

مدى توافر أدوات الإدارة الرشيقة ودورها في تحسين المزايا التنافسية دراسة ميدانية لآراء عينة من موظفي شركة نفط الشمال

الباحث: بسام علي خالد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

Bassamaljbury85@gmail.com

أ.د. سامي ذياب محل
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

Sami_Mahal@gmail.com

المستخلص:

الهدف من هذا البحث هو بيان مدى توافر ادوات الإدارة الرشيقة في تحسين المزايا التنافسية، وأستهدف من الإجابة عنها استجلاء الدلالات الفكرية والفلسفة النظرية لهذه المتغيرات، ويقع هذا البحث في جزئين رئيسيين، إذ تضمن الجزء الأول منهجية البحث ومداخل نظرية لمتغيرات البحث وإبعاده، أما الجزء الثاني فقد تناول الإطار الفلسفي والتحليلي لفرضيات البحث واستنتاجاته وتوصياته. هدف البحث إلى دراسة دور الإدارة الرشيقة في تحسين المزايا التنافسية لآراء عينة من موظفي شركة نفط الشمال، وذلك من خلال اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك اختيار عينة من الموظفين والبالغ عددهم (١٣٠) فرد، باعتماد استمارة الاستبانة كأداة للقياس وتم توزيع الاستمارات واسترد منها (١٢٧) استمارة صالحة للقياس، وتم استخراج النتائج من خلال البرنامج الاحصائي (SPSS) لأثبت صحة فرضيات البحث المتعلقة بالارتباط والتأثير بين متغيري البحث عن استخدام معامل الارتباط ومعامل الانحدار المتعدد. وكانت أبرز الاستنتاجات التي توصل لها البحث في الإطار النظري والميداني، أهمها إن أدوات الإدارة الرشيقة باتت اليوم تشكل ضرورة ملحة إستراتيجية، وليس قرار من بين مجموعة من القرارات الإستراتيجية التي تواجه الشركة قيد البحث، واستناداً الى استنتاجات التي بينها البحث، قدم البحث بعض من التوصيات من أهمها: ضرورة نشر مفاهيم أدوات الإدارة الرشيقة بين العاملين في الشركة قيد البحث في جميع المستويات الإدارية عن طريق النشرات الدورية والندوات ولوحات الإعلانات لغرض ترسيخ هذه التوجيهات والمفاهيم.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقة، المزايا التنافسية.

Extent Availability Lean Management Tool in Improving Competitive Advantages - A Study a field study for the opinions of a sample of employees of the North Oil Company

Prof. Dr. Sami Dhiab Mahal
College of Administration and Economics
Tikrit University

Researcher: Bassam Ali Khalid
College of Administration and Economics
Tikrit University

Abstract:

The aim of this research is to explain the availability of lean management tools in improving competitive advantages. And it was intended to answer them to clarify the intellectual connotations and theoretical philosophy of these variables, and this research falls in two main parts, as the first part included the research methodology and theoretical approaches to research variables and its dimensions, while the second part

dealt with The philosophical and analytical framework of research hypotheses, conclusions and recommendations. The aim of the research is to study the role of lean management in improving the competitive advantages of the opinions of a sample of North Oil Company employees. By measuring the impact and testing the relationship between research variables. The descriptive analytical approach has been adopted (130), as well as selecting a sample of the staff of (127) individuals, by adopting a form The questionnaire as a measurement tool, and the results were extracted through the statistical program (SPSS) to validate the research hypotheses related to correlation and influence between the two research variables. The most prominent conclusions reached by the research were in the theoretical and field framework, the most important of which is that lean management tools are today a strategic imperative, and not a decision among a set of strategic decisions facing the company under discussion. Based on the conclusions that the research included, the research made some recommendations Among the most important: spreading the concepts of lean management tools among the employees of the company in question at all administrative levels through periodic bulletins, seminars and billboards for the purpose of consolidating these directives and concepts.

Keywords: Lean Management, Competitive Advantages.

المقدمة

كل شركة تحاول امتلاك صفة الرشاقة والمرونة تعمل على تطوير وتنمية مهاراتها وأدائها، وأداء موظفيها، لتتأكد من أن موظفيها يسيروا في الاتجاه المرسوم، ففي ظل عصر الشركة المرنة أو الرشاقة التي تتحرك بسرعة وحركية عالية لاستغلال الفرص ونقاط القوة المتاحة، وامتلاك القدرة الكافية لتغيير استراتيجياتها واتجاهاتها بما يتناسب مع مستجدات ومعطيات الأسواق، فإن الشركة تستثمر بشكل كبير في توظيف أدوات ووسائل التكنولوجيا بما يمكنها من أداء أنشطتها وتشكيل خدماتها ومنتجاتها بأعلى مستويات الجودة والكفاءة، بالفعل فإن العديد من الشركات بحاجة كبيرة الى ترشيح إداري تتخلص بواسطة من الترهلات التي تصيبها، فهي بحاجة مستمرة الى مراجعة هياكلها التنظيمية للتأكد من فاعليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف المرغوبة، وللوصول الى مركز تنافسي متميز يحقق للمنظمة النمو والاستمرار.

وتأسيسا على ما تقدم فان أهمية البحث هو بناء إطار معرفي لموضوعات (الإدارة الرشاقة، المزايا التنافسية) وأبعادها، عبر تتبع المسارات النظرية للأدبيات المتخصصة، ثم تقديم مداخل مفاهيمية تصف الاتجاهات التفسيرية لتلك الموضوعات، وتصنف آراء المنظرين بصدها على وفق مجال المعالجة ومستوى تحليلهم لمضامينها ومتغيراتها.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: تصاب الشركات بالترهل كما هو الحال في البشر، وهناك صور كثيرة لشركات مترهلة والتي تظهر معالمها في هيكلها التنظيمي من خلال الإعداد الكبيرة للإدارات والأقسام والوحدات والموظفين، والإسراف في الاعمال الصغيرة والنفقات المرتفعة والتي تقابلها انتاجية ذات مستوى منخفض، وتوقعات متكررة لسير العمل لأسباب معلومة وغير معلومة،

وقصور واضح في تلبية رغبات واحتياجات الزبون، وكم كبير جداً من المستندات والأوراق والمعلومات والبيانات تنتشر في كل مكان على المكاتب فضلاً عن عدم ترتيبها إلكترونياً. تبين فيما سبق أن الشركات النفطية اليوم بعامة والعاملة في البيئة العراقية بخاصة تعاني معضلات كبيرة في مجال السعي نحو تحسين المزايا التنافسية من خلال تقليل هدر الوقت وخفض التكاليف ومعالجة التوقفات وتحسين الجودة والتسليم في الوقت المناسب بما يمكنها من المحافظة على تفوقها وتميزها.

لذلك نحاول من خلال هذا البحث معالجة هذه المشكلة بالاعتماد على الإدارة الرشيقة التي تركز على الحد أو إزالة كافة أنواع الهدر في العمليات الإدارية والإنتاجية بهدف تحسين المزايا التنافسية. لذا فإن مشكلة هذا البحث تكمن في التعرف على دور الإدارة الرشيقة في تحسين المزايا التنافسية لموظفي شركة نفط الشمال، لذلك فإن طرح واستعراض التساؤلات الآتية يمكن ان يسهم في بيان مضامين المشكلة:

١. هل هناك علاقة ارتباط موجبة معنوية بين أدوات الإدارة الرشيقة والمزايا التنافسية في الشركة؟
 ٢. هل هناك تأثير موجب ومعنوي لأدوات الإدارة الرشيقة في المزايا التنافسية للشركة قيد البحث؟
- ثانياً. أهمية البحث:** تكمن أهمية هذا البحث من أهميته الموضوعات أو المتغيرات قيد البحث والموضوع الذي تعالجه والموقع المختار للبحث، اذ يسهم هذا البحث من خلال طرح الأطر النظرية لمتغيرات البحث المتمثلة ب (الإدارة الرشيقة، المزايا التنافسية)، كما تتجلى أهمية البحث على مستويين:

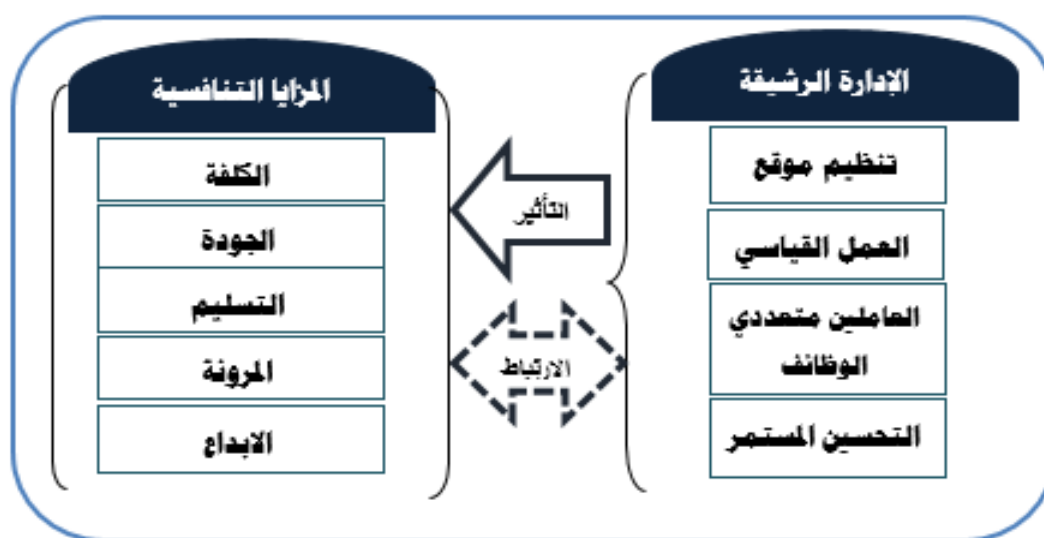
١. الجانب الأكاديمي: تتحدد أهمية هذا البحث بالآتي:
 - أ. يوفر البحث اطارا عمليا لرسم ملامح لأنموذج معاصر في اتخاذ القرار، والذي يمكن ان يكون محاولة رائدة لأعضاء الادارة العليا في شركة نفط الشمال لاتخاذ قرار يتلاءم وطبيعة التحديات التي تواجهها في البيئة العراقية من حيث التكيف والسرعة.
 - ب. ايضاح مفهوم وأهمية واهداف أدوات الإدارة الرشيقة وأبعاد المزايا التنافسية عن طريق ما بينه الباحثين بما يسهم في بناء قاعدة رصينة وموثوقة يمكن الاستفادة منها عملياً، بما يوفر الفرصة للشركات للاستمرار والتطور والنمو ويجنبها المخاطر.

٢. الجانب العملي: وتتجسد الأهمية العملية في الآتي:
 - أ. تشخيص أدوات الإدارة الرشيقة في الميدان المبحوث وتنفيذها بكفاءة بغية تحسين المزايا التنافسية.
 - ب. تشخيص أدوات الإدارة الرشيقة لدى إدارة الشركة قيد البحث.
 - ج. تشخيص مدى تمتع الشركة قيد البحث بالمزايا التنافسية.
- ثالثاً. اهداف البحث:** يمكن بيان الهدف الرئيسي لهذا البحث والذي يتمثل في تعريف الشركة عينة البحث بالدور الذي تلعبه الإدارة الرشيقة في تحسين المزايا التنافسية. فضلاً عن الاهداف الفرعية والتي تتمثل بالآتي:

١. تقديم تصور عملي لطبيعة علاقة الارتباط والآخر للإدارة الرشيقة في تحسين المزايا التنافسية في الشركة قيد البحث.
٢. مساعدة الشركة قيد البحث بتطبيق الإطار العملي لمتغيرات البحث الحالي فيها لمعرفة مستوى توجهها لتطبيق هذه الادوات ومن ثم تحليل الواقع الميداني للتوصل إلى النتائج ذات العلاقة بتطوير ذات التوجه.

٣. تعزيز مدركات الشركة عينة البحث تجاه المضمون العام للافتراضات التي انطلق منه البحث وعرض هذه العلاقة بنموذج افتراضي يهدف إلى تطبيق ميداني للوصول إلى نتائج اختبار الفرضيات.

رابعاً. **مخطط البحث:** إن المعالجة المنطقية والمنهجية لمشكلة البحث على وفق إطارها النظري والفكري ومضامينها الميدانية، تتطلب وضع مخطط افتراضي يوصف عن طريقه طبيعة العلاقة المنطقية ما بين المتغيرات قيد البحث، فضلاً عن بيان الأبعاد للمتغيرات، وما هو تأثيرها في الشركة قيد البحث، وأيضاً للتعبير عن نتائج الأسئلة البحثية المثارة في مشكلة البحث، والشكل (١) يوضح المخطط الافتراضي الذي يبين متغيرات البحث والعلاقة والأثر بين أبعادها:



الشكل (١): مخطط البحث

المصدر: من اعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات البحث: في ضوء تفاصيل مخطط البحث أعلاه تم تحديد فرضيات البحث التي استندت في صياغتها إلى ما يتوافق وأسئلتها البحثية المشار إليها، وبغية الإجابة واثبات هذه العلاقة الإحصائية وتفرعاتها تم تحديد مجمل الفرضيات الآتي:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة الرشيقة والمزايا التنافسية بدلالة ابعادهما على المستوى الكلي.

الفرضية الثانية: هناك تأثير للإدارة الرشيقة معنوياً في تحسين المزايا التنافسية، بدلالة ابعادهما على المستوى الكلي.

سادساً. منهج البحث: اعتمد الباحثين في هذا البحث على المنهج التحليلي الوصفي بهدف اختبار فرضيات البحث، وتحديد العلاقة والأثر بين متغيراته عن طريق جمع البيانات ذات العلاقة بالشركة قيد البحث وتحليلها.

سابعاً. مصادر جمع البيانات والمعلومات: تتطلب عملية إنجاز الدراسات والبحوث توفر مجموعة من الأدوات والمستلزمات البحثية التي تستخدم لجمع المعلومات بهدف التأصيل النظري، فضلاً عن مستلزمات جمع البيانات في إطارها التطبيقي، للحصول على المعلومات والتحقق من صحة الفرضيات، وقد اعتمد البحث الحالي على العديد من الوسائل البحثية بهدف إكمال أدوات البحث في الجانب التطبيقي والنظري وكما يأتي:

١. **الجانب النظري:** اعتمد البحث في إعداد جانبها الوصفي على استخدام ما هو معروض من مراجع عربية وأجنبية من بحوث ودراسات علمية محكمة، بالإضافة إلى الرسائل والاطاريح الجامعية، والكتب ووقائع المؤتمرات التي تم الحصول عليها من عدة مصادر كالمكتبات التي تضم الكتب والمكتبات الرقمية والشبكة العالمية للإنترنت وقواعد المعلومات.

٢. **الجانب الميداني:** تمثلت مصادر جمع المعلومات والبيانات في هذا الجانب بما يأتي:

أ. **المصادر الرسمية:** وتضمنت السجلات والوثائق الرسمية للشركة عينة البحث التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها والتعرف على نشأتها وطبيعة عملها، وهياكلها التنظيمية، وأعداد موظفيها ومستوياتها التعليمية.

ب. **المقابلات الشخصية:** وتمت من خلال الزيارات الميدانية التي أجراها الباحث للشركة عينة البحث، لغرض الاطلاع عن كثب على البيانات الأولية اللازمة لتشخيص مشكلة البحث وطبيعتها وأهدافها، ومدى إمكانية تنفيذها في تلك الشركات، مع إعطائهم فكرة عن موضوع البحث، وشرح فقرات الاستبانة ومناقشتها مع العينة لفحص واقعيتها، ومدى وضوح فقراتها، وإمكانية الإجابة عنها، إذ شملت هذه المقابلات عدداً منهم.

ج. **الاستبانة:** إداة الاستبانة هي الاداة الأساسية المعول بها في هذا البحث لجمع المعلومات والبيانات ذات الصلة بالجانب التطبيقي، وتم تصميم معظم العبارات والفقرات على المقاييس الجاهزة في الدراسات والبحوث، والتي عدلت بعض الشيء بما يتوافق وأدوات البحث في البيئة العراقية. حيث صممت الاستبانة على نحو يتناسب مع متغيرات البحث، بالاعتماد على مجموعة من مصادر في المجال الإداري وإدارة الإنتاج والعمليات بشكل خاص ويوضح الجدول (١) أهم المصادر المستفاد في تصميم الاستبيان.

الجدول (١): المصادر التي تم الاستفادة منها في تصميم الاستبيان

ت	متغيرات البحث	المصدر
١	أدوات الإدارة الرشيقة	(Thordis V., 2016: 328)، (Rene T. Domingo, 2015: 1) (Lukasz Dekier, 2012: 47)، (الزبيدي وجاسم، ٢٠١٦: ٧)، (Physikalisch, 2011: 33) (Julio Cesar Fin et al., 2017: 388) (Leite, W. K et al., 2017: 2)
٢	المزايا التنافسية	(Akram Sadat et al., 2018: 2)، (Paweł Cegliński, 2017: 58) (Hakkak, & Ghodsi, 2015: 2996)، (Montgomery, 2009) (عبد الله والياس، ٢٠١٨: ١٦٢)، (Michael, 2009: 3)

المصدر: من إعداد الباحثان.

وكذلك تم تبني مقياس (Likert) الخماسي في كافة مقاييس الاستبانة ويتدرج (أتفق تماماً، أتفق، أتفق الى حد ما، لا أتفق، لا أتفق تماماً).

ثامناً. اختبارات أداة البحث

١. **قياس الصدق الظاهري:** تم اختبار الصدق الظاهري عن طريق عرض الاستبانة على عدد من المحكمين، وعددهم (١١) محكماً، ولقد كانت آراؤهم إيجابية بخصوص صلاحية معظم الفقرات، فضلاً عن تثبيت بعض الملاحظات المهمة في ضرورة تعديل إعادة صياغة بعض الفقرات مما ساعد على تقويم صلاحية هذه الفقرات عن طريق إجراء التصحيح الملائم عليها.

٢. اختبار ثبات الاستبانة: تماشياً مع متطلبات الوصول إلى استبانة كفاءة فقد تم إخضاع هذه الأداة الى اختبار الثبات الذي هو ضمان الحصول على النتائج نفسها تقريباً إذا أعيد تطبيق الاستبانة أكثر من مرة على المجموعة نفسها من الأفراد تحت ظروف متماثلة، ويعني ذلك مدى الاتساق في إجابة المستجيب إذا طبقت الاستبانة نفسها مرات عدة بالظروف نفسها. لقد قام الباحث باختبار ثبات الاستبانة باستعمال اختبار كرونباخ الفا لحساب معامل ألفا كرونباخ على صعيد العينة الكلية للبحث وبلغت (٠,٨٩)، ثم على صعيد متغيرات الدراسة أي أدوات الإدارة الرشيقة وبلغت (٠,٨٥)، والمزايا التنافسية وبلغت (٠,٨٨)، إذ تبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة وموجبة. **تاسعاً. حدود البحث: وتضم الآتي:**

١. **الحدود المكانية:** تتضمن الحدود المكانية للبحث في (شركة نفط الشمال) بوصفها مجالاً للتطبيق.
٢. **الحدود الزمنية:** تتضمن الحدود الزمنية للبحث بالمدة المقررة لإعداد البحث من ٢٠١٩/٩/١٨ ولغاية ٢٠٢٠/٥/١.
٣. **الحدود البشرية:** حددت البحث عينة قصديه من العاملين في الشركة تمثلت ب (مدراء الفروع والاقسام والوحدات والشعب والموظفين) كممثلين لمجتمع البحث الإحصائي.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً. أدوات الإدارة الرشيقة:

١. **مفهوم الإدارة الرشيقة:** هناك صور عديدة لمظاهر الإدارة الثقيلة ومنها تكاسل في تحقيق الإنجازات والمهام، وتوقعات بشكل متكرر لجريان العمل لأسباب واضحة وغير واضحة، وقصور معلوم في تلبية رغبات واحتياجات الزبائن، وكم كبير من المستندات والأوراق والمعلومات تنتثر في كل مكان على المكاتب والاقسام الأخرى، لهذا تحاول الشركات الحد من هذه المظاهر من خلال الحد من المهدرات في العمليات الإدارية ويتم ذلك من خلال مفهوم الإدارة الرشيقة (Sara Hajmohammad et al., 2013: 314). إن الشركات تستغل بصورة أفضل في توظيف وسائل وأدوات التكنولوجيا الحديثة بما يمكنها من أداء أنشطتها وتشكيل منتجاتها وخدماتها بأعلى مستويات الجودة والكفاءة والسرعة. بالفعل فإن العديد من الشركات بحاجة كبيرة الى ترشيح إداري تتخلص بواسطة من الترهلات والمهدرات التي تصيبها، فهي بحاجة الى مراجعة مستمرة في هياكلها التنظيمية للتأكد من كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف المرسومة، ربما تكتشف أن هناك ادارات وأقسام ووحدات عفى عليها الزمن، وأصبحت عبئاً على الشركات لأنها قد تضرها أكثر مما تفيد، وربما تكتشف أن شبكة معلومات أو جهاز حاسب آلي قادر على أداء أنشطة ومهام يؤديها عدة أفراد وهي بحاجة الى مراجعة خطط التوظيف والتأكد من أنها تتم بشكل موضوعي بناءً على تشخيص دقيق ومفهوم وواضح لاحتياجاتها من الموارد البشرية (Thordis V., 2016: 329).

عرف (Gaelle Raffi, 2017: 2) الإدارة الرشيقة على انها اسلوب إداري في كافة جوانب الشركة حتى تكون فعالة وكفوءة، لذلك ينبغي أن يشارك جميع العاملين في تنفيذها، سواء كانوا في مجال الإدارة أو في مجال الإنتاج والمبيعات، وللمديرين التنفيذيين أو المديرين العاملين في الشركة لسنوات (وأحياناً عقود) أو أحدث العاملين الذين انضموا للتو في الشركة. فيما أشار (مسلم وأبو سليم، ٢٠١٧: ٦) إليها بأنها نهج لإدارة الشركات والتي تدعم مفهوم التحسين المستمر، وهو نهج طويل الأجل للعمل الذي يسعى بشكل منهجي لتحقيق تغييرات صغيرة، تدريجية في العمليات من أجل تحسين الكفاءة والجودة، وتنقية الأعمال الادارية من الترهلات والروتين في

المعاملات بهدف تسريع العملية واتخاذ القرار وتعزيز العمل الإداري الكفوء. وأشار (Thordis V., 2016: 328) إلى تعريف الإدارة الرشيدة بأنها ممارسة تحد من المهدرات من خلال التركيز على المبادئ والقيم والاستقطاب والكمال وعمل الفريق وفوائد الجماعة، والتي يمكن استنتاجها في الحماس الجماعي وحسن استخدام الحقائق والمعرفة وسرعة التجاوب مع الفرص والتحديات، لغرض تحقيق أفضل أداء، وأفضل مخرجات للزبون مع التخلص الكلي مع ما أمكن من كل نشاط لا تمثل قيمة مضافة للعمل. وفي ذات السياق عرفها (Sara Hajmohammad et al., 2013: 313) بأنها نهج حديث في مجال الأعمال الإدارية والتي تعمل على تحسين عمليات الشركة من خلال تقليل النفقات لتعظيم كفاءة العمل وتوفير أعلى قيمة ممكنة للعمل.

في ضوء الإشارات السابقة بخصوص مفهوم الإدارة الرشيدة فإن البحث الحالية يقدم التعريف الإجرائي "هي وسيلة مختلفة جذرياً في التفكير والعمل، ويتطلب ذلك تصميم إجراءات الشركة بأكملها، وهي طريقة لإدارة منظمة، إذ تشجع على التحسين المستمر، وهو عملية طويلة الأمد تنفذ فيها تغييرات صغيرة بصورة منتظمة، وهذه التغييرات في العمليات تكون تدريجية وتزيد من الجودة والكفاءة".

٢. أهمية الإدارة الرشيدة: تستخدم الإدارة الرشيدة مجموعة من الأساليب للحد من العوامل التي تضعف الوقت والجهد أو المال في العملية الإدارية، ويتم ذلك عن طريق تحليل الأعمال ومن ثم تنقيحها أو إزالة الخطوات التي لا تكون قيمة للعمل، ويتطلب الخروج من السلوك الإداري التقليدي تحولاً في طريقة التفكير بشكل جوهري، ويتطلب كذلك تغييراً في كيفية تخصيص المديرين لوقتهم كل يوم من خلال تبني ممارسات الأعمال القيادية القياسية المبينة على التحسين والتطوير المستمر، يمكن للمديرين التنفيذيين ومديري الشركات الرشيدة البدء في تكون ثقافة حل المشاكل بسرعة وتقديم نتائج إدارية ومالية متفوقة (Mwacharo, 2013: 315). أن أهمية الإدارة الرشيدة تكمن من خلال تبني فلسفة الرقابة في العمليات الإدارية، يتحدث أن مؤيدو الرقابة في كثير من الأحيان يركزون على كيفية السعي للقضاء على النفقات وتقديم المزيد من القيمة للعمل الإداري، ولكن في كثير من الأحيان بعد تنفيذ العديد من الممارسات والادوات الرشيدة، بما في ذلك العمل الموحد، 5s، وإدارة البصرية وخلايا العمل، وتدقيق الخطأ، والتحسين المستمر وما إلى ذلك من ممارسات تصل في الشركات التي تطبقها إلى هضبة تحسين الأداء وبالتالي تحسين عمل الإدارة، إذ أن العمل القيادي هو أحد عناصر نظام الإدارة الرشيدة التي يمكن أن توجه منظمات نحو الإدارة المتميزة (Łukasz Dekier, 2012: 50).

ويمكن أيجاز أهمية الإدارة الرشيدة بمجموعة من النقاط وهي كالآتي:

(Daniel Nascimento et al., 2017: 66)

- أ. القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب من خلال ترشيد البدائل التي لا تضيف قيمة.
- ب. الوصول إلى الكفاءة والفاعلية في العمليات الإدارية من خلال إزالة الهدر والعقبات.
- ج. تحسين مستويات الربحية وتخفيض الكلف التي تتحملها الشركة.
- د. إزالة كافة الخطوات التي لا تخلق قيمة للعمل الإداري.
- هـ. خلق ثقافة حل المشاكل بسرعة وتقديم نتائج إدارية ومالية متفوقة.
- و. الاستفادة من كافة الطاقات والامكانيات لدى العاملين في الشركة.

٣. أدوات الإدارة الرشيقة: أن أسلوب الإدارة الرشيقة في طور التطور وسيكون له تطبيقات مختلفة في مجالات تطبيقية، حيث أن أدوات الإدارة الرشيقة تسمح خفض المخزون والمعدات والمستندات والوثائق، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية (التنوع)، والحد من الحيز الذي يشغله. ويتم تنفيذ العديد من الأدوات والأفكار لتحقيق الحد من هدر الوقت والموارد، الأمر الذي سيؤدي أيضا إلى زيادة الكفاءة في الطاقة الإنتاجية في العملية الادارية في الشركة (الزبيدي وجاسم، ٢٠١٦: ٧). ويمكن توضيح هذه الادوات في الشكل (٢).



الشكل (٢): أدوات الإدارة الرشيقة

المصدر: من إعداد الباحثان.

سنتطرق على أدوات الإدارة الرشيقة بالتفصيل، وذلك في إطار الأدوات الآتية:

(Holweg & Guilherme, 2016: 22)

أ. **تنظيم مكان العمل:** تنظيم مكان العمل هي واحدة من أدوات الإدارة الرشيقة وطرق والوسائل المستخدمة لتحديد نهج الشركات لأعمالها وتقييم قدرتها على تنظيم مكان العمل وينبغي إشراك العاملين عن طريق استخدام "المعايير" و"الانضباط" وينبغي الحفاظ على تلك المعايير والانضباط وإدارة مكان العمل، ويتحقق ذلك عن طريق دعم وإظهار الاحترام من قبل الإدارة العليا، والسماح لفرق العمل بتنظيم أماكن عملهم بأكثر الطرق والوسائل أمانا وفعالية (Harper Franks, 2008: 19). أن تنظيم مكان العمل هي المحرك الأساسي ونقطة الانطلاق نحو النجاح لأي تحسينات وتطورات في مكان العمل وهي برنامج يتميز بسهولة التطبيق ويركز على نظافة مكان العمل، وقد نشأت في اليابان وكان لها الاثر البالغ في تميز الشركات اليابانية (Physikalisch, 2011: 33). ويمكن تعريف تنظيم مكان العمل (5s) هي المحرك الأساسي ونقطة الانطلاق نحو التميز التنظيمي وهي طريقة بسيطة ومفهومة توضح كيفية إنشاء وبناء مكان عمل نظيف وخالي من أي فوضى، بهدف العثور على الأدوات والوسائل بسهولة او الوصول اليها بسرعة، إذ تبنى على فكرة بسيطة فحوا هي "أن نظام الانتاج الناجح يتمثل في تكوين بيئة عمل نظيفة وأمنة".

ب. **العمل القياسي:** أن أسلوب العمل القياسي هو أمر ذا تأثير كبير على تميز ونجاح الشركات في زمن تشتد فيها المنافسة، ولا تقتصر فقط على الشركات المحلية، وربما تكون التجربة مع أسلوب العمل

القياس غير ممتعة نظراً لأن العديد من الشركات تقوم بتوضيح وكتابة القواعد وإجراءات العمل القياسية كنوع من استيفاء الأوراق أو لغرض الحصول على شهادات الجودة بدون ربط ذلك بواقع العمل، وبعض المدراء يقومون بكتابة أسلوب العمل القياسي بنفسه بدون إشراك المرؤوسين ثم يجعله ملزماً عليهم، هذا يختلف عما نتحدث عنه وعما هو متبع في الإدارة الرشيدة، أن أسلوب العمل القياسي المتبع في الشركات هو أسلوب نعهه لكي نستخدمه بصورة مستمرة ولكي نحسنه باستمرار (Julio Cesar Fin et al., 2017: 388).

التنميط في العمل هو أمر مهم وأساسي لأنه في العمل ينبغي توفير الوقت والمجهود لكي تستطيع الشركة أن تنافس مع الشركات الأخرى، ويجب البحث عن أفضل الوسائل والأساليب للعمل بحيث جعله هو الأسلوب المناسب والموحد للعمل والذي يلتزم به كافة العاملين (Neelangouda & Burli, 2018: 2). أن هذا الأسلوب هو الأفضل اليوم، من خلال اتباع الإجراءات الموحدة نترك المجال للإبداع، كيف؟ إننا كلما توصلنا لطريقة مناسبة وأفضل واتفقنا على ذلك فسنقوم بتعديل أسلوب وإجراءات العمل الموحد بحيث يتبع آخر ما توصلنا إليه، فتوحيد أسلوب العمل لا يعني الثبات والجمود وعدم التطوير بل هو خطوة للتطوير المستمر فنحن نوحّد أسلوب العمل ليكون هناك شيء ثابت ثم نبدأ في التحسين بصورة دائمة (Jim Huntzinger, 2006: 7). ويمكن تعريف أسلوب العمل القياسي بأنه إجراء ووسيلة للحد من الفاقد لا للتحكم في الأفراد، وهو إجراء ووسيلة عملية وليس حبراً على ورق، في العديد من الشركات هو وثيقة ثابتة مدفونة في الأدراج، أما في الإدارة الرشيدة فهي نظام حي متاح ومطبق في مكان العمل.

ج. **عاملين متعددي الوظائف:** يشير هذا المفهوم إلى ذوي الخبرات والمهارات المتعددة والمتدربة والمتعلمة والمتخصصة القادرة على فهم دراسة الواقع الحالي في كل إجراء ونشاط قادرة على حل مشكلاته، بل وتحسينه نحو الأفضل، وذلك بخلاف الإدارة التقليدية والتي تعتمد على بشكل كبير على أصحاب الخبرة، وعلى خلاف السائد في دراسات الجدوى وبحوث العمل والتشغيل من تخصيص العمل وتقسيمه أو تجزئته، فإن الدراسات التي أجريت بعد ظهور مفهوم الإدارة الرشيدة أبدت نظرة مختلفة من وجهة نظر الأفراد بوصفهم الشريك الرئيسي في أعمال التطوير والتحسين المستمر، بالإضافة إلى الاهتمام بتحسين المناخ النفسي لديهم (Leite, W. K et al., 2017: 2). في ظل بيئة عالية التنافس والتي تركز على التجديد المستمر للبيانات والمعلومات والمعارف، وأصبحت الأصول الفكرية واحدة من المرتكزات الأساسية بالنسبة للشركات، إذ تسعى إلى الاستثمار فيها ونقلها ومحاكاة أحسن النماذج، وتطبيقها على النحو الذي يحقق لها التميز عن طريق إنتاج الخدمات ذات الجودة العالية، وكذا من خلال تطوير الهياكل والوظائف والعمليات عبر الهياكل التنظيمية (Albert Corominas et al., 2004: 1). إحدى أهم الطرق لنجاح الشركات في المستقبل هو خلق بيئة تمكن الأفراد من التعبير عن مهاراتهم ومواهبهم واهتماماتهم في سياقات متعددة. ولعل البداية تكون بتحديد أولئك الأشخاص الموهوبين والمبدعين في الشركة وفهم ما يحفزهم وما لا يحفزهم (الزبيدي وجاسم، ٢٠١٦: ١٠). ويمكن تعريف العاملين متعددي الوظائف بأنه أسلوب لتدريب العاملين للتعامل مع أكثر من مهمة أو عملية داخل الشركة نفسها.

د. **التحسين المستمر:** يتضمن مفهوم التحسين المستمر أفكار بسيطة جداً تقوم على إحداث تغيير بطيء في الأعمال، ولكنه يجب أن يكون مستمراً، أي عمل شيء قليل بطريقة أحسن كل يوم

وبصورة مستمرة، ومحاولة جعل العمل اليومي أكثر تبسيطاً بدراسته، ومن ثم القيام بتحسين عن طريق التخلص من الهدر ويمكن استعمال هذا المبدأ في تطوير وتنمية الذات بنجاح كبير، وذلك من خلال القيام بعمل تحسين صغير والاستمرار عليه، وهذا أسهل بكثير من محاولة القيام بتعديل جذري وكبير فجأة في حياة الشخص (Kumar et al., 2013: 2688). عرف التحسين المستمر بأنه التحسين التدريجي والمستمر لجوانب حياة الفرد جميعها، أما في مجال العمل فهو يعني الانتقال نحو الأفضل وتطبيق على كافة العاملين وعلى العمليات كافة، وهي منهجية عمل هدفها البحث عن أحسن الأساليب والطرق لتحسين العمليات، أي أنها لا تخص تبني أسلوب ومنهج الجودة فقط، بل يتضمن التحسين في جوانب العملية الإنتاجية كافة بما تشمله من العاملين ومكانين (Hamid N et al., 2016: 51). ويمكن تعريف التحسين المستمر بأنه أسلوب منظم يعمل على تحسين العملية الإنتاجية وهو وسيلة لتحقيق التحسين المستمر لقادة الشركات على اختلاف أنواعها.

ثانياً. المزايا التنافسية:

١. **مفهوم المزايا التنافسية:** يرتبط مفهوم التنافسية مع مجموعة مفاهيم أخرى ومنها القدرات الجوهرية، وهذا ما يصعب من تحديد مفهوم مضبوط ودقيق للتنافسية، فضلاً إلى عامل مهم ألا وهو ديناميكية التغير المستمر والمتواصل لمفهوم التنافسية، إما بداية السبعينات كانت ترتبط بالتجارة الخارجية، ثم ارتبطت بالسياسة الصناعية في سنوات الثمانينات، أما في التسعينات فارتبطت بالسياسة التكنولوجية للدول، وحالياً تنافسية الدول تعني مدى قدرتها على رفع مستويات معيشة مواطنيها كافة (Wang, Wen-Cheng et al., 2011: 100). وقد وقع تحول في المفاهيم الخاصة بالميزة التنافسية، تتمثل في قدرات الشركة من الموارد الطبيعية، واليد العاملة منخفضة التكلفة، فضلاً عن الموقع الجغرافي والمناخ الذي يسمح لها بإنتاج ذو سعر مناسب وتنافسي إلى مفهوم الميزة التنافسية الذي يتمثل في اعتماد الدولة على العنصر الفكري والتكنولوجيا في الإنتاج، نوعية الإنتاج وفهم احتياجات ورغبات الزبائن، مما جعل العناصر المكونة للميزة تصبح غير فاعلة وغير مهمة في تحديد التنافسية (Hakkak, & Ghodsi, 2015: 298).

المزايا التنافسية تعني القدرة على تزويد الزبون بخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ضوء غياب الحماية والدعم من قبل الحكومة ويتم ذلك عن طريق رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل والتكنولوجيا ورأس المال)، (Akram Sadat et al., 2018: 2). وأشار (السبعلاوي، ٢٠١٩: ٣٦) بأنها مجموعة من الاستراتيجيات والصفات والعناصر التي تمتلكها الشركة وتنفرد بها بحيث تتميز بها عن غيرها من الشركات ولا يستطيع المنافسين تقليد أو امتلاك هذه القدرات والمميزات. في ضوء الإشارات السابقة المعنية مفهوم المزايا التنافسية فإن البحث الحالي يقدم تعريفه الإجرائي "القدرة على فعل شيء أفضل دائماً من المنافسين، بالصورة الذي يعطيها تفوق تنافسي عليهم في السوق، وهذا يعني قدرة الشركة على إنتاج وتقديم منتجات (سلع أو خدمات) إلى الزبون بشكل مميز عما يقدمه المنافسون".

٢. **أهمية المزايا التنافسية:** إن الشركات تسعى دائماً إلى التفوق في بيئة أعمالها عن طريق امتلاكها الميزة التنافسية، والحفاظ عليها، حيث تركز الميزة التنافسية على الوسائل التي تمكن الشركة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين، إن الميزة التنافسية تستهدف بشكل كبير على بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون، بطريقة كفؤة وفعالة

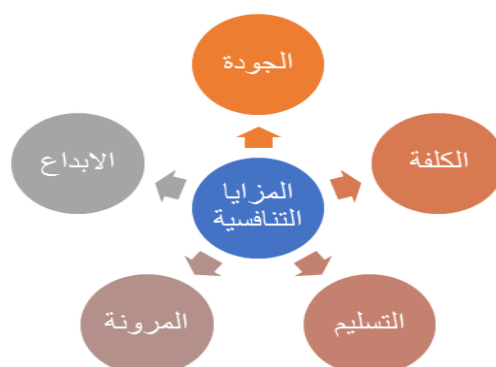
ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار، تقديمها أو عرضها بشكل أفضل من الآخرين (عبدالله والياس، ٢٠١٨: ١٦٠). ان الميزة التنافسية تعد خاصية تميز الشركة عن الشركات المنافسة من خلال امتلاكها موارد وعوامل مساعدة بما يعطيها قوة داخلية وحركية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من المتنافسين والذي يتجلى بما تقدمه من منتجات ذات قيمة متفردة لزبائنها المستهدفين. ان الميزة التنافسية تهدف عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون بهدف اقتناء الزبون السلعة، إذ أن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون الشركة قادرة على أنجاز أنشطتها ومهامها بكلفة أقل وبفاعلية أحسن من المنافسين من خلال استخدام المصادر بشكل أفضل، أو أن تستخدم خبرتها وبراعتها في انجاز أنشطتها بصورة يحقق قيمة أكبر للزبون نسبة إلى المنافسين (Paweł Cegliński, 2017: 59). ان المزايا التنافسية هي إعلان قدرة الشركة على تفوقها في المالية التسويق فوق كل أولويتها وهي بدورها تتطلب فهم الإطار العام للشركة من خلال: (Akram Sadat et al, 2018: 3)

أ. كيفية إيصالها إلى الزبون من خلال سلسلة تجهيز وذلك لغرض مقابلة الزبون في توصيله وتسليمه المنتجات في الوقت المناسب.

ب. الاخذ بنظر الاعتبار معدل القدرات التشغيلية.

ج. إن الإدارة العليا يجب أن تحدد رغبات وحاجات الزبون.

٣. **أبعاد المزايا التنافسية:** تناول مجموعة الباحثين والكتاب أبعاد المزايا التنافسية كل حسب تعلق الامر ببحثه، وبما يخدم دراسته وبحثه، فمنهم من أطلق عليها تسمية (الاداء المؤسسي) ومنهم من سماها (المزايا التنافسية) وآخرون أطلقوا عليها (الاسبقيات التنافسية) أو (المزايا التنافسية) أو (الاداء العملياتي) (Hakkak, & Ghodsi, 2015: 299). أما في البحث الحالي فقد تم الاعتماد على الابعاد (الجودة، الكلفة، المرونة، التسليم، والأبداع) وفق نموذج (Ismail et al., 2010: 159)، وبما يخدم الميدان قيد البحث، ويوضح الشكل (٣) أبعاد المزايا التنافسية.



الشكل (٣): أبعاد المزايا التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث.

أ. **الجودة:** نال مفهوم الجودة حظاً وافراً من جهود المهتمين والباحثين نظراً للأهمية التي يحتلها في الشركة كأحد الاسبقيات التنافسية التي تعمل على تعزيز التفوق على المنافسين ومن ثم البقاء والاستمرار في ظل البيئة التنافسية التي تعمل بها، حيث وردت مفاهيم عديدة للجودة في الأدبيات الادارية، وقد اتفق الباحثين في بعض الجوانب المهمة للمفهوم، ويبين الجدول الآتي تبويباً لمفاهيم

الجودة وعلى وفق وجهات نظر المهتمين والباحثين بالجودة (السوداني، ٢٠٠٧: ٤٨). أن مفهوم الجودة يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع الشركات، وفي نطاق أوسع من ذلك فإن الجودة أصبح لا ينحصر مفهومها بالمنتج، بل أصبح يرتبط بجودة العاملين، وجودة الإنتاج، وجودة المخازن التي تخزن بها المنتجات، وجودة التوريد، وجودة خدمات ما بعد التوريد، وجودة الفحص، فكل ما ذكر له علاقة بجودة المنتج النهائي، وتعطى هذه الأنشطة والمهام إلى أقسام الشركة لغايات متابعة ومراقبة الجودة والتحكم بها، وهذه الأقسام هي (ضمان الجودة، تخطيط الجودة، ضبط الجودة، والتطوير المستمر) (Heizer, J. & Render B. 2011: 222). يمكن تعريف الجودة بعدة طرق، اعتماداً على من يحدده والمنتج أو الخدمة التي يشير إليها، وتقدم البحث الحالية تعريفاً إجرائياً للجودة بكونها مجموعة من الميزات والسمات التي تتمتع بها الخدمة أو المنتج، بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات والرغبات المطلوبة بشكل مضمون.

ب. الكلفة: الكلفة هي أحد المزايا التنافسية منذ القدم التي تم اعتمادها من قبل الشركات لتحقيق التفوق على المنافسين، إذا يمكن عد الكلفة هي ما تدفعه الشركة من مبالغ نقدية في سبيل تأدية نشاطاتها عن طريق توفير الأدوات اللازمة والضرورية لتنفيذ أنشطة وممارسات الشركة بغض النظر عن كون هذه الأدوات موارد ملموسة أو غير ملموسة، ويمكن للمنظمة أن تعتمد على تخفيض الكلف أقل من المنافسين لغرض التفوق عليهم وفي هذه الحالة تصبح الكلفة هي الميزة التنافسية، (عبدالله والياس، ٢٠١٨: ١٦٢). حيث أشار (فتحي والمختار، ٢٠١٤: ١٠٩) بأن مفهوم الكلفة يعد من المفاهيم البالغة الأهمية باعتبارها عاملاً أساسياً في تقديم الخدمات والسلع التي تقدمها الشركة، أن بعد الكلفة له ابعاده الجوهرية التي تركز على الطرق والوسائل التي تعتمد عليها الشركة لغرض تقليص التكاليف الى أدنى مستوى ممكن مع ضرورة الحفاظ على بقية الأبعاد وصولاً الى عدها ميزة تنافسية تميز الشركة عن منافسيها في السوق. ويمكن وضع تعريفاً إجرائياً للكلفة وهي "التضحية بالأموال والجهد والمواد لإنتاج منتج أو تقديم خدمة في سبيل الحصول على المنفعة".

ج. المرونة: أن مضمون مفهوم المرونة يتمحور بالأساس حول قدرة الشركة على التكيف ومواءمة عملياتها ومهامها وأنشطتها بحسب ما يحتاجه السوق فضلاً عن مراعاة حاجات ورغبات وأدوات الزبون في تفضيلاته لخدمات والسلع التي ترغب بالحصول عليها من الشركة بالإضافة الى تركيز الشركة على الأمثلية في ادارة واستغلال مواردها الملموسة وغير الملموسة تحقيقاً لبعد المرونة كميزة تنافسية معاصرة، (فتحي والمختار، ٢٠١٤: ١٠٩). وتعد المرونة بأنها الأساس والبعد الأكثر أهمية لتحقيق التميز التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات والتقلبات التي قد تحدث في تصميم المنتجات، وبما يحقق ويلئم احتياجات ورغبات الزبائن، حيث إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات والأنشطة إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء الأنشطة والعمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء هذه الأنشطة والعمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير الأنشطة والعمليات لتوفير أربع أدوات ضرورية وهي: مرونة المنتج، مرونة المزيغ، مرونة الحجم، مرونة التسليم، (عساف، ٢٠٠٥: ٣١-٣٢). ويمكن وضع تعريفاً إجرائياً للمرونة وهي "قدرة الشركة على توقع والموائمة مع التغيير المتنامي وحالات التعطيل والتوقف المفاجئة والاستعداد لها والاستجابة إليها بسرعة والتكيف معها لغرض بقائها وازدهارها".

د. التسليم: أن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية والاكثر فاعلية وأهمية للمنافسة بين الشركات في الاسواق عن طريق التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم الخدمات

والمنتجات الجديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن، إذ أن هناك ثلاث أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت وهي (التسليم بالوقت المحدد، سرعة التسليم، سرعة التطوير) (عساف، ٢٠١٥: ٣٣). وبين (Alfreda & Sviesa, 2010: 205) بأن السرعة كعامل تنافسي اكتسب أهمية كبيرة في أكبر الشركات العاملة في السوق العالمية، حيث تميل الشركة للتنافس على السرعة استجابة لطلب الزبون والمنتجات الجديدة والتقنيات المقدمة إلى السوق. فيما أشار (Alfreda & Sviesa, 2010: 205) إلى إن بعد التسليم هو بمثابة البعد الأكثر أهمية والقاعدة الرئيسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم المنتجات الجديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. ويمكن وضع تعريفاً إجرائياً للتسليم وهو "هو قدرة الشركة على انجاز جميع المهام والأنشطة المختلفة لغرض الاستجابة ومواكبة طلبات ورغبات وتطلعات الزبائن".

٥. **الابداع:** يمثل الإبداع الذي تتنافس فيه الدول الآن، أساس الثورة المعرفية والتكنولوجية والمصدر الأهم للتفوق والتقدم المعرفي، ومنبع القيمة المضافة العالية للمنظمات، هذا لأن المعارف والاستراتيجيات الجديدة والابتكارات والاختراعات إذا أضيف إليها الثقافة والوعي والقيم الكامنة في المجتمعات وفي الشركات التعليمية، سيعود على الشركات التعليمية بالعديد من الجوانب الإيجابية والمزايا (Ebru Dogan, 2017: 295). حيث يمثل مفهوم الإبداع الذي تتنافس فيه الشركات والدول الآن، أساس الثورة التكنولوجية والمعرفية ومصدر التقدم والتفوق الاقتصادي، ومنبع القيمة المضافة العالية، هذا لأن الاستراتيجيات والابتكارات والاختراعات والمعارف الجديدة إذا أضيف إليها الوعي والقيم والثقافة الكامنة في الشركات وفي المجتمعات، تمثل المصدر المهم والجديد لثروات تلك الشركات (Slatera et al, 2010: 551). ويمكن تعريف الإبداع على أنه "تكوين الأفكار الجديدة واستثمارها، وتبني عملية التغيير في الشركة والبيئة المحيطة بها".

ثالثاً. العلاقة النظرية بين متغيرات البحث: ان توظيف الإدارة الرشيدة كمستجد فكري، أصبحت محورا أساسياً ومنهجية عمل جديدة لتحقيق التميز في بيئة الأعمال التنافسي، وبالتالي تسهم في بناء قدرات المدراء بتوجهات استراتيجية وتمكينهم من الاستشراف والاستشعار الفرص المتاحة، مما تمكن الشركات من تحسين المزايا التنافسية وزيادة قدراتها وخبراتها المعرفية عن الأسواق وما يسود فيه من وضع تنافسي. ولن تتمكن أي شركة (بمختلف حجمها ونوعها) من مواكبة تطورات العصر، والمتغيرات السريعة في عالم التكنولوجيا والعولمة والمعلومات من الأداء المتوازن والإنتاجية ذات الجودة، وتحقيق أهداف المنافسة والنمو إلا بالتخلص من الإدارة الثقيلة ومشكلاتها البيروقراطية والروتين التقليدي وعوائقها الإجرائية والتنظيمية وغيرها مما تعانيه من فساد وترهل، والتحول إلى الإدارة الرشيدة بمفاهيمها الحديثة، وأساليبها المتطورة وشفافيتها المطلقة ونظرتها الشمولية التي تتمكن من استيعاب المتغيرات الجديدة، والإسهام الفاعل في التغيير والتنمية والتطوير الوطنية الشاملة المستدامة بعقلية إدارية رشيدة، والتي تعمل على تحسين وتنمية قدرات الشركة التنافسية (Positioning & Christos, 2015: 21).

أن الإدارة الرشيدة تركز على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع أدوات التغيير، وهي الممارسة التي تركز على القيم والاستقطاب والانسحاب والكمال وعمل الفريق وفوائد الجماعة، والتي يمكن تلخيصها في الحماس الجماعي وحسن استخدام الحقائق والمعرفة التجميعية وسرعة التجاوب مع الفرص والتحديات، لغرض تحقيق أحسن أداء وتحقيق التفوق

التنافسي على الآخرين، وتحقيق أفضل مخرجات للزبون مع التخلص الكلي مع ما أمكن من كل جزئية أو نشاط لا تمثل قيمة مضافة للزبون (Mwacharo, 2013: 317). الزبون هو المحرك الأساسي لعمل الإدارة الرشيقة في الشركات الخاصة، وتسعى الإدارة الرشيقة إلى بلوغ أقصى طاقة إنتاجية ممكنة، لتحقيق أقصى درجات التفوق والتميز والوصول إلى مستويات أفضل من المنافسين (Positioning & Christos, 2015: 24).

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً. وصف ميدان وعينة البحث:

١. وصف الشركة عينة البحث: تأسست شركة نفط الشمال سنة ١٩٢٩ باسم شركة نفط العراق المحدودة، ثم تحولت إلى مؤسسة نفط الشمال سنة ١٩٧٢ بعد قرار التأميم وفقاً للقانون رقم (٦٩) والصادر في سنة ١٩٧٢ وسميت آنذاك بالشركة العراقية للعمليات النفطية، وبعد اتساع الرقعة الجغرافية لعملياتها سميت (بالمؤسسة العامة لنفط الشمال) واستناداً إلى قانون الشركات العامة رقم (٢٢) لسنة ١٩٩٧ عدلت التسمية لتصبح شركة نفط الشمال (شركة عامة) اعتباراً من ١٩٩٨/٦/١. الرأسمال الاسمي (الافتتاحي) للشركة (٢١٨٩) مليون دينار وفق ما جاء بقرار مسجل الشركات وتم قيد ما مجموعه (١١٧٩٩) مليون دينار ضمن احتياطي رأس المال ويعكس المبلغ كلف مشاريع الخطة الاستثمارية المنجزة والممولة مركزياً بالدرجة الأساس وكذلك كلف المسوح والدراسات الجيولوجية المنجزة والمبلغ من قبل شركة الاستكشافات النفطية. شركة نفط الشمال هي واحدة من الشركات الـ ١٦ التابعة إلى وزارة النفط العراقية، يقع مقر الشركة في كركوك (سكران، ٢٠١٩: ٢٢).

٢. وصف عينة البحث: تضمنت عينة البحث مجموعه من الافراد العاملين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذيين في شركة نفط الشمال بالهيئات والاقسام والشعب والوحدات فيها، إذ تم توزيع (١٣٠) استمارة استبيان، واسترجع منها من موقع الميدان (١٢٧) استمارة، لتصبح الاستثمارات المعتمدة في التحليل.

ثانياً. وصف وتشخيص متغيرات البحث:

١. وصف وتشخيص أدوات الإدارة الرشيقة: بين الجدول (٢) ملخص أدوات الإدارة الرشيقة حيث كان معدل الاتفاق العام لأدوات الإدارة الرشيقة بنسبة (٧٩,٧٣%)، أي إن الأفراد المستجوبة آراؤهم في الشركة قيد البحث أكدوا على استخدام الشركة الإدارة الرشيقة بدلالة أدواتها، أما الأفراد المستجوبة آراؤهم الذين كانت إجاباتهم بالاتجاه السلبي مثلت ما نسبته (٦,٦%)، وشكلت نسبة المستجوبة آراؤهم الذين لم يكن لديهم رأي أو كانت إجاباتهم محايدة ما نسبته (١٣,٦٧%)، ويؤكد التحليل الأولي لإجابات الأفراد المبحوثين المستجوبة آراؤهم على امتلاك الشركة لأدوات الإدارة الرشيقة، وقد جاءت الأدوات جميعها بوسط حسابي قدره (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٨٦) ومعامل اختلاف (٠,٢١٥). ويمكن ترتيب الأهمية لوصف أدوات الإدارة الرشيقة كالآتي:

أ. ساهم في إيجابية هذا المتغير هو عاملين متعددي الوظائف، إذ جاء بنسبة اتفاق قدرها (٨١,١%) في المرتبة الأولى.

ب. تنظيم مكان العمل جاء في المرتبة الثانية وباتفاق قدره (٨٠,٧%).

ج. التحسين المستمر جاء بالمرتبة الثالثة بدرجة الاتفاق (٧٩,٤%).

د. العمل القياسي جاء بالمرتبة الرابعة بدرجة الاتفاق (٧٧,٧%).

الجدول (٢): ملخص أدوات الإدارة الرشيدة

أدوات الإدارة الرشيدة	اتفق تماماً، اتفق	محايد	لا أتفق، لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
تنظيم مكان العمل	٨٠,٧	١٤,١	٥,٢	٤,٠٢	٠,٨٨	٠,٢١٨
العمل القياسي	٧٧,٧	١٥,٣	٧	٤,٠٠	٠,٨٧	٠,٢١٧
عاملين متعددي الوظائف	٨١,١	١١,٦	٧,٣	٣,٩٨	٠,٨٩	٠,٢٢٣
التحسين المستمر	٧٩,٤	١٣,٧	٦,٩	٤,٠١	٠,٨١	٠,٢٠١
المعدل العام	٧٩,٧٣	١٣,٦٧	٦,٦	٤	٠,٨٦	٠,٢١٥

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS). N=127

٢. وصف وتشخيص أبعاد المزايا التنافسية: بين الجدول (٣) ملخص أبعاد المزايا التنافسية حيث كان معدل الاتفاق العام لأبعاد المزايا التنافسية ما نسبته (٧٨,٤%)، أي إن الأفراد المبحوثين المستجوبة آراؤهم في الشركة قيد البحث أكدوا على استخدام الشركة لأبعاد المزايا التنافسية بدلالة أبعاده، أما الأفراد المستجوبة آراؤهم الذين كانت إجاباتهم بالاتجاه السلبي مثلت ما نسبته (٦,١%)، وشكلت نسبة المستجوبة آراؤهم الذين لم يكن لديهم رأي أو كانت إجاباتهم محايد (١٥,٥%)، ويؤكد التحليل الأولي لإجابات الأفراد المبحوثين المستجوبة آراؤهم على امتلاك الشركة لأبعاد المزايا التنافسية، وقد جاءت الأبعاد جميعها بوسط حسابي قدره (٣,٩٩) وانحراف معياري (٠,٨٦) ومعامل الاختلاف (٠,٢١٦). يمكن ترتيب الأهمية لوصف أبعاد المزايا التنافسية المتمثلة بأبعاده وتشخيصها من حيث درجة الاتفاق.

أ. ساهم في إيجابية هذا المتغير هو بعد التسليم، إذ جاء بنسبة اتفاق قدرها (٨٢%) أي جاء البعد بالدرجة الأولى.

ب. الابداع جاء في المرتبة الثانية وباتفاق قدره (٧٩%).

ج. الجودة جاءت بالمرتبة الثالثة وباتفاق قدره (٧٨,٥%).

د. الكلفة جاءت بالمرتبة الرابعة بدرجة الاتفاق (٧٦,٨%).

هـ. المرونة جاءت بالمرتبة الأخيرة باتفاق قدره (٧٥,٧%).

الجدول (٣): ملخص أبعاد المزايا التنافسية

أبعاد المزايا التنافسية	اتفق تماماً، اتفق	محايد	لا أتفق، لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الكلفة	٧٦,٨	١٦,٤	٦,٨	٣,٩٨	٠,٨٨	٠,٢٢١
الجودة	٧٨,٥	١٥,٢	٦,٣	٣,٩٤	٠,٨٨	٠,٢٢٣
المرونة	٧٥,٧	١٨,٩	٥,٤	٤,٠٢	٠,٨٩	٠,٢٢١
التسليم	٨٢	١٢,٣	٥,٧	٤,٠٣	٠,٨٠	٠,١٩٨
الابداع	٧٩	١٤,٧	٦,٣	٤,٠٠	٠,٨٧	٠,٢١٨
المعدل العام	٧٨,٤	١٥,٥	٦,١	٣,٩٩	٠,٨٦	٠,٢١٦

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS). N=127

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث:

١. اختبار الفرضية الأولى: إذ تنص على (هناك علاقة ارتباط موجبة معنوية بين الإدارة الرشيدة والمزايا التنافسية بدلالة ابعادهما على المستوى الكلي). ويبين الجدول (٤) نتائج اختبار علاقات الارتباط المتعلقة بهذه الفرضية.

الجدول (٤): نتائج اختبار علاقات الارتباط في الشركة

المتغير التفسيري	أدوات الإدارة الرشيدة مجتمعة
المتغير المستجيب	
المزايا التنافسية مجتمعة	٠,٦٩*

$$*P \leq 0.05$$

$$N=127$$

يشير الجدول (٤) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين أدوات الإدارة الرشيدة مجتمعة والمزايا التنافسية مجتمعة، إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (٠,٦٩*)، عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وهو دليل على وجود العلاقة بين المتغيرين، إذ تشير هذه النتيجة على أنه كلما زادت الشركة قيد البحث من اهتمامها بأدوات الإدارة الرشيدة مجتمعة ساهمت في تحسين المزايا التنافسية للشركة قيد البحث عن طريق تعظيم الفاعلية هذه الأدوات، بصورة تخفيض للكلف وتحسين جودة الخدمة المقدمة وتسليمها في الوقت المناسب وبالمرونة الكافية وبالتالي فتح المجال امام الابداع، وبناءً على ما أفرزته نتائج التحليل الإحصائي للارتباط بين متغيري البحث تقبل الفرضية الرئيسة الأولى على مستوى الشركة.

٢. اختبار الفرضية الثانية: التي تنص على (هناك تأثير للإدارة الرشيدة معنوياً في تحسين المزايا التنافسية، بدلالة ابعادهما على المستوى الكلي). ويوضح الجدول (٥) هذا التأثير على النحو الآتي:

الجدول (٥): تأثير أدوات الإدارة الرشيدة مجتمعة في المزايا التنافسية للشركة قيد البحث

F	أدوات الإدارة الرشيدة مجتمعة			المتغير التفسيري
	R ²	β1	β0	المتغير المستجيب
١٠٢,٠٧	٠,٤٥	٠,٦٨٨ (١٠,١٠٣)*	٠,٦٧١	المزايا التنافسية المجتمعة

(*) تشير إلى قيمة T المحسوبة.

$$N=127 \quad DF=1.125 \quad P \leq 0.05*$$

يتبين من الجدول (٥) الخاص بتحليل الانحدار وجود تأثير معنوي موجب لأدوات الإدارة الرشيدة مجتمعة بوصفها متغيرات تفسيرية في المزايا التنافسية مجتمعة بوصفها متغيراً مستجيباً، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٠٢,٠٧)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجتي حرية (١٢٥، ١)، وبمستوى معنوية (٠,٠٥)، وبلغ معامل التحديد (R²) (٠,٤٥)، وهذا يعني إن (٤٥%) من الاختلافات المفسرة في المزايا التنافسية مجتمعة تعود إلى تأثير أدوات الإدارة الرشيدة مجتمعة، ومن متابعة معامل (β1) يتبين أن زيادة الاهتمام بأدوات الإدارة الرشيدة بوحدة واحدة يؤدي إلى حدوث تغيير مقداره (٠,٦٨٨)، في المزايا التنافسية، وأما معامل (β0)، فهي تعني أن الشركة قيد البحث تحقق المزايا التنافسية، بغض النظر عن فاعلية أدوات الإدارة الرشيدة، ومن متابعة اختبار (t) المحسوبة البالغة (١٠,١٠٣*)، ونجد أنها قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (١٢٥، ١)، وبذلك تقبل الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على أن: (هناك تأثيراً معنوياً لأدوات الإدارة الرشيدة مجتمعة في المزايا التنافسية مجتمعة في الشركة قيد البحث).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. **الاستنتاجات:** حاول البحث ابتداءً بناء معطياتها على التأطير النظري التي قامت عليها طروحات الرواد في الفكر الإداري وحقل إدارة الانتاج وما ينطوي عليها من مفاهيم فكرية وفلسفية وظفت في سياق علمي لتكون نموذجاً فكرياً ونقطة انطلاق للدراسات اللاحقة، ولذلك بين البحث في معطياتها الفكرية إلى مجموعة من الاستنتاجات كالآتي:

١. إن أدوات الإدارة الرشيدة باتت اليوم تشكل ضرورة إستراتيجية وليس خياراً من بين مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تواجه الشركة قيد البحث، وذلك بسبب التغيرات السريعة في مجال الأساليب الإدارية، إذ يعد وجود الإدارة الرشيدة أمراً مهماً، وكذلك تعد المصدر الرئيسي في تحسين المزايا التنافسية.
٢. التوافق في أدوات الإدارة الرشيدة للقيادات، إذ أظهر البحث توافر تلك الأدوات ضمن بيئة العمل القيادي في الشركة قيد البحث، إذ تحقق هذه الأدوات حالة من الانسجام في معطيات التفكير لكل مستوى قيادي معبراً عنها بطريقة التفكير والاستجابة للأدوات الإدارية في الشركة.
٣. تعزز الإدارة الرشيدة للقيادة للشركة قيد البحث بثقافة الإبداع وجعلها القاسم المشترك لجميع العاملين على وفق تخصص ومسؤولية كل منهم.
٤. تحقق وجود تأثير معنوي موجب لأدوات الإدارة الرشيدة مجتمعة في المزايا التنافسية مجتمعة مما يشير إلى أن زيادة اهتمام ادارة الشركة قيد البحث بأدوات الإدارة الرشيدة مجتمعة سيسهم في تحسين المزايا التنافسية من خلال خفض الكلف وتحسين الجودة وتسليم الخدمات في الوقت المحدد.
٥. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أدوات الإدارة الرشيدة مجتمعة والمزايا التنافسية مجتمعة للشركة قيد البحث بدلالة متغيراتها وفقاً لقيمة معامل الارتباط على المستوى الكلي.
٦. يتطلب الوصول الى المزايا التنافسية في الشركة قيد البحث درجة كبيرة من القدرات والمهارات التحليلية، الأمر الذي يقتضي تفسيراً موضوعياً للمعلومات المتوافرة بهدف التوصل لتحقيق مستويات عالية للتميز.

ثانياً. التوصيات: وانطلاقاً من تلك الاستنتاجات فإن الباحث يتقدم بمجموعة من التوصيات واضعاً إياها بين أيدي الباحثين والمعنيين في تلك الشركة، على أمل أن تجد الاهتمام الكافي، تحقيقاً للغرض المرجو من هذا البحث، وتتضمن التوصيات:

١. ضرورة الاهتمام بكافة الأقسام الإدارية في الشركة قيد البحث من خلال تجهيزهم بإحداث الوسائل والنظريات والمعدات والأجهزة المناسبة للقيام بالإعمال الموكلة إليه، وإمداده بالافراد الأكفاء وذوي الخبرات والمهارات العالية.
٢. ضرورة الاهتمام من قبل ادارة الشركة بنتائج العلاقة بين متغيرات البحث وأثرها على طبيعة عمل الشركة عينة البحث، فقد توصي الدراسة ضرورة الاهتمام بهذه المتغيرات واعطائها المزيد من الأهمية لأثرها البالغ في تحديد مستقبل هذه الشركة وضمان بقائها.
٣. ضرورة العمل على نشر مفاهيم أدوات الإدارة الرشيدة بين الافراد العاملين في الشركة قيد البحث في كافة المستويات الإدارية من خلال الندوات والنشرات الدورية ولوحات الإعلانات لغرض ترسيخ هذه المفاهيم.
٤. ضرورة العمل على تنظيم دورات تدريبية للأفراد العاملين في كافة الاختصاصات ولاسيما في مجال الأساليب الإدارية المعاصرة بهدف زيادة خبرتهم ومهاراتهم وكيفية تعامل الفرد العامل مع

المشاكل الادارية بصورة صحيحة، حتى إذا تطلب الأمر الاستعانة بخبراء ومدرّبين من خارج الشركة لتدريب العاملين.

٥. أن النجاح الذي تحقّقه الشركة اليوم لا يعد ميزة تنافسية في المستقبل مالم يكن هنالك اهتمام كبير من لدن هذه الشركة من أجل أدامة هذا النجاح لكون الشركة لا تسعى الى تحقيق النجاح فقط وإنما الى ما هو أبعد من ذلك وهو التفوق في عملها في المستقبل.

٦. ضرورة اهتمام ادارة الشركة قيد البحث بأدوات الإدارة الرشيقة لما لها من دور في تحقيق نتائج أفضل لإبعاد المزايا التنافسية في الشركة قيد البحث.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. الزبيدي وجاسم، غنى دحام تنائي، رغد جمال، (٢٠١٦)، انعكاس المنهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين-اسيا سيل)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٩٤، المجلد ٢٢، ص: ٢٥-١.

٢. السبعلاوي، اسراء وعد الله قاسم حمدي، (٢٠١٩)، دور بعض أنشطة اللوجستيات العكسية في استدامة المزايا التنافسية/دراسة استطلاعية في شركة الموصل للحديد والصلب، تنمية الرافدين، العدد ١٢٣، المجلد ٣٨.

٣. سكران، خليل احمد، (٢٠١٩) دور جدولة الإنتاج الرئيسية في تعزيز جودة المنتج النهائي/دراسة في شركة نفط الشمال، شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.

٤. السوداني، أثير عبد الله محمد، (٢٠٠٧)، تأثير تصميم العمل في تحسين جودة المنتج -دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير علوم في الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٥. عبد الله والياس، كسرا عنتر، انتصار ابراهيم، (٢٠١٨)، دور رأس المال الفكري في دعم المزايا التنافسية/دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف التجارية في إقليم كردستان، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٢) العدد (٢٢) ج ٢.

٦. عساف، محمد أحمد حسين، (٢٠١٥)، أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الاردن، رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.

٧. فتحي والمختار، سلطان عبد الرحمن، جمال عبد الله مخلف، (٢٠١٤)، دور أدوات الريادة الاستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الاهلية – دراسة استطلاعية لآراء عينة مختارة من اعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الاهلية في محافظة نينوى، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، الاصدار (٩٩)، الصفحات ١٠٢-١١٩.

٨. مسلم وأبو سليم، عبد القادر أحمد، شذا سليم، (٢٠١٧)، الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الابداع لدى العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة دراسة حالة، بحث منشور في كلية فلسطين التقنية.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Akram Sadat Hosseini, Sanaz Soltani, and Mohammad Mehdizadeh, (2018), Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case

- Study: Toos Nirro Technical Firm), *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 4, 17.
2. Albert Corominas, Rafael Pastor, Ericka Rodríguez, (2004), Rotational allocation of tasks to multifunctional workers in a service industry, IOC Research Institute Universitat Polytechnical de Catalunya Avda. Diagonal 647, pl. 11 08028 Barcelona, Spain.
 3. Alfreda Sapkauskiene, Sviesa Leitonienė, (2010), The Concept of Time-Based Competition in the Context of Management Theory, *Incinerate Economical-Engineering Economics*, 21(2), 205-213.
 4. Daniel Nascimento, Rodrigo Caiado, Guilherme Tortorella, Paulo Ivson, Marcelo Meiriño, (2017), Digital Obeya Room: exploring the synergies between BIM and lean for visual construction management, Springer International Publishing AG, part of Springer Nature.
 5. Ebru Dogan, (2017), A Strategic Approach to Innovation, *Journal of Management, Marketing and Logistics (JMML)*, V.4, Iss.3, p290-300.
 6. Gaelle Raffi Marguarossian, (2017), The Effectiveness of Lean Management and Bottom-up Approach on Performance and Competitive Advantage, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Master of Business Administration, Adnan Kassar School of Business.
 7. Hakkak, Mohammad, Masoud Ghodsi, (2015), Development of a Sustainable Competitive Advantage Model Based on Balanced Scorecard, *International Journal of Asian Social Science*, 5(5): 298-308.
 8. Hamid, N. A. A., Hisham, M. H. B., & Abdullah, N. H. (2016). The Development of 5s-Kaizen and Service Excellence Measurement Framework for Malaysia Private Hospitals. *Proceedings of the 2016 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, March 8-10, 2016, Kuala Lumpur, Malaysia.
 9. Harper-Franks, Kathy, (2008), the 5S for the Office User's Guide, Published by MCS Media Inc.
 10. Heizer, J. & Render B. (2011) *Production and Operation Management*, 10th Edition, John Wiley & Sons, Inc, USA.
 11. Holweg, M & Guilherme Tortorella, (2016), Interaction of lean management elements in government organizations, *MATEC Web of Conferences* 87, 0, IPICSE.
 12. Ismail, Alimin Ismadi, Raduan Che Rose, Haslinda Abdullah and Jegak, (2010), the Relationship Between Organisational Competitive Advantage and Performance Moderated by the age and Size of Firms, *Asian Academy of Management Journal* Vol. 15, No. 2, 157–173.
 13. Jim Huntzinger, (2006), Why Standard Work is not Standard: Training Within Industry Provides an Answer, *Fourth Issue, Target Volume 22, Number 4*.
 14. Julio Cesar Fin, Gabriel Vidor, Ivandro Cecconello, Vanessa de Campos Machado, (2017), Improvement Based on Standardized Work: An Implementation Case Study, *Brazilian Journal of Operons & Producing Management* 14, pp 388-395.

15. Kumar, Aswini Dash, (2013), Competitive Advantage: its Importance and Impact on Design of Strategy, International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management (IJAIEEM), Volume 2, Issue 12.
16. Leite, W. K. S., Silva, L. B., Souza, E. L., Fernandes, J. G. B., & Colaço, G. A. (2017), Risk of WMSDs in multifunctional workers in a Brazilian footwear company, Production, 27.
17. Łukasz Dekier, (2012), The Origins and Evolution of Lean Management System, Journal of International Studies, Vol. 5, No 1, 2012, pp. 46-51.
18. Mwacharo, Fiona Keru, (2013), Challenges of Lean Management Investigating the Challenges and Developing a Recommendation for Implementing Lean Management Techniques, Master thesis Supply Chain Management Hamk University of applied sciences.
19. Mwacharo, Fiona Keru, (2013), Challenges of Lean Management Investigating the Challenges and Developing a Recommendation for Implementing Lean Management Techniques, Bachelor's thesis, Supply Chain Management, Forssa Spring.
20. Neelangouda Biradar, S. B. Burli, (2018), Implementation of Kaizen to Develop Standard Work Cell for Diaphragm Valve Assembly, IEEE Sponsored 2nd International Conference on Innovations in Information, Embedded and Communication systems (ICIIECS).
21. Paweł Cegliński, (2017), the Concept of Competitive Advantages. Logic, Sources and Durability, Nicolaus Copernicus University in Toruń, Faculty of Economic Sciences and Management, Department of Business Excellence, Toruń, Poland.
22. Physikalisch Technische Bundesanstalt, (2011), Export Quality Management: A Guide for Small and Medium-Sized Exporters, 2 ed., Published by the International Trade Centre.
23. Positioning Serafim Agrogiannis and Christos Agrogiannis, (2015), A Critical Review and Evaluation of the Lean Concept and Corporate Social Responsibility/Sustainability Investigating Their Interrelation and Contribution in Terms of Business Competitive, Thesis presented in partial fulfillment the requirements for the degree of Masters of Science in Project Management and Operational Development at the Royal Institute of Technology.
24. Rene T. Domingo, (2015), Lean Management Principles, www.rtdonline.com.
25. Sara Hajmohammad, Stephan Vachon, Robert D. Klassen, Iuri Gavronski, (2013), Lean management and supply management: their role in green practices and performance, Journal of Cleaner Production, Volume 39, January 2013, Pages 312-320.
26. Slater, Stanley F., G. Tomas M. Hult, Eric M. Olson, (2010), Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness, Industrial Marketing Management 39, 551-559.
27. Thordis V. Thorhallsdottir, (2016), Implementation of lean management in an airline cabin, a world first execution? Procedia - Social and Behavioral Sciences 226, 326- 334.
28. Wang, Wen-Cheng, Lin, Chien-Hung, Chu, Ying-Chien, (2011), Types of Competitive Advantage and Analysis, International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 5