالة، وضعف الطاقة الاستيعابية للمؤسسات العاملة في قطاع غزة.

تاسعاً: نتائج تحليل محاور وأبعاد الدراسة:

١. تحليل نتائج المتغير المستقل (الإدارة الرشيقة)

قام الباحث في هذه الدراسة بتحديد أربعة محاور للإدارة الرشيقة وهي (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر للعمل الإداري، العمل القياسي، ستة سيجما) من أجل الإجابة على التساؤل الأول سوف يستخدم الباحث المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بهذه المحاور وذلك للتعرف على واقع الإدارة الرشيقة في المصانع الصغيرة العاملة في المحافظات الجنوبية و الجدول رقم (١٠) يوضح ذلك.

الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين ...

الجدول رقم (١٠) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على محاور الإدارة الرشيقة

م	محاور الإدارة الرشيقة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة (sig)	الترتيب
١	تنظيم موقع العمل	4.29	85.8	٠.٠٠٠٠	٣
٢	التحسين المستمر للعمل الإداري .	4.13	82.6	٠.٠٠٠٠	٤
٣	العمل القياسي	4.32	86.4	٠.٠٠٠٠	٢
٤	سنة سيجما	4.34	86.8	٠.٠٠٠	١
٥	البعد الكلي	4.29	85.8	٠.٠٠٠	

من خلال الجدول السابق والذي يمثل درجة استجابات عينة الدراسة على أبعاد الإدارة الرشيقة في المصانع الصغيرة العاملة في المحافظات الجنوبية؛ نلاحظ أن مستوى الدلالة (sig) في جميع المجالات الأربعة السابقة كانت أقل من ٠.٠٠١ وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لهذه المجالات كما أن أعلى نسبة استجابة كانت على البعد الرابع: ستة سيجما والتي بلغت نسبة الاستجابة عليها ٨٦.٨٪ في حين كانت نسبة الاستجابة على بعد العمل القياسي في المرتبة الثانية والتي بلغت ٨٦.٤٪ وقد حصل بعد تنظيم موقع العمل على المرتبة الثالثة بنسبة ٨٥.٨٪ كما حصل بعد التحسين المستمر للعمل الإداري على المرتبة الرابعة بنسبة ٨٢.٦٪، ويمكن القول إن جميع أبعاد الدراسة قد حصلت على نسبة استجابات عالية جداً؛ وهذا يؤكد ويدلل على واقع الإدارة الرشيقة في المصانع التي أجريت فيها الدراسة.

وسوف يقوم الباحث بتتبع استجابات عينة الدراسات على فقرات كل بعد بشكل منفصل للوقوف على أكثر الفقرات التي حصلت على نسبة استجابة عالية فيها .

أ. النتائج المتعلقة بالبعد الأول : تنظيم موقع العمل

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول " تنظيم موقع العمل" الذي يندرج تحت الإدارة الرشيقة و الجدول رقم (١١) يوضح نتائج التحليل.

الجدول رقم (١١) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على تنظيم موقع العمل

م	الإدارة الرشيقة تنظيم موقع العمل	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة (sig)	الترتيب
١	تتبع الإدارة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم مكان العمل وتجهيزه	4.2	84	٠.٠٠٠٠	٣
٢	تختار الإدارة المكان الذي يتناسب مع طبيعة العمل	4.2	84	٠.٠٠٠٠	٣

د. جلال شيخ العيد ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١

٣	يصنف المصنع عناصر الإنتاج إلى عناصر كثيرة الاستعمال وقليلة الاستعمال.	4.1	82	٥
٤	تحفز الإدارة على الانضباط الذاتي للعاملين للحفاظ على مكان العمل	4.25	85	٢
٥	يهتم العاملون بترتيب مكان عملهم والحفاظ عليه	4.3	86	١
٦	توفر إدارة المصنع أدوات السلامة المهنية في موقع العمل	4	80	٦
٧	يستخدم المصنع قواعد ومعايير لتنظيم موقع العمل	4	80	٦
٨	الإجمالي	4.29	85.8	٥

تبين من الجدول السابق أن أعلى فقرة هي الفقرة رقم (٥) والتي تنص على "يهتم العاملون بترتيب مكان عملهم والحفاظ عليه" حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي ٨٦٪ ويعزى ذلك إلى أن العاملين في أي موقع للعمل يسعون إلى ترتيب المكان الخاص بهم؛ لتسهيل العمل والوصول إلى الأدوات المطلوبة، كما تبين أن أدنى فقرة هي الفقرة رقم (٦، ٧) والتي تنص على "توفر إدارة المصنع أدوات السلامة المهنية في موقع العمل، يستخدم المصنع قواعد ومعايير لتنظيم موقع العمل" حيث احتلت المرتبة السادسة مكرر بوزن نسبي ٨٠٪ وتعتبر نسبة الاستجابة على هذه الفقرات جيدة جدًا وهذا يؤكد أن اغلب المصانع العاملة في المحافظات الجنوبية تسعى إلى توفير أدوات السلامة المهنية كما أنها تستخدم معايير محددة لتنظيم العمل .

وبصفة عامة تبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول ٤.٢٩ والوزن النسبي ٨٥.٨٪ وهذا يعني يتوفر شروط تنظيم موقع العمل في المصانع الصغيرة العاملة في المحافظات الجنوبية.

ب. النتائج المتعلقة بالبعد الثاني التحسين المستمر للعمل الإداري .

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "التحسين المستمر للعمل الإداري" الذي يندرج تحت المحور الأول "الإدارة الرشيقة" و الجدول رقم (١٢) يوضح نتائج التحليل: الجدول رقم (١٢) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على بعد التحسين

المستمر للعمل الإداري

م	الإدارة الرشيقة التحسين المستمر للعمل الإداري	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة (sig)	الترتيب
---	---	-----------------	--------------	-----------------------	---------

الإدارة الرشيدة وعلاقتها بتحسين ...

١	تسعى إدارة المصنع إلى التعرف على جذور المشكلات للقيام بالتحسين المستمر للعمل الإداري.	4	80	٠.٠٠٠٠	٥
٢	تلجأ إدارة المصنع إلى تحسين مهارات ومعارف موظفيها	4.1	82	٠.٠٠٠٠	٣
٣	تعتمد إدارة المصنع نتائج تقييم أداء العاملين أساسًا للتحسين المستمر للعمل الإداري.	4.2	84	٠.٠٠٠٠	١
٤	تنشر إدارة المصنع بين العاملين ثقافة إزالة الضياع من الأنشطة والتحسين المستمر للعمل الإداري.	4.1	82	٠.٠٠٠٠	٣
٥	تتبنى إدارة المصنع برامج ومنهجيات جديدة خاصة بالتحسين المستمر للعمل الإداري للأنشطة والعمليات.	4	80	٠.٠٠٠٠	٥
٦	تشجع إدارة المصنع العاملين على الابتكار.	4.2	84	٠.٠٠٠٠	١
٧	يولي المصنع أهمية لجهود البحث والتطوير.	4	80	٠.٠٠٠٠	٥
٨	الإجمالي :	4.13	82.6	٠.٠٠٠٠	

تبين من الجدول السابق أن أعلى الفقرات هما الفقرتان رقم (٣، ٦) واللتان تتصان على "تعتمد إدارة المصنع نتائج تقييم أداء العاملين أساسًا للتحسين المستمر للعمل الإداري، وهذا يشجع إدارة المصنع العاملين على الابتكار" حيث احتلت المرتبة الأولى مكرر بوزن نسبي ٨٤٪ ويعزى ذلك إلى أن الإدارة في المصانع الصغيرة العاملة في المحافظات الجنوبية تسعى إلى التقييم المستمر للأداء وتطويره، كما أنها تعتمد على تشجيع العاملين لتطوير العمل والابتكار فيه مما يحقق أهداف المصنع والإدارة.

كما تبين أن ادني فقرة هي الفقرات رقم (١-٥-٧) والتي تنص علي "تسعى إدارة المصنع إلى التعرف على جذور المشكلات للقيام بالتحسين المستمر للعمل الإداري، تتبنى إدارة المصنع برامج ومنهجيات جديدة خاصة بالتحسين المستمر للعمل الإداري للأنشطة والعمليات، يولي المصنع أهمية لجهود البحث والتطوير" حيث احتلت المرتبة الخامسة مكررة بوزن نسبي ٨٠٪، وهي نسبة مرتفعة وجيدة ويعزى ذلك إلى أن الإدارة في المصانع تسعى في الأغلب لتحسين الأداء وبشكل مستمر سواء من خلال التقييم أو تحليل المشكلات أو من خلال جهود البحث والتطوير واستخدام البرامج والمناهج التي تسعى إلى تطوير العمل.

وبصفة عامة تبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني ٤.١٣ و الوزن النسبي ٨٢.٦٪ وهذا يعني يتوفر عوامل التحسين المستمر للعمل الإداري.

د. جلال شيخ العيد ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١

ج.النتائج المتعلقة بالبعد الثالث " العمل القياسي

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "العمل القياسي" الذي يندرج تحت المحور الأول "أبعاد الإدارة الرشيدة" و الجدول رقم (١٣) يوضح نتائج التحليل:
الجدول رقم (١٣) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على بعد العمل القياسي

م	الإدارة الرشيدة العمل القياسي	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة (sig)	الترتيب
١	تعتمد إدارة المصنع معايير لإجراءات العمل لمنع تكرار مشاكل الجودة.	٤.٢	90	٠.٠٠٠٠	١
٢	تسعى إدارة المصنع إلى إتمام العمل ضمن الوقت القياسي لتجنب تأخر العمل.	٤.٤	90	٠.٠٠٠٠	١
٣	يوفر المصنع الأدوات والمعدات اللازمة للإجراءات الصيانة للحيلولة دون توقف العمل .	٤.٤	88	٠.٠٠٠٠	٣
٤	تضع إدارة المصنع معايير وإجراءات قياسية لكل عملية تسهل للموظفين أداء أعمالهم.	٤.١	82	٠.٠٠٠٠	٧
٥	يهتم المصنع بترتيب إجراءات العمل بصورة قياسية لمنع الضياع في حركات وعمليات الموظف.	٤	86	٠.٠٠٠٠	٤
٦	تسعى إلى وضع إجراءات العمل بالحد الأدنى لتقليل الضياع الناجم من الإجراءات الزائدة والغير ضرورية.	٤.٢	84	٠.٠٠٠٠	٥
٧	يزيل المصنع الأخطاء للوصول إلى المعيب الصفري .	٤.١	84	٠.٠٠٠٠	٥
٨	الإجمالي :	4.32	86.4		

تبين من الجدول السابق أن أعلى الفقرات هما الفقرتان رقم (١-٢) واللتان تتصان على "تعتمد إدارة المصنع معايير لإجراءات العمل لمنع تكرار مشاكل الجودة، تسعى إدارة المصنع إلى إتمام العمل ضمن الوقت القياسي لتجنب تأخر العمل" حيث احتلت المرتبة الأولى مكررة بوزن نسبي ٩٠٪ ويعزى ذلك إلى أن الإدارة تسعى إلى إتمام العمل في وقته المحدد وحسب الخطط المعدة مسبقاً لذلك تسعى إلى تدليل كل العقبات من أجل ذلك.

كما تبين أن أدنى فقرة هي الفقرة رقم (٤) والتي تنص علي "تضع إدارة المصنع معايير وإجراءات قياسية لكل عملية تسهل للموظفين أداء أعمالهم". حيث احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي ٨٢٪ ورغم ذلك فتعتبر نسبة جيدة جدًا وهذا يؤكد سعي الإدارة الدائم من اجل تطوير العمل وتدليل العقبات التي تواجه الموظفين والسعي من أجل العمل بشكل قياسي.

الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين ...

وبصفة عامة تبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول ٤.٣٢ و الوزن النسبي ٨٦.٤٪ وهذا يعني توفر العمل القياسي في المصانع التي تم تطبيق الدراسة عليها.

هـ. النتائج المتعلقة بالبعد الرابع "سنة سيجم"

فيما يلي عرض لاهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "سنة سيجم" الذي يندرج تحت المحور الأول "الإدارة الرشيقة" و الجدول رقم (١٤) يوضح نتائج التحليل:

الجدول رقم (١٤) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على بعد ستة سيجم

م	الإدارة الرشيقة ستة سيجم	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة (sig)	الترتيب
١	يقوم المصنع بتحديد مشاكل العمل بصورة دقيقة.	٤.٥	90	٠.٠٠٠٠	٢
٢	يقوم المصنع بقياس الأداء الفعلي مع الخطط لغرض تحديد الفجوة بينهما والتحسين.	٤.٣	86	٠.٠٠٠٠	٤
٣	يقوم المصنع بتحليل مشاكل العمل وانحرافاتهما بشكل دقيق.	٤.٣	86	٠.٠٠٠٠	٤
٤	يقوم المصنع بإجراء تحسينات مستمرة حتى وإن لم تكن هناك مشاكل.	٤.٦	92	٠.٠٠٠٠	١
٥	يقوم المصنع بعمليات الرقابة ومتابعة تنفيذ الحلول.	٤.٣	86	٠.٠٠٠٠	٤
٦	يعتمد المصنع نظام جدولة الإنتاج.	٤.٤	88	٠.٠٠٠٠	٣
٧	يتخلص المصنع من أنشطة الإنتاج التي لا تضيف قيمة إلى المنتج .	٤	80	٠.٠٠٠٠	٧
٨	الإجمالي:	٤.٣٤	86.8		

تبين من الجدول السابق أن أعلى فقرة هي الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "يقوم المصنع بإجراء تحسينات مستمرة حتى وإن لم تكن هناك مشاكل". حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي ٩٢٪. ويعزى ذلك إلى أن الإدارة تسعى بلا شك إلى التطوير والتحسين المستمر للعمل الإداري من أجل تحقيق أهدافها.

كما تبين أن أدنى فقرة هي الفقرة رقم (٧) والتي تنص على "يتخلص المصنع من أنشطة الإنتاج التي لا تضيف قيمة إلى المنتج". حيث احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي ٨٠٪. ورغم ذلك فتعتبر نسبة جيدة جدًا وهذا يؤكد على أن الإدارة تسعى إلى التخلص من الأنشطة غير المنتجة، التي لا تضيف قيمة للإنتاج، وذلك في سبيل التحسين المستمر للعمل الإداري.

وبصفة عامة تبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول ٣.٤، والوزن

د. جلال شيخ العيد ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١
النسبي ٨٦.٨٪، وهذا يعني توفر مؤشر ستة سيجما في المصانع التي طبقت عليها الدراسة.

٢. تحليل نتائج المتغير التابع "تحسين الانتاجية":

لقد قام الباحث بتحديد تحسين الإنتاجية من خلال ١٨ فقرة ولإجابة على التساؤل الثاني والمتعلق بواقع تحسين الانتاجية في المشروعات الصغيرة تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي لتحسين الإنتاجية، والجدول رقم (١٥) يوضح ذلك:

الجدول رقم (١٥) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على تحسين الانتاجية

م	تحسين الانتاجية	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى (sig)	الترتيب
١.	تحسين الانتاجية	٤.٢٠	٨٤٪	٠.٠٠٠	١

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم الاحتمال كانت اقل من مستوى الدلالة (٠.٠١) وهذا يدل على أن المتوسطات الحسابية دالة إحصائية، كما أن نسبة الاستجابة على بعد إدارة المعرفة كانت عالية جدًا بلغت ٨٤٪، وتؤكد على أن عينة الدراسة موافقة على الفقرات التي وردت في بعد تحسين الإنتاجية، وأن شروط تحسين الإنتاجية متوفرة في المصانع التي طبقت عليها الدراسة.

ثالثاً: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الرشيدة و تحسين الانتاجية في المشروعات الصغيرة".
من أجل التأكد من فرضيات الدراسة قام الباحث باختبار العلاقة بين محاور الدراسة لتعرف على العلاقة بينها و بين التعرف على علاقة كل محور بالبعد الكلي للدراسة اختبار بيرسون.

الجدول رقم (١٦) العلاقة بين البعد الأول من المتغير المستقل

(تنظيم موقع العمل) والمتغير التابع (تحسين الانتاجية)

تحسين الانتاجية		المحور الأول
٠.٦٨٢**	معامل الارتباط	تنظيم موقع العمل
٠.٠١	مستوى الدلالة	
٨٠	عدد الاستجابات	

من خلال الجدول رقم (١٦) وبالنظر إلى العلاقة بين البعد الأول تنظيم موقع العمل وعلاقته بالمتغير التابع تحسين الإنتاجية نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين تنظيم موقع

الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين ...

العمل، و تحسين الإنتاجية وقدرها (٠.٦٨)، وهي علاقة جيدة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، أي كلما زاد تنظيم موقع العمل لدي العاملين كلما زادت تحسين الانتاجية في المصنع. وهذا يؤكد صحة الفرض الفرعي الأول والذي ينص علي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنظيم موقع العمل وتحسين الإنتاجية في المشروعات الصغيرة.

الجدول رقم (١٧) العلاقة بين البعد الثاني من المتغير المستقل

(التحسين المستمر للعمل الإداري) والمتغير التابع (تحسين الإنتاجية)

تحسين الإنتاجية		المحور الثاني
٠.٧١**	معامل الارتباط	التحسين المستمر للعمل الإداري
٠.٠١	مستوى الدلالة	
٨٠	عدد الاستجابات	

من خلال الجدول رقم (١٧) وبالنظر إلى العلاقة بين البعد الثاني التحسين المستمر للعمل الإداري وعلاقته بالمتغير التابع تحسين الإنتاجية؛ نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين التحسين المستمر للعمل الإداري بعد تحسين الإنتاجية للدراسة وقدرها ٠.٧١، وهي علاقة جيدة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)؛ أي كلما زاد التحسين المستمر للعمل الإداري لدي العاملين كلما زاد تحسين الإنتاجية في المصانع قيد الدراسة. وهذا يؤكد صحة الفرض الفرعي الثاني، والذي ينص علي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحسين المستمر للعمل الإداري، و تحسين الإنتاجية في المشروعات الصغيرة.

الجدول رقم (١٨) العلاقة بين البعد الثالث من المتغير المستقل (العمل القياسي)

والمتغير التابع (تحسين الإنتاجية)

تحسين الإنتاجية		المحور الثالث
٠.٦٩**	معامل الارتباط	العمل القياسي
٠.٠١	مستوى الدلالة	
٨٠	عدد الاستجابات	

من خلال الجدول رقم (١٨) وبالنظر إلى العلاقة بين البعد الثالث العمل القياسي وعلاقته بالمتغير

د. جلال شيخ العيد ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١
 التابع تحسين الإنتاجية، نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين العمل القياسي وبعد
 تحسين الإنتاجية للدراسة وقدرها ٠.٦٩، وهي علاقة جيدة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، أي كلما
 زاد العمل القياسي لدي العاملين كلما زاد تحسين الإنتاجية في المصانع قيد الدراسة؛ وهذا يؤكد
 صحة الفرض الفرعي الثالث، والذي ينص على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة
 ($\alpha \leq 0.05$) بين العمل القياسي وتحسين الإنتاجية في المشروعات الصغيرة.

الجدول رقم (١٩) العلاقة بين البعد الرابع من المتغير المستقل

(سنة سيجما) والمتغير التابع (تحسين الإنتاجية)

المحور الرابع	تحسين الإنتاجية
سنة سيجما	معامل الارتباط
	مستوى الدلالة
	عدد الاستجابات

من خلال الجدول رقم (١٩) وبالنظر إلى العلاقة بين البعد الرابع سنة سيجما وعلاقته بالمتغير
 التابع تحسين الإنتاجية، نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين سنة سيجما وبعد تحسين
 الإنتاجية للدراسة وقدرها ٠.٦٥، وهي علاقة جيدة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، أي كلما زادت
 سنة سيجما لدي العاملين كلما زاد تحسين الإنتاجية في المصانع قيد الدراسة.
 يمكن القول من خلال ما سبق أن العلاقة بين الإدارة الرشيقة وتحسين الإنتاجية هي علاقة طردية
 موجبة في أغلب الأحيان ولكنها تتفاوت تبعاً للبعد.

الفرض الرئيسي الثاني: والذي ينص على (توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة
 ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول أبعاد الإدارة الرشيقة و تحسين الإنتاجية في
 المشروعات الصغيرة العاملة في المحافظات الجنوبية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر،
 المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

بالنسبة لمتغير النوع (ذكر، انثي):

قام الباحث باستخدام اختبار T.Test والذي يمكن من خلاله التعرف على الفروق في استجابات
 المبحوثين حول الإدارة الرشيقة و تحسين الإنتاجية في المشروعات الصغيرة تبعاً لمتغير الجنس.

جدول رقم (٢٠) اختبار t للفروق بين متوسط العينة تبعاً لمتغير الجنس

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	قيمة t	مستوى الدلالة
-------	-------	-------	-----------------	----------------	--------	---------------

الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين ...

غير دالة ٠.٤١	٠.٦٦	84	٤.٢	٦٦	ذكر	الإدارة الرشيقة
		85	٤.٢٥	١٤	أنثى	
غير دالة ٠.٣٤	٠.٨٩	83.6	٤.١٨	٦٦	ذكر	تحسين الإنتاجية
		84	٤.٢	١٤	أنثى	

يتبين من خلال الجدول رقم (٢٠) والذي يمثل استجابات عينة الدراسة حول الإدارة الرشيقة و تحسين الإنتاجية في المشروعات الصغيرة تبعاً لمتغير الجنس، ومن خلال النظر إلى مستويات الدلالة والنسب المئوية نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول الإدارة الرشيقة، وعلاقتها بتحسين الإنتاجية في المشروعات الصغيرة؛ تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت جميع الاستجابات مرتفعة، وجميعها متقاربة من الذكور والإناث على حد سواء؛ ويرجع ذلك إلى أن اتباع أبعاد الإدارة الرشيقة، وتحسين الإنتاجية لا يتأثر بطبيعة جنس الموظف؛ حيث إن جميع العاملين كانت استجاباتهم مرتفعة على أبعاد الإدارة الرشيقة و تحسين الإنتاجية. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والذي يمكن من خلاله التعرف على الفروق في العلاقة بين الإدارة الرشيقة وتحسين الإنتاجية، والجدول رقم (٢١) يوضح ذلك.

جدول رقم (٢١) تحليل التباين الأحادي لقياس العلاقة بين الإدارة الرشيقة وتحسين الإنتاجية

البيان	مجموع المتوسطات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الإدارة الرشيقة	بين المجموعات	٢	٠.٤٧	١.١٢	غير دالة ٠.٣٢
	داخل المجموعات	٧٨	٠.١١		
	المجموع	٨٠			
تحسين الإنتاجية	بين المجموعات	٢	٠.٤٠	١.٤٩	غير دالة ٠.٢٣
	داخل المجموعات	٧٨	٠.١٧		
	المجموع	٨٠			

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 عند درجات حرية (٧٨-٢) = ٢.٦٥.

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 عند درجات حرية (٧٨-٢) = ٣.٤٢.

يتبين من خلال الجدول رقم (٢١) والذي يمثل استجابات عينة الدراسة على الاستبانة الخاصة بالإدارة الرشيقة و تحسين الإنتاجية في المشروعات الصغيرة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ومن خلال النظر إلى قيمة F المحسوبة وإلى مستويات الدلالة والمتوسط الحسابي يمكن القول إنه لا

د. جلال شيخ العيد ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١
توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في العلاقة بين الإدارة الرشيقة و تحسين
الإنتاجية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت نسبة الاستجابة متقاربة من جميع الفئات في
العينة، وهذا يؤكد على المعرفة التامة من قبل عينة الدراسة بأهمية الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين
الإنتاجية؛ لذلك لم يكن هناك أي فروق في متوسط استجابتهم على محاور الدراسة.

بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والذي يمكن من خلاله التعرف على الفروق
في العلاقة بين الإدارة الرشيقة و تحسين الإنتاجية و الجدول رقم (٢٢) يوضح ذلك.

جدول رقم (٢٢) تحليل التباين الأحادي لقياس العلاقة بين الإدارة الرشيقة وتحسين الإنتاجية

البيان	مجموع المتوسطات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	البعد
بين المجموعات	٠.٣٧	٢	٠.٠٧	٠.٢٦	غير دالة ٠.٩٢	الإدارة الرشيقة
	٢٢.٢٦	٧٨	٠.٢٧			
	٢٢.٦٣	٨٠				
داخل المجموعات	٠.٧٦	٢	٠.١٥	٠.٥٧	غير دالة ٠.٧٢	تحسين الإنتاجية
	٢١.٤٢	٧٨	٠.٢٦			
	٢٢.١٩	٨٠				

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 عند درجات حرية (٧٨-٢) = ٢.٦٥.

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 عند درجات حرية (٧٨-٢) = ٣.٤٢.

يتبين من خلال الجدول رقم (٢٢) والذي يمثل استجابات عينة الدراسة على الاستبانة
الخاصة بالإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين الإنتاجية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي ومن خلال
النظر إلى قيمة F المحسوبة، وإلى مستويات الدلالة والمتوسط الحسابي؛ يمكن القول إنه لا توجد
فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في العلاقة بين الإدارة الرشيقة وتحسين
الإنتاجية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث كانت نسبة الاستجابة متقاربة من جميع الفئات في
العينة، وهذا يؤكد على المعرفة التامة من قبل عينة الدراسة بأهمية الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين
الإنتاجية؛ لذلك لم يكن هناك أي فروق في متوسط استجابتهم على محاور الدراسة.

بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة :

قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والذي يمكن من خلاله التعرف على الفروق

الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين ...

في العلاقة بين الإدارة الرشيقة وتحسين الإنتاجية، و الجدول رقم (٢٣) يوضح ذلك.

جدول رقم (٢٣) تحليل التباين الأحادي لقياس العلاقة بين الإدارة الرشيقة وتحسين الإنتاجية

البيان	مجموع المتوسطات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	البعد
بين المجموعات	0.081	٢	0.041	٠.١١٧	غير دالة ٠.٨٩	الإدارة الرشيقة
	١٥.٢٨٤	٧٨	٠.٣٤٧			
	١٥.٣٦٦	٨٠				
داخل المجموعات	٠.١٣٢	٢	0.064	٠.١٣٢	غير دالة ٠.٨٧	تحسين الإنتاجية
	٢١.٩٢٠	٧٨	٠.٤٩٨			
	٢٢.٠٥٢	٨٠				

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 عند درجات حرية (٧٨-٢) = ٢.٦٥.

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 عند درجات حرية (٧٨-٢) = ٣.٤٢.

يتبين من خلال الجدول رقم (٢٣) والذي يمثل استجابات عينة الدراسة على الاستبانة الخاصة بالإدارة الرشيقة و تحسين الإنتاجية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ومن خلال النظر إلى قيمة F المحسوبة وإلى مستويات الدلالة والمتوسط الحسابي يمكن القول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في العلاقة بين الإدارة الرشيقة وتحسين الإنتاجية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت نسبة الاستجابة متقاربة من جميع الفئات في العينة، وهذا يؤكد على المعرفة التامة من قبل عينة الدراسة بأهمية الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين الإنتاجية لذلك لم يكن هناك أي فروق في متوسط استجاباتهم على محاور الدراسة.

نتائج الدراسة:

من خلال ما سبق توصل الباحث للنتائج الآتية:

١. تتمتع جميع المصانع التي طبقت فيها الدراسة بتوافر عناصر الإدارة الرشيقة الأربعة (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر للعمل الإداري، العمل القياسي، ستة سيجما) حيث إنها حصلت على نسب مرتفعة ومتفاوتة.
٢. تسعى جميع المصانع التي شملتها عينة الدراسة على توفير شروط تنظيم موقع العمل.
٣. تسعى جميع المصانع التي شملتها عينة الدراسة على توفير عوامل التحسين المستمر للعمل الإداري.

- د. جلال شيخ العيد ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١
٤. تسعى جميع المصانع التي شملتها عينة الدراسة على توفير العمل القياسي.
٥. تسعى جميع المصانع التي شملتها العينة على توفير ستة سيجما في العمل.
٦. كما تبين أن عينة الدراسة تتمتع بتوفير شروط تحسين الإنتاجية والعمل على توفير مقوماته لتحسين الإنتاج.
٧. تتمتع جميع المشروعات الصغيرة التي طبقت فيها الدراسة بتوافر عناصر الإدارة الرشيدة الأربعة (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر للعمل الإداري، العمل القياسي، ستة سيجما) حيث إنها حصلت على نسب مرتفعة ومتفاوتة .
٨. توجد علاقة طردية بين كافة عناصر الإدارة الرشيدة، وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية.
٩. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في استجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيدة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية؛ تبعًا لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة).

التوصيات والمقترحات:

- بعد الاطلاع على النتائج السابقة يُقدم الباحث بعض التوصيات والمقترحات:
- ١- توصي الدراسة المدراء وأصحاب المشاريع الصغيرة بالاستعانة بأهل الخبرة والمتخصصين في تطبيق أنظمة التصنيع الرشيق لكي تتغلب على التحديات التي تواجه مؤسساتهم .
- ٢- تبني ثقافة الاستثمار في العمال؛ وذلك من خلال توفير دورات حول أنظمة التصنيع الرشيق، وتحسين الإنتاج، وزرع ثقافة الحد من الهدر، والتصنيع الرشيق في سلوكياتهم .
- ٣- السعي إلى تعزيز مفهوم الإبداع والابتكار لدى العمال، وتخويلهم الصلاحيات والمسؤوليات لتطبيق التصنيع الرشيق وتحسين الإنتاج.
- ٤- ونظرًا لانتشار البطالة في قطاع غزة مع وجود كفاءات ماهرة في كافة التخصصات؛ توصي الدراسة وزارة العمل والاقتصاد التواصل مع نظرائها في دول الخليج والدول العربية؛ لتصدير العمالة الماهرة للعمل في أسواق العمل العربية .
- ٥- العمل على إعادة بناء البنية التحتية للمشروعات الصغيرة التي دمرها الاحتلال الإسرائيلي أثناء عدوانه على قطاع غزة.
- ٦- تقديم القروض الميسرة لأصحاب المشروعات الصغيرة؛ من أجل تحسين الإنتاجية وزيادة الطاقة

الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين ...

الاستيعابية.

٧- تقديم قروض ميسرة للعاطلين الفنيين والخريجين لإنشاء مشاريع إنتاجية صغيرة؛ لمعالجة مشكلة البطالة.

المقترحات :

يقترح الباحث أن يتم التواصل المستمر بين الكفاءات العلمية في مجال العمل والاقتصاد مع نظرائهم في الدول العربية للعمل العربي المشترك .

المراجع و المصادر:

١) ابن وارت، عبد الرحمن و جابة، أحمد(٢٠١٦): دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة "دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية"، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.

٢) جاسم، رغد جمال (٢٠٠٦): "انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصالات في العراق"(زين، أسيا سيل)، رسالة ماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٤٤ ع .

٣) جوادة، سمر خليل إبراهيم (٢٠١١): "مدى توافر تطبيق ستة سيجما في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الإدارة العليا"، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة.

٤) دنديس، حسن طاهر عبد العزيز (٢٠١٨): "تحديات تطبيق مبادئ تحسين الإنتاجية في الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم في فلسطين، دراسة ماجستير"، جامعة الخليل، فلسطين.

٥) الربيعي، محمد سمير دهيرب(٢٠١٨): تطبيق بعض تقنيات زيادة الإنتاجية لتخفيض الكلف و الضياع وتحسين أداء العمليات الإنتاجية "بحث تطبيقي في شركة أور العامة للصناعات الكهربائية"، جامعة المثنى.

٦) ركاج، يحيى محمد والعبادلة، سمير مشرف(٢٠١٧): مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني، كلية فلسطين التقنية ، فلسطين.

٧) الصوراني غازي و عبد الفتاح، أحمد (٢٠٠٥): دراسة حول المشروعات الصغيرة في فلسطين واقع ورؤية نقدية، غزة فلسطين.

د. جلال شيخ العيد ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١
٨) عبدوس، عبد العزيز (٢٠١٣): سياسة الانفتاح التجاري ودورها في تحسين الإنتاجية في
المؤسسات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية بجامعة بشار، كلية العلوم الاقتصادية
الجزائر، العدد ٣ .

٩) محمد عبدالقادر محمد، محمد عبدالرحمن عمر (٢٠١٨) متطلبات التصنيع الرشيق ودورها في
تحقيق النجاح الاستراتيجي هاوار الأهلية/دهوك Tikrit Journal of Administration and
Economics Volume 14, Issue 44 , Sciences 2018 .

١٠) مسلم، عبد القادر أحمد، سليم شذا أبو سليم (٢٠١٣): الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق
الإبداع لدى العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة، كلية فلسطين التقنية ، دير البلح.
١١) المكّي، محمد، أحمد (٢٠٠٩): هل يمكن لستة سيجما الرشيقة أن تساعد في تحسين أداء
القطاع.

١٢) منتدى الأعمال الفلسطيني (٢٠١٤): المشروعات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين. مركز
الدراسات والأبحاث.

13-Ulewicz, R & Kuceba: R (2016). Identification of problems of implementation of Lean concept in the SME sector. Engineering Management in Production and Services , 8 (1), 19-25.

14- Marodin, G. A.& Saurin .T. A. (2015). Classification and relationships between risks that affect lean production implementation. A study in southern Brazil. Journal of Manufacturing Technology Management , pp. Vol. 26 No. 1.