



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب-
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير موسومة ب :

تأثير الإدارة الرشيقة على أداء البنوك
دراسة حالة "بنك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت "

إشراف الأستاذة :

د. العشابي فاطيمة زهرة

إعداد الطالبتين :

بن شيشة رحمة

بن عزوز فتحية

أمام لجنة المناقشة الآتية :

الصفة	الرتبة والجامعة	لجنة المناقشة
رئيسا	أستاذة محاضرة "أ" بجامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	د. لعربي مليكة
مناقشا	أستاذة محاضرة "أ" بجامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	د. توزان فاطمة
مشرفا	أستاذة محاضرة "أ" بجامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	د. العشابي فاطيمة زهرة

الموسم الجامعي : 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب-
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير موسومة ب :

تأثير الإدارة الرشيقة على أداء البنوك
دراسة حالة "بنك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت "

إشراف الأستاذة :

د. العشاببي فاطيمة زهرة

إعداد الطالبتين :

بن شيشة رحمة

بن عزوز فتحية

أمام لجنة المناقشة الآتية :

الصفة	الرتبة والجامعة	لجنة المناقشة
رئيسا	أستاذة محاضرة "أ" بجامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	د. لعربي مليكة
مناقشا	أستاذة محاضرة "أ" بجامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	د. توزان فاطمة
مشرفا	أستاذة محاضرة "أ" بجامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	د. العشاببي فاطيمة زهرة

الموسم الجامعي : 2023/2022

اهداء

بسم الخالق العليم وبسم رسوله الكريم وبسم القرآن الكريم وبسم العلم المنير وبسم الصبر الجميل
أهدي ثمرة جهدي هذه إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم
جراحي

"أمي الغالية"

إلى من علمني الحب والحنان وغرس في قلبي حب الإيمان إلى من أحمل إسمه بكل حب إفتخار
إلى نور بصري

"أبي العزيز"

إلى النجوم التي تناثرت من حولي وأنارت بضياؤها كوني إلى الورود الجميلة إلى من رسمت بحبهم
وعونهم دربي

أخواتي "فايزة، ووهيبة"

إلى زوج أختي "سيد أحمد" ، إلى من أرى التفاؤل في عينيهم والسعادة في ضحكتهم إلى شعلة النور

أبناء أختي "سليم الصافي، و إخلاص رسيل"

إلى جدتي الغالية أطل الله في عمرها وإلى كل أفراد العائلة الكريمة

إلى من شاركتني في إنجاز هذا العمل صديقتي "فتحية"

رحمة



اهداء

شيء جميل أن يسعى الانسان الى النجاح ويحصل عليه والاجمل ان يذكر من كان السبب في ذلك
اهدي ثمرة عملي هذا الى من كانت سندي في السراء والضراء الى من اجتهدت وحرصت على
نشأتي وتربيتي الى من غمرتني بحبها وعطفها وحنانها الى من يعجز اللسان على الثناء الى التي
الجنة تحت قدميها

أمي الحبيبة الغالية أطال الله في عمرها

الى من أشعل مصباح دربي وأطفأ ظلمة جهلي وكان خير مرشد لي نحو العلم والمعرفة الى من
ضحى من أجل ان ينير دربي وطريقي الى من علمني الاعتماد على نفسي الى من زرع فينا الثقة

" أبي العزيز أطال الله في عمره "

الى اخوتي الأعمام "بلال، مروة، مريم هناء، محمد خليل"

الى ابنت أختي الحبيبة "فاطمة فردوس"

الى صديقتي التي شاركتني في انجاز هذا العمل "رحمة "

الى رفيق دربي " حسام الدين "

الى كل من علمني حرف طيلة فترة تكويني من التعليم التحضيرى الى الجامعي

الى كل من يسعهم قلبي ولم تسعهم صفحتي.

فتحية



كلمة شكر

قال الرسول صلى الله عليه وسلم
(من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا
فادعوا له)

وعملا بهذا الحديث وإعترافا بالجميل، نحمد الله عز وجل ونشكره على توفيقنا لإتمام هذا
العمل المتواضع.

ونتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى التي خصت لها من وقتها وإهتمامها
وحسن توجيهها والتي لم تبخل علينا وإلى التي رافقتنا طول السنوات الجامعية نشكرها على صبرها
وتعاونها وتشجيعها المتواصل لنا الأستاذة المشرفة "العشابي فاطيمة"

نشكر موظفوا بنك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت، خاصة السيد "بني أمين" الذي تعاوننا
معنا وإعطائه لنا المساعدة من أجل إنجاز هذا العمل.

نشكر كل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الكرام، وخاصة قسم علوم
التسيير، الذين أفاضوا علينا من عملهم ولم يبخلوا علينا بجهدهم في سبيل طلب العلم.

وفي الأخير نعبر عن خالص شكرنا لكل من ساهم في إعداد هذا العمل ولو بكلمة طيبة أو بإبتسامة
مشجعة .

شكرا جزيلاً.



الفهرس

الصفحة	العنوان
.I	الإهداء
.II	الشكر وتقدير
III	الفهرس
IV	قائمة الجداول والأشكال
أ-	المقدمة العامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الأدبيات النظرية.
08	المطلب الأول: ماهية الإدارة الرشيقة
13	المطلب الثاني: ماهية أداء البنوك
17	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
17	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الرشيقة
20	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بأداء البنوك
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
03	تمهيد
31	المبحث الأول: تقديم عام حول البنك محل الدراسة
31	المطلب الأول: تعريف البنك وأهدافه
32	المطلب الثاني: مهام البنك وهيكله التنظيمي
34	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية
34	المطلب الأول: الطريقة والأدوات
41	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
59	خلاصة الفصل

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
33	الهيكـل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت	01
35	توزيع العينة حسب الجنس	02
36	توزيع العينة حسب السن	03
37	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	04
38	توزيع العينة حسب الخبرة	05
39	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	06

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع العينة حسب الجنس	34
02	توزيع العينة حسب السن	35
03	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	36
04	توزيع العينة حسب الخبرة	37
05	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	38
06	مقياس سلم ليكارت الخماسي	40
07	مجال المتوسط الحسابي المرجح الخاص بليكارت الخماسي	40
08	معامل ألفا كرونباخ	41
09	استجابات أفراد العينة لبعء تنظيم موقع العمل	42
10	استجابات العينة لبعء التحسين المستمر	43
11	استجابات العينة لبعء العمل القياسي	44
12	استجابات العينة لبعء العاملين متعددي الوظائف	45
13	استجابات العينة لبعء ستة سيقما	46
14	استجابات أفراد العينة لمحور أداء البنوك	47
15	تحليل التباين الأحادي والانحدار الخطي بين الإدارة الرشيقة وأداء البنوك	49
16	تحليل معامل الارتباط بين الإدارة الرشيقة وأداء البنوك	50
17	تحليل التباين الأحادي والانحدار الخطي البسيط بين تنظيم موقع العمل وأداء البنوك	51
18	تحليل معامل الارتباط بين تنظيم موقع العمل وأداء البنوك	51
19	تحليل التباين الأحادي والانحدار الخطي البسيط بين التحسين المستمر وأداء البنوك.	52
20	تحليل معامل الارتباط بين التحسين المستمر وأداء البنوك.	53
21	تحليل التباين الأحادي والانحدار الخطي البسيط بين العمل القياسي وأداء البنوك	54
22	تحليل معامل الارتباط بين العمل القياسي وأداء البنوك	54
23	تحليل التباين الأحادي والانحدار الخطي البسيط بين العاملين متعددي الوظائف وأداء البنوك	55
24	تحليل معامل الارتباط بين العاملين متعددي الوظائف وأداء البنوك.	56
25	تحليل التباين الأحادي والانحدار الخطي البسيط بين ستة سيقما وأداء البنوك.	57
26	تحليل معامل الارتباط بين ستة سيقما وأداء البنوك.	57

المقدمة العامة

١٥٥٥٥٥ ١٥٥٥٥٥

يشهد العالم تغيرات متسارعة في بيئة الأعمال والمنافسة الشرسة مما يستدعي على المؤسسات لكي تضمن البقاء والإستمرار التحول من الإدارة المترهلة والثقيلة المنغلقة على نفسها والتمسكة بأساليب الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة للإستجابة لما هو جديد ومميز، ومن بين هذه المفاهيم الإدارة الرشيقة والتي ترجع بداياتها إلى خمسينيات القرن الماضي مع بداية أفكار الإدارة اليابانية في شركة TOYOTA، فهي نظاما متكاملتا تبحث بالأساس عن كيفية الإستخدام الأمثل للموارد داخل المؤسسة بكافة أشكالها المادية، البشرية والمالية بالإضافة إلى عنصر الوقت الذي يعتبر من العناصر الأساسية في وظيفة الإنتاج. إذ تركز الإدارة الرشيقة على مرونة الأداء والعمل في تقليل التكاليف وتخفيض الهدر.

باعتبار أن القطاع البنكي يعد الواجهة الحقيقية للإقتصاد والممول الرئيسي للتطور الإقتصادي لكثير من الدول، وفي ظل المنافسة المتزايدة أصبح ملزما على المؤسسات المالية تحسين أدائها ورفع من كفاءتها وذلك بإتباع إحدى الإستراتيجيات التي إكتسبت زحما في السنوات الأخيرة وهي تطبيق الإدارة الرشيقة التي تشجع على تقليل النفقات وزيادة الكفاءة إلى الحد أقصى و تقليل إستخدام الأنشطة التي لاتضيف قيمة.

في ظل ماسبق ذكره يمكننا صياغة الإشكالية العامة لدراستنا على النحو التالي :

◀ هل هناك أثر للإدارة الرشيقة على أداء بنك الجزائر الخارجي "وكالة عين تموشنت"؟

للإجابة عن هذه الإشكالية طرحنا مجموعة من التساؤلات، تمثلت فيمايلي :

- ✓ هل هناك أثر لتنظيم موقع العمل على أداء بنك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت؟
- ✓ هل هناك أثر للتحسين المستمر على أداء بنك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت؟
- ✓ هل هناك أثر للعمل القياسي على أداء بنك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت؟
- ✓ هل هناك أثر للعاملين متعددي الوظائف على أداء بنك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت؟
- ✓ هل هناك أثر لسته سيقما على أداء بنك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت؟

للإجابة عن الإشكالية العامة وكذا الأسئلة الفرعية، وضعنا الفرضيات الآتية :

■ الفرضيات الرئيسية:

- ◀ ف 1 : يوجد أثر للإدارة الرشيقة على أداء بنك الجزائر الخارجي "وكالة عين تموشنت".
- ◀ ف 0 : لا يوجد أثر للإدارة الرشيقة على أداء بنك الجزائر الخارجي "وكالة عين تموشنت".

■ الفرضيات الفرعية :

- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تنظيم موقع العمل و أداء بنك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وأداء بنك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين العمل القياسي وأداء بنك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين العاملين متعددي الوظائف وأداء بنك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين ستة سيقما وأداء بنك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05.

أهمية الدراسة:

- ◀ تظهر أهمية الدراسة في كونها توفر قاعدة معلومات للبنوك لإستخدامها في بغية تحقيق التميز.
- ◀ عدم وجود أعمال أكاديمية تسلط الضوء على العلاقة بين الإدارة الرشيقة وأداء البنوك.
- ◀ سعي لتحليل الواقع الفعلي لإدراك موظفوا بنك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت لمفهوم الإدارة الرشيقة، وتحليل أهم أدوات الإدارة الرشيقة بالبنك وأثر ذلك على جودة الخدمات المصرفية.

أهداف الدراسة:

- ◀ التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة في بنك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت.
- ◀ التعرف على مستوى أداء بنك الجزائر الخارجي محل الدراسة.
- ◀ تحديد العلاقة التأثيرية بين الإدارة الرشيقة وأداء البنوك.
- ◀ تقديم توصيات تساعد على تطبيق الإدارة الرشيقة على مستوى البنوك.

المنهج المتبع في الدراسة:

من أجل الوصول إلى هدف البحث ولكي نجيب على الأسئلة التي طرحناها، تم الإعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري لتأصيل المفاهيم المتعلقة بموضوع الإدارة الرشيقة وتأثيرها على أداء البنوك، وكذا المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي الذي أسقطنا من خلاله الجانب النظري للبحث من أجل إلقاء الضوء على وضعية الإدارة الرشيقة وأثارها على الأداء بينك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت إنطلاقا من آراء موظفوا البنك.

الأدوات المستخدمة:

اعتمدنا على عدة مصادر وأدوات أهمها:

- إستعمال الكتب التي تناولت الموضوع، المقالات العلمية، رسائل الدكتوراه والمجستير من أجل بلورة الجانب النظري.
- أما التطبيقي فتم الإعتماد على الاستبيان والمقابلات الشخصية لجمع البيانات الخاصة بالموضوع.

أسباب إختيار الموقع:

يرجع اختيارنا لموضع بحثنا لأسباب شخصية وأخرى موضوعية، فالاسباب الشخصية تتمثل في :

- وجود فضول شخصي لمعرفة مدى تأثير الإدارة الرشيقة على أداء البنوك.
- الميل الشخصي لهذا الموضوع بهدف الإثراء العلمي والمعرفي.
- ملائمة الموضوع مع التخصص المدروس والمتمثل في إدارة الأعمال.

أما بالنسبة للأسباب الموضوعية فتتمثل في:

- الوصول إلى نتائج تفيد في تحديد أثر الإدارة الرشيقة على أداء البنوك.
- تميم الدراسات السابقة خارج الوطن ومحاولة إسقاطها داخل الوطن.
- الإسهام العلمي الذي من المتوقع إضافته كأساس لإجراء دراسات أخرى.

حدود الدراسة :

- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بينك الجزائر الخارجي وكالة -عين تموشنت -
- الحدود الزمنية: من 01 فيفري إلى 16 ماي 2023

صعوبات الدراسة :

من الصعوبات التي واجهتنا خلال عملية بحثنا:

- ✓ عدم توفر الكتب من أجل دراسة الموضوع.
- ✓ صعوبة التنسيق ما بين الأفكار.
- ✓ رفض أغلب البنوك التعاون معنا، مما دفعنا للبحث عن بنك بديل وهذا أدى إلى تمديد مدة الدراسة التطبيقية.

هيكل الدراسة:

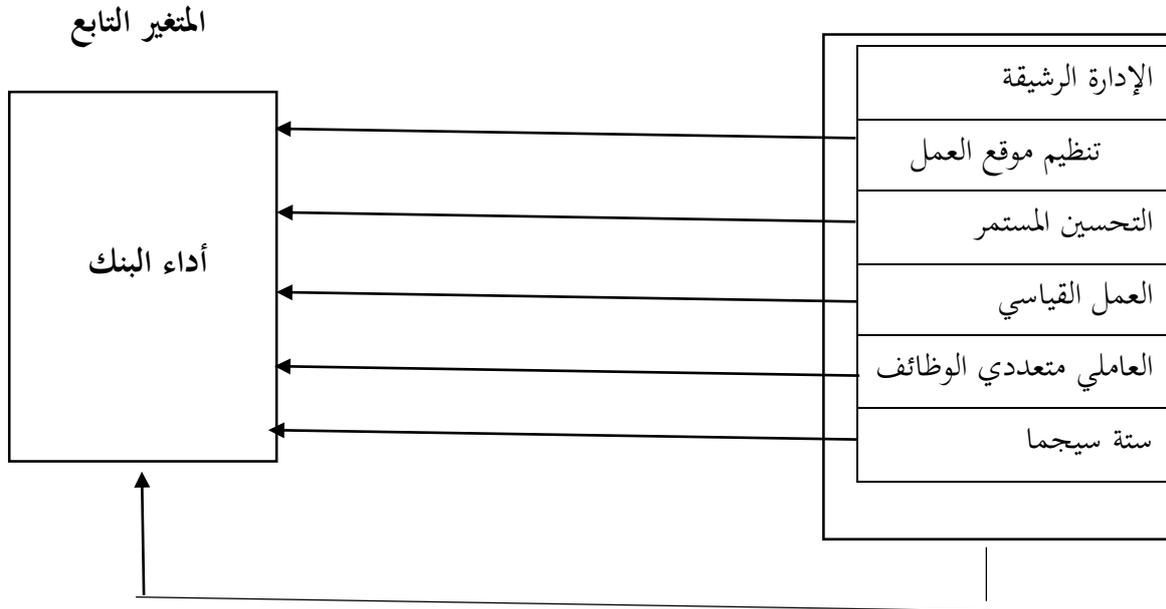
سنتناول هذا البحث من خلال فصلين رئيسيين حسب منهجية IMRAD كما يلي:

◀ **الفصل الأول:** تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية من المفاهيم الأساسية التي لها صلة بموضوع الإدارة الرشيقة وأداء البنوك وصولاً إلى الأدبيات التطبيقية التي تمثلت في الدراسات السابقة.

◀ **الفصل الثاني:** نتناول في هذا الشطر من الدراسة الجانب التطبيقي من عينة الدراسة إلى تحليل الإستبيان ونتائجه ومناقشة نتائجه.

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل



الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

من بين أهم الطرق التي ظهرت حديثا وأصبحت مهمة لتحسين أداء المنظمات عامة وأداء البنوك خاصة نجد الإدارة الرشيقة والتي باتت متداولة في الآونة الأخيرة إذ أنها تعتمد على التحسين المستمر وتهدف البنوك من خلالها إلى تحديد الضياع والهدر وتخفيض وقت الإنتاج وإعطاء أفضل الخدمات في وقت مستمر وبجودة عالية .

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى أهم المحاور المرتبطة بالإدارة الرشيقة وأداء البنوك، بدءا بتحديد مفهوم الإدارة الرشيقة ومبادئها وأدواتها وبعد ذلك سنتناول مفهومي الأداء والأداء البنكي، مروراً إلى أهمية وأهداف وأنواع الأداء البنكي، وقد قسم هذا الفصل كما يلي:

✓ المبحث الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالإدارة الرشيقة والأداء البنكي.

✓ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية.

المبحث الأول : الأدبيات النظرية المتعلقة بالإدارة الرشيقة والأداء البنكي

أصبحت الإدارة الرشيقة من الطرق المهمة والأكثر ديناميكية في الإنتاج، خاصة في مؤسسات المصرفية، وذلك من أجل ضمان تحقيق أداء ذو جودة عالية، كما أن العديد من المديرين اعتبروا بأنها طريقة استراتيجية متميزة.

المطلب الأول : ماهية الإدارة الرشيقة

لقد إستعمل مفهوم الإدارة الرشيقة في شتى حقول المعرفة وأدى هذا الإستعمال الواضح إلى ظهور هذا المصطلح بألوان متعددة ومختلفة باختلاف مضامينها وغايتها الأمر الذي جعله عصيا على التحديد الواضح الدقيق.

1. مفهوم الإدارة الرشيقة:

1.1. لغة : كلمة Agile تعني المرونة والرشاقة، وترمز إلى سرعة التعامل مع المتغيرات بسلاسة (عضوم، 2020، صفحة 14).

2.1. اصطلاحا : هناك عدة تعريفات للإدارة الرشيقة نذكر منها مايلي:

❖ الإدارة الرشيقة هي مفهوم متعدد الأوجه يتطلب من المنظمات بذل جهد على عدة أبعاد في الوقت ذاته، يعتبر البعض التنفيذ الناجح للإدارة الرشيقة يكون إما بتحقيق المكونات الاستراتيجية الرئيسية لها، أو تنفيذ ممارساته لدعم الجوانب التشغيلية للمنظمة، أو من خلال تقديم تحسينات مستدامة على المدى الطويل. (بلقرع و وآخرون، 2021، صفحة 106).

❖ الإدارة الرشيقة هي أسلوب لإدارة المنظمات تدعم مفهوم التحسين المستمر وهو نهج طويل الأجل يسعى إلى تحقيق تغييرات صغيرة تدريجية في العمليات بشكل منهجي من أجل تحسين الكفاءة والجودة (ستي ، 2018، صفحة 09).

❖ تعريف Womak للإدارة الرشيقة: هي مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح في الوقت الصحيح لخلق قيمة من اجل عمل معين. (جابه و عبد الرحمان وارث ، 2016، صفحة 145).

❖ تعريف Hohmann للإدارة الرشيقة بأنها مقارنة منهجية لتصميم وتحسين العمليات من خلال السعي إلى كسب رضا العملاء، من خلال مشاركة جميع الموظفين الذين تتوافق مبادراتهم مع الممارسات والمبادئ الشائعة. (رزقي، 2019، صفحة 20).

❖ الإدارة الرشيقة هي إدارة الهدر التي تعمل على تحسين عملية المنظمات من خلال تحديد والقضاء على ما هو غير ضروري . (Mohammed Belkebir & Medani , 2018, p. 04)

ومنه يمكن أن نستنتج أن الإدارة الرشيقة هي مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تركز على التحسين المستمر وإحترام العاملين والقضاء على التبذير بكل أنواعه في نظام الإنتاج وتحسين الجودة والتقليل من العيوب.

2. مبادئ الإدارة الرشيقة :

حدد جيمس وماك (James et Womack) خمس مبادئ للإدارة الرشيقة وهي :

1.2. تحديد القيمة: أخذ وجهة نظر الزبون ورؤية ما هو على استعداد لدفع ثمنه. يفترض المؤلفون أنه لن يكون هناك أي زبون على استعداد لدفع التكلفة الإضافية للمنتجات و / أو الخدمات للتعويض عن عدم كفاءة المنتج. وبالمثل، لا يرغب الزبون بالضرورة في الدفع مقابل خيار أو خدمة لا يحتاجونها. (womack & T.Jones, 2010, p. 29)

2.2. تحديد سلسلة القيمة لكل منتج / خدمة وتحديد النفايات: تحديد سلسلة القيمة يتوافق مع رسم خرائط للأنشطة اللازمة لتطوير منتج أو خدمة. يتم بعد ذلك تمييز العمليات ذات القيمة المضافة عن العمليات غير ذات القيمة المضافة والتي تعتبر تبذير في نظرية Lean.

3.2. تعزيز التدفق المستمر للتيار: ونعني به توحيد العمليات وفقا لأفضل الممارسات بحيث تتبع بعضها البعض بطريقة مرنة مما يتيح توفير وقت للابتكار والابداع.

4.2. ادخال التدفقات المسحوبة حيث التدفقات المستمرة غير ممكنة: تفضل التحكم في التدفق على احتياجات العملاء الفعلية بدلاً من التقديرات؛ بمعنى آخر أنتج سلعة أو خدمة فقط عندما يطلبها الزبون.

5.2. استهداف الكمال: تحقيق أهداف طموحة واغتنام كل فرصة للتخلص من الأنشطة بدون قيمة مضافة من أجل تقليل عدد الخطوات واطفاء العملية. هذا يسمح للدخول إلى الدائرة الفاضلة للتحسين المستمر التي يجب استعمالها للبقاء. (رزقي، 2019، صفحة 23).

في حين قد حدد علماء آخرون مبادئ للإدارة الرشيقة وهي كما يلي:

- تقوم فلسفة القرارات في أي مؤسسة على النظرة والفلسفة طويلة الأمد وقبولها بالتكاليف على المدى القصير.
- إيجاد نظام واقعي وعملي لمواجهة مختلف المشكلات التي قد تحصل في أثناء العمل الإداري.
- إيجاد نظام ديمقراطي انسيابي بمختلف الأنشطة والعمليات الإدارية وعدم عرقلتها.
- ضرورة معالجة المشكلات التي تحدث مباشرة زفي الزقت المناسب من أجل ضمان عدم توقف العمل، بالإضافة الى تحقيق افضل جودة لمخرجات العمل الإداري.
- وضع خطة مستمرة، ووصف واضح للعمليات الإدارية واستخدام أسلوب التطوير المستمر.
- الكشف عن جميع الأخطاء وعدم اخفائها، واستخدام افضل القواعد والأساليب لمعالجتها.
- توظيف التكنولوجيا في العمل الإداري لتجنب هدر مختلف الموارد المادية والبشرية وعدم الوقوع في الأخطاء.

- الاعتماد على القياديين الذين يمتلكون الكفاءة والقدرة في إدارة العمليات الإدارية، وتسخير مختلف مواردها بنجاح.
- وضع فرق متخصصة في العمل الإداري تتبع النظام والفلسفة المحيية تقوم عليه المؤسسة.
- تشجيع جميع من لهم علاقة بالمؤسسة بالسعي نحو تطوير هذه المؤسسة الى الأفضل.
- توظيف العمل الميداني وتسييره للكشف عن الأخطاء ومتابعة العمل الإداري خطوة بخطوة لفهم الوضع القائم عن قرب.
- عدم التسرع باتخاذ القرارات الإدارية، والأخذ بعين الاعتبار مصلحة جميع الأطراف داخل المؤسسة وفي ظل العوامل المتوفرة.
- وضع نظام لتتبع المشكلات واسبابها، والعمل على وضع الحلول الناجعة لهذه المشكلات بما يتضمن التطور لمختلف العمليات الإدارية باستمرار (المطيري، 2019، صفحة 85).

3. أدوات الإدارة الرشيقة:

تتميز الإدارة الرشيقة بأدواتها المستخدمة للحصول على النواتج المطلوبة والقضاء على الضياع والهدر الذي يعيق تطور وزيادة كفاءة المنظمة، ومن أكثر الأدوات الشائعة في تطبيقات الإدارة الرشيقة، والتي تتداخل ضمناً مع باقي الأدوات، نجد:

- **تنظيم موقع العمل:** يعتبر إدخال التنظيم على موقع العمل والذي يطلق عليه **5S** - أحد طرق تحسين- الإنتاجية ومفتاح التغيير الناجح الذي يعبر عن نظافة المكان والحلو من الفوضى، فهذه الأداة تعمل على تحسين مكان العمل والبيئة المحيطة بالعاملين لتعزيز إنتاجيتهم وللحرص على إدخال العمل القياسي من أجل العثور عن الأشياء بسهولة والوصول إليها دون تأخير. (ركاج، 2017، صفحة 08).
- **التحسين المستمر:** إن عمليات التحسين المستمر التي تتبعها المنظمات الإنتاجية تتطلب إدارة قادرة على تحسين هذه العمليات وتركز على الأداء، وذلك كون برامج التحسين المستمر في منظمات الأعمال أصبحت من الأصول الأساسية التي يجب أن تعتمد عليها وتهتم بها الإدارات، وذلك تماشياً مع التطورات التكنولوجية الحديثة والبيئة التي تتسم بالتغيير والتعقيد المستمرين، وبما أن التغيير هو ضمن عملية البحث عن الأفضل في النتائج فإن العملية الإنتاجية، يجب أن تظل في قلب التغيير التنظيمي، كونها دعامة الإنتاج والتطوير في عصر الابتكار والإختراع والتطور والتكنولوجيا، وإستخدام الطاقات والمهارات البشرية القادرة على التعامل مع التكنولوجيا الجديدة بل وتطورها. (مبروكة و قبال حفيظة ، 2020، صفحة 06).
- **العمل القياسي:** هو حجر الزاوية للجهد الموجه نحو التحسين المستمر، والعنصر الأساسي لتحقيق النجاح، ويساعد هذا الأسلوب على الوصول إلى تحقيق الأهداف ويمكن وصف هذا الأسلوب بأنه أفضل وسيلة للقيام بالعمل لأنه يعمل على توحيد الإجراءات التنفيذية على مكان العمل لضمان رضى المستفيدين ويسعى هذا الأسلوب على الإجابة عن التساؤلات التالية وهي: ماذا؟ وأين؟ ومتى؟ ومن؟ لضمان الخروج بأفضل الوسائل.

• **العاملين متعددي الوظائف** : يشير مفهوم العاملين متعددي الوظائف إلى ذوي المهارات المتعددة والمتعلمة والمتخصصة والمتدربة القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي في كل نشاط والقادرة على حل مشكلاته، بل وتطويره إلى الأفضل وذلك بخلاف الإدارة التقليدية التي تعتمد على أصحاب الخبرة.

• **أداة : 6 sigma 66** يوجد عدة مفاهيم لمصطلح سنة سيجما 66 تتراوح بين اعتبار المفهوم مجرد مقياس إحصائي لقياس الجودة، أو اعتباره إستراتيجية أو مدخل أو فلسفة جديدة للتحسين المستمر، مما يؤدي إلى بناء سمعة عالية لمنتجات المنظمة وخدماتها، تعود بالفائدة على المستخدمين والعملاء والمساهمين، وتقوم الأداة 6 sigma على عدد من المقومات، نذكر منها: التدريب التحسين المستمر الثقافة التنظيمية دعم الإدارة العليا. (ركاج، 2017، صفحة 09).

4. متطلبات الإدارة الرشيقة:

إن هذه الأخيرة تتطلب توفر مجموعة من العناصر هي بمثابة متطلبات تتمكن من خلالها المؤسسات من تطبيق الإدارة الرشيقة وسيتم توضيحها فيما يلي:

❖ **دعم الإدارة العليا:** نجاح الأسلوب يتوقف على مدى شعور الإدارة العليا ورغبتها في توفير الإمكانيات والشروط اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة، وذلك من خلال الالتزام الكلي بتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والوقت من أجل إنجاح عملية تطبيق الأسلوب وتغيير نظام الإدارة في المؤسسة من النظام البيروقراطي الذي يسود معظم المؤسسات في الدول النامية إلى ديمقراطي لا مركزي يعطي الحرية للمبادرة والإبداع. (مقيمح ، 2020، صفحة 42).

❖ **التعاون بين الإدارة والعاملين** : يجب على الإدارة قبول مقترحات الموظفين وتزويدهم بالوسائل اللازمة لعملية التغيير بالإضافة إلى قيام الإدارة بتعيين مهام جديدة للموظفين مما يخلق نوعاً من التحدي، مما يساهم في القضاء على الملل الناتج عن المهام الروتينية. (Shatha S, Abdalqader A, Amal A , Samy S, & Mazen J, 2018, p. 54)

❖ **الإهتمام بالتدريب والتكوين كما ونوعاً:** من خلال تزويدهم بمختلف الطرق التي تساهم في إنجاح العمليات الإدارية وبالتالي تكوين عمال ذوي خبرة ومهارة كافية لإكتشاف مختلف الأخطاء التي تحدث في موقع العمل وحلها في الوقت المناسب مايساعد على تقليل الهدر بمختلف مجالاته وبالتالي ضمان جودة المخرجات الإدارية. (إيمان، 2023، صفحة 05).

❖ **التغيير في ثقافة المؤسسة:** إن النجاح الذي عرفه أسلوب الإدارة الرشيقة في شركة تويوتا خاصة راجع بالأساس إلى ثقافة العامل الياباني ومعتقداته وولائه الشديد لمؤسسته، لذا فإن شروط نجاح هذا الأسلوب في الدول النامية ومنها العربية تركز على ضرورة تغيير الذهنيات والعقليات سواء كان ذلك بالنسبة للعمال أو المسؤولين .

فبالنسبة للمسؤول يجب أن يكون مبادر ويقبل المبادرة من أي مستوى إداري من شأنها أن توفر للمؤسسة مواردها، وكذلك الحال بالنسبة للعامل البسيط الذي يجب أن يعي ضرورة المحافظة على موارد المؤسسة ويعمل من أجل التقليل قدر

الإمكان من التبذير والهدر على مستواه ويجعل إستمرارية عمله مرتبطة بإستمرارية المحافظة على موارد المؤسسة . (عبد الرحمان و أحمد ، 2016 ، صفحة 150).

5. فوائد الإدارة الرشيقة :

- ✓ تتضمن العديد من الأنشطة التي تستخدم تقنيات حل المشكلات التي تهدف إلى تعزيز عملية الإنتاج وتقليل العيوب بشكل تدريجي، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة المنتج.
 - ✓ من خلال تطبيق مبادئ في الوقت المناسب والسحب حسب الطلب، يتم تنفيذ أوامر التصنيع عند الحاجة وبالتالي يتم تسليمها بشكل أسرع إلى العميل.
 - ✓ سهولة تحديد المشكلة عند حدوثها في عملية التصنيع أو الإنتاج.
 - ✓ تسهل التعليمات وتوحيد العمل على العمال أي معرفة مايجب القيام به ومتى.
 - ✓ القضاء على المشكلة عن طريق إستخدام تحليل السبب الجذري الذي أجراه فريق متعدد الوظائف، وبالتالي تحليل المشكلة حتى حلها الكامل.
 - ✓ يتم تحقيق الإستخدام الأفضل للمساحة من خلال تعديل العمليات وتحسين تخطيط الأرضية وتقليل المخزون.
- (Doggett, 2015, p. 22)

المطلب الثاني: الأداء البنكي

إن الأداء البنكي هو مفهوم واسع ومتطور، يمثل مجموعة الوسائل اللازمة والأنشطة المختلفة والجهود المبذولة لقيام البنوك بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المصرفية الخارجية المحيطة بها من أجل تقييم الخدمات البنكية التي تحقق مختلف الأهداف المرجوة .

1. مفهوم الأداء ومكوناته :

1.1. مفهوم الأداء :

هناك العديد من المفاهيم التي عاجلت هذا المصطلح إذ نجد من عرفه على أنه :

- سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به المؤسسة لتحقيق هدف معين. (الزبيدي، 2011، صفحة 89).
- قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الرضا وتوقعات عملائها . (Andome, 2012, p. 07)
- المخرجات ذات القيمة التي ينتجها في شكل سلع وخدمات . (مدحت ، 2008 ، صفحة 74).
- قدرة المؤسسة على الإستخدام الكفء للموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية المتاحة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتحقيق التميز على المنافسين . (أكرم أحمد و صلاح الدين ، 2018 ، صفحة 77).

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن أن نستخلص بأنه "قدرة المؤسسة على تنظيم وإستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات القصيرة، المتوسطة والطويلة بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها المسطرة".

2.1. مكونات الأداء:

1.2.1. الكفاءة: تعني القدرة حفظ الفارق في الموارد المتاحة للمؤسسة، وكذلك بإستخدام الموارد بالقدرة المناسبة و بأقل تكلفة ممكنة، والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة، ووفق معايير محددة للجودة والتكلفة فهي تشير إلى العلاقة بين الموارد المستعملة والنتائج المحققة وترتبط بمدى تحقيق الأهداف بأقل عائد. (لطرش، 2019، صفحة 54).

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الموارد المستعملة}}$$

2.2.1. الفعالية: هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتعرف الفعالية كنظام بأنها مدى المؤسسة على البقاء، التكيف، الإحتفاظ بنفسها ونموها، أي مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها والتي تشمل الأهداف طويلة الأجل، الأهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل . (بوقابة ، 2011 ، صفحة 77)

الفعالية = النتائج المحققة / النتائج المسطرة

وهنا يكون البحث في الفعالية مقترنا بحجم الفارق الموجود بين الأهداف المحققة والمخطط لها إيجابيا كان أو سلبيا على المنظمة.

2. مفهوم الأداء البنكي وأهدافه :

1.2. مفهوم الأداء البنكي :

- هو المحرك الرئيسي للربحية الناتجة عن عملياته إلى جانب ذلك فهو ركيزة وهدف أي نشاط مصرفي (Nquyen Kim , 2021, p. 03).
- لا يختلف مفهوم الأداء البنكي عن معنى أداء المؤسسات الأخرى حيث يقصد به الأهداف أو المخرجات التي يسعى نظام أي مؤسسة إلى تحقيقها باستخدام القدرات البشرية، المادية المالية . (بن غيدة ، 2018، صفحة 64)
- هو الوسائل اللازمة وأوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام المصاريف بدورها وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المحيطة لتقديم الخدمات المصرفية التي تحقق الأهداف. (رشيد عبد الستار ، 2012، صفحة 119).
- على ضوء ماسبق يمكن القول أن الأداء البنكي هو حوصلة لجميع العمليات التي يسعى البنك من خلالها إلى تحقيق الأهداف المرجوة باستخدام الموارد المتاحة.

2.2. أهداف الأداء البنكي:

يكتسي موضوع الأداء البنكي أهمية كبيرة نظرا للأهداف المتعددة التي يعمل على تحقيقها والتي يمكن إنجازها فيما يلي:

- تمكين الإدارة العليا في البنك من الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة.
- الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أعلى العوائد وبأقل تكلفة وبنوعية جيدة.
- يعتبر كقاعدة معلوماتية كبيرة تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة والواقعية.
- تحديد مواقع الخلل والضعف في نشاط البنك، والعمل على التخلص منها من خلال وضع الحلول المناسبة بعد تحليلها ومعرفة أسبابها. (بن غيدة ، 2018، الصفحات 64-65).

2. أنواع الأداء البنكي :

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية إختيار المعيار الدقيق العملي في الوقت ذاته الذي يمكن الإعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. ومن هذا المنطلق يمكن إعطاء الأنواع المختلفة للأداء البنكي حيث نجد: الأداء المالي، الإقتصادي، التجاري، التسويقي، الوظيفي والإستراتيجي.

1.2. الأداء المالي: يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على إستخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة. ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص إستثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية إحتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم . (محمود خطيب ، 2009، صفحة 45).

2.2. الأداء الإقتصادي: يعتبر الأداء الإقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق المرودية ...) وتدنية إستخدام مواردها (رأس المال، الموارد الأولية، التكنولوجيا...). (عشي ، 2002، صفحة 22).

3.2. الأداء التجاري: يصف الأداء التجاري كفاءة وفعالية الوظيفة التجارية والتسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن ويعتبر رقم الأعمال، المرودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المؤسسة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمؤسسة . (بوقابة ، 2011، صفحة 84).

4.2. الأداء التسويقي: يحدد هذا الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف وظيفة التسويق بأكثر كفاءة وفعالية، من خلال زيادة مبيعاتها، رفع حصتها السوقية لمعظم المؤسسات الاقتصادية (كيلاي ، 2016، صفحة 85).

5.2. الأداء الإستراتيجي: هو ما تتمتع المنظمة به من جوانب القوة، وما تتصف به من جوانب الضعف مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال، حيث يمكن من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، أن تضع المنظمة الإستراتيجيات المناسبة للإستفادة من جوانب القوة والتغلب على نقاط الضعف لكسب أفضل الفرص المتاحة لها وتجنب التهديدات من أجل تحقيق التفوق في أدائها. (أحمد القبالي ، 2014، صفحة 31).

6.2. الأداء الوظيفي: هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور. (حسن علي ، 2012، صفحة 58).

3. أهمية الأداء البنكي:

يعد موضوع الأداء ذا أهمية كبيرة، ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

✓ معرفة ما تم إنجازه من أهداف البنك ؛ توفير المعلومات للمستويات الإدارية كافة، لغرض المساعدة في عملية اتخاذ القرارات الرقابية والتخطيطية؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

- ✓ تحقيق العقلانية والشمولية في كل من عمليتي التخطيط واتخاذ القرارات.
- ✓ تساعد عملية المراجعة المستمرة للأداء في تشخيص الانحرافات والأخطاء، وإجراء تحسينات بشكل مستمر.
- ✓ المساعدة في إجراء عمليات التحليل وإجراء المقارنات، وتقييم البيانات المالية؛
- ✓ كشف العناصر البشرية الكفؤة ووضعها في المواقع المناسبة، فضلا عن تحديد العناصر التي تكون بحاجة لتطوير ودعم للنهوض بالأداء.
- ✓ مساعدة البنك في وضع معايير اللازمة لتطوير أدائها، والتنسيق بين الأقسام المختلفة للبنك
- ✓ معرفة ومتابعة أنشطة البنك وطبيعتها.
- ✓ معرفة ومتابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة بالبنك.
- ✓ المساعدة في إجراء عمليات التحليل وإجراء المقارنات، وتقييم البيانات المالية. (عبد الشافي و الزبيدي ، 2020 ، صفحة 86).

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى بعض ما توصل إليه الباحثين السابقين في مجال دراستنا وكل ماله علاقة بها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالأدارة الرشيقة وأداء المؤسسة

1. الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الرشيقة:

1.1. الدراسات باللغة العربية:

◀ دراسة عبيد فريد وماحي محمد (2021)، "نمذجة العلاقة بين الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية عبر التصنيع والتفكير الرشيق لدى العاملين بالمؤسسات الصناعية"، مجلة المقريري للدراسات الإقتصادية والمالية، مجلد 05 العدد 02، المركز الجامعي آفلو الجزائر.

✓ أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية عبر التفكير وتصنيع الرشيق.

✓ منهج وأدوات الدراسة :

- المنهج المتبع : المنهج الوصفي.
- أدوات الدراسة : أداة الإستبيان.

✓ أهم النتائج المتوصل إليها :

توصلت الدراسة إلى أنه هناك تأثير للوساطة الكلية للمتغيرات ووجود مطابقة.

◀ دراسة حسام صبيحي عضوم (2021)، "أثر الإدارة الرشيقة على الإبداع الإداري في المنظمات الغير الحكومية"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية.
✓ أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري الذي تلعبه الإدارة الرشيقة
✓ منهج وأدوات الدراسة :

- المنهج المتبع: منهج وصفي تحليلي.
- أدوات الدراسة: أداة الإستبيان.

✓ أهم النتائج المتوصل إليها : توصلت الدراسة إلى أن مستوى توفر أدوات الإدارة الرشيقة مرتفع لدى موظفين المنظمة، كما أن منهج الإدارة الرشيقة يلعب دورا أساسيا في تحسين عناصر الإبداع الإداري.

◀ دراسة صبري مقيمح (2020)، "الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية"، مجلة بحوث الإدارة والإقتصاد، مجلد 02، عدد 05، مخبر الإقتصاد والمالية وإدارة الأعمال الجزائر.
✓ أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة.

✓ منهج وأدوات الدراسة :

- المنهج المتبع : منهج وصفي وتحليلي.
- أدوات الدراسة: أداة الإستبيان.

✓ أهم النتائج المتوصل إليها :

توصلت الدراسة إلى أن تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة ضعيف.

◀ دراسة ستي روفيدة (2018)، "تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق التمييز المؤسسي"، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة جيلالي بونعامه بخميس مليانة.

✓ أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق التمييز المؤسسي من خلال دراسة حالة مديرية التجارة لولاية عين دغلي.

✓ منهج وأدوات الدراسة :

- المنهج المتبع: المنهج الوصفي.
- أدوات الدراسة: أداة الإستبيان.

✓ أهم النتائج المتوصل إليها:

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الإدارة الرشيقة وتمييز المؤسسي.

2.1. الدراسات باللغة الأجنبية :

◀ Bedmarek (2020)، " دراسات عليا عن الإدارة الرشيقة إستعراض مبادرات "

✓ أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة لشرح نموذج ناجح للدراسات العليا حول التصنيع الخالي من الهدر حيث كان موضوع البحث تسع طبقات أكاديمية كايزن للدراسات العليا التي نظمتها جامعة وارسو للتكنولوجيا ومعهد كايزن في السنوات 2009-2018.

✓ منهج وأدوات الدراسة:

- المنهج المتبع: منهج تحليلي.
- أدوات الدراسة: أداة الملاحظة.

✓ أهم النتائج المتوصل إليها:

تمت مناقشة أفضل ممارسات ونماذج التعليم بعد التخرج في الإدارة الرشيقة و مقارنة البرامج التسعة وثلاثين لدراسات العليا التي تضم العينة المحددة.

◀ دراسة Adjei (2019)، "دراسة دور القيادة الرشيقة في إدارة المشاريع الناعمة والتقليدية في شركات الغير تجارية"،

✓ أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الرشيقة في إدارة المشاريع التقليدية والمرنة في الشركات الإستشارية.

✓ منهج وأدوات الدراسة :

- المنهج المتبع : منهج تحليلي.
- أدوات الدراسة : أداة المقابلة.

✓ أهم النتائج المتوصل إليها :

توصلت الدراسة إلى أن أسلوب TPM يتم تطبيقه في الشركات الأساسية بشكل أساسي للمشاريع المهيكلة ويتم تطبيق الأساليب APM بشكل كبير على المشاريع غير مهيكلة وتنفيذية.

◀ Sparrow & otaye 2014 " الإدارة الرشيقة وقدرة وظيفة الموارد البشرية "

✓ أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التفكير الرشيق ودور الموارد البشرية في تحقيق الإستدامة الرشيقة والتي قد تؤدي إلى تغيرات في رأس مال الفكري المحيطة بالتفكير الرشيق والخبرات الأساسية الجديدة.

✓ منهج وأدوات الدراسة :

- المنهج المتبع: منهج دراسة حالة.
- أدوات الدراسة: أداة المقابلة.

✓ أهم النتائج المتوصل إليها :

ضرورة هندسة الموارد البشرية للمنظمة لنجاح تنفيذ الإدارة الرشيقة من خلال إجراء تغييرات في مهارات وسلوكيات وكفاءة الموارد البشرية وكذلك تغييرات في ممارسات الموارد البشرية.

◀ دراسة Damrath 2012 "تطوير نماذج مفاهيمية لتنفيذ الإدارة الرشيقة في الشركات الخدمية"،

✓ أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى وضع إطار عام من الممكن إستعماله كدليل مفاهيمي لتنفيذ مفهوم الإدارة الرشيقة في قطاع الخدمات.

✓ منهج وأدوات الدراسة :

- المنهج المتبع : المنهج الوصفي .
- أدوات الدراسة : أداة الإستبيان .

✓ أهم النتائج المتوصل إليها :

توصلت الدراسة إلى إمكانية تنفيذ الإدارة الرشيقة في قطاع الخدمات بالإعتماد على عدد من الأدوات الرشيقة .

2. الدراسات السابقة المتعلقة بأداء البنوك :

1.2. الدراسات باللغة العربية :

◀ دراسة سلام ريم 2021 "أثر التكنولوجيا المالية على الأداء البنكي دراسة حالة بعض البنوك العمومية". شهادة

ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن المهدي - أم البواقي .

✓ أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى إبراز مفهوم التكنولوجيا المالية باعتباره موضوع العصر في الميدان المالي والمصرفي وأثرها على أداء البنوك.

✓ منهج وأدوات الدراسة :

- المنهج المتبع : منهج الفرضي الإستنتاجي .
- أدوات الدراسة : أداة الإستبيان .

✓ أهم النتائج المتوصل إليها :

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لتكنولوجيا المالية على أداء البنوك محل الدراسة.

◀ سارة بن غيدة 2018 أثر الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك دراسة حالة عينة من وكالات بنكية لولاية أم البواقي"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن المهدي أم البواقي.

✓ أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الوكالات البنكية محل الدراسة.

✓ منهج وأدوات الدراسة :

- المنهج المتبع : منهج وصفي تحليلي.
- أدوات الدراسة : أداة الإستبيان والمقابلة.

✓ أهم النتائج المتوصل إليها:

تم التوصل في الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين عناصر الإدارة الإلكترونية وأداء الوكالات البنكية.

◀ دراسة كاهنة حركات 2017، "دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية"، دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري وكالتي أم البواقي وعين مليلة، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهدي أم البواقي.

✓ أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية وتأثيرها على أداء البنوك في الوكالات محل الدراسة.

✓ منهج وأدوات الدراسة :

- المنهج المتبع : منهج وصفي تحليلي.
- أدوات الدراسة : أداة الإستبيان.

✓ أهم النتائج المتوصل إليها :

من بين أهم النتائج المتوصل إليها حرص وسعي الوكالات على تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية من خلال استخدام تقنيات وإجراءات تساهم في تحسين أدائها.

2.2. الدراسات باللغة الأجنبية :

◀ دراسة Bora Grethe Haule; 2017، " مقارنة الأداء المالي للبنوك المحلية والإجنبية في تنزانيا".

✓ أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى مقارنة الأداء المالي للبنوك المحلية والإجنبية.

منهج وأدوات الدراسة :

- المنهج المتبع : المنهج الوصفي ودراسة حالة.
- أدوات الدراسة: أداة المقابلة.

✓ أهم النتائج المتوصل إليها :

توصلت الدراسة إلى إن كلا المجموعتين من البنوك تستخدم التقنيات والسياسات المالية المناسبة لأداء البنوك، والمرونة في التعامل مع العوامل البيئية المختلفة، وإن كلاهما حقق الأرباح بشكل عام لكن كانت البنوك المحلية أكثر ربحية من البنوك الأجنبية في المجال ال (ROA) و (ROE) وكانت السيولة أقل في البنوك المحلية من البنوك الأجنبية ، وإحتفاظ البنوك الأجنبية بمستوى أعلى من جودة ونوعية الأصول.

◀ دراسة Ogare Hannington Odhiam bo ; 2013 "تأثير الأعمال المصرفية الإلكترونية على الأداء المالي للبنوك التجارية في كينيا"،

✓ أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى إستكشاف العلاقة بين الخدمات المصرفية الإلكترونية وأداء البنوك التجارية في كينيا.

✓ منهج وأدوات الدراسة:

- المنهج المتبع: منهج وصفي وإستنتاجي
- أدوات الدراسة:أداة الملاحظة

✓ أهم النتائج المتوصل إليها :

توصلت الدراسة إلى أن الأعمال الإلكترونية لها تأثير قوي وهام على ربحية البنوك التجارية في صناعة المصرفية الكينية، وبالتالي هناك علاقة إيجابية بين الخدمات المصرفية وأداء البنوك.

◀ دراسة " Ntow; Matthew & laryea Esther 2012 "مقارنة أداء البنوك الأجنبية والمحلية في غانا لسنة 2005"

✓ أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تحليل ومقارنة أداء البنوك الأجنبية والمحلية في غانا.

✓ منهج وأدوات الدراسة :

- المنهج المتبع : منهج تحليلي.
- أدوات الدراسة : أداة الإستبيان.

✓ أهم النتائج المتوصل إليها :

توصلت الدراسة إلى أن أداء البنوك المحلية في غانا كان أفضل من أداء البنوك الأجنبية في مجال كل من العائد على الأصول والعائد على حقوق المساهمين ، بينما كانت البنوك الأجنبية أفضل أداء من البنوك المحلية من حيث هامش الفائدة الصافي في غانا

المطلب الثاني : محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

نتائج الدراسة	الدراسة الحالية		الدراسات السابقة
	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	
الدراسات باللغة العربية			
وجود علاقة طردية بين الإدارة الرشيدة وتمييز المؤسسي.	إختلاف في المتغير الثاني، ربط الإدارة الرشيدة بالتمييز المؤسسي	المنهج الوصفي، أداة الإستبيان	دراسة سيتي روفيدة 2018 "تأثير الإدارة الرشيدة في تحقيق التمييز المؤسسي"
تأثير الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيدة ضعيف.	إختلاف في المتغير الثاني، ربط الإدارة الرشيدة بالإبداع الوظيفي.	المنهج الوصفي والتحليلي، أداة الإستبيان.	دراسة صبري مقيم (2020)، "الإدارة الرشيدة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية"

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

دراسة حسام صبيحي عضوم (2020)، "أثر الإدارة الرشيقة على الإبداع الإداري في المنظمات الغير الحكومية".	المنهج الوصفي التحليلي، أداة الإستبيان.	إختلاف في المتغير الثاني، ربط الإدارة الرشيقة بالإبداع الوظيفي.	مستوى توفر أدوات الإدارة الرشيقة مرتفع لدى موظفين المنظمة، كما أن منهج الإدارة الرشيقة يلعب دورا أساسيا في تحسين عناصر الإبداع الإداري.
دراسة عبيد فريد وماحي محمد (2021)، "نمذجة العلاقة بين الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية عبر التصنيع والتفكير الرشيق لدى العاملين بالمؤسسات الصناعية"	المنهج الوصفي، أداة الإستبيان.	إختلاف في المتغير الثاني، ربط الإدارة الرشيقة بالميزة التنافسية	هناك تأثير للوساطة الكلية لمتغيرات ووجود مطابقة.
دراسة سلام ريم 2021 "أثر التكنولوجيا المالية على الأداء البنكي دراسة حالة بعض البنوك العمومية".	أداة الإستبيان.	المنهج الفرضي الإستنتاجي، إختلاف في المتغير الأول، ربط أداء البنوك بتكنولوجيا المالية.	وجود تأثير إيجابي معنوي لتكنولوجيا المالية على أداء البنوك محل الدراسة.
سارة بن غيدة 2018، " أثر الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك دراسة حالة عينة من وكالات بنكية".	المنهج الوصفي التحليلي، أداة الإستبيان.	أداة المقابلة، إختلاف في المتغير الأول، ربط أداء البنوك بالإدارة الإلكترونية.	تم التوصل في الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين عناصر الإدارة الإلكترونية وأداء الوكالات البنكية.
دراسة كاهنة حركات 2017، "دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية".	المنهج الوصفي تحليلي، أداة الإستبيان.	الإختلاف في المتغير الأول، ربط أداء البنوك الجودة الخدمات المصرفية.	حرص وسعي الوكالتين على تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية من خلال إستخدام تقنيات وإجراءات تساهم في تحسين أدائها.

الدراسات باللغة الأجنبية			
ضرورة هندسة الموارد البشرية للمنظمة لنجاح تنفيذ الإدارة الرشيقة من خلال إجراء تغييرات في مهارات وسلوكيات وكفاءة الموارد البشرية وكذلك تغييرات في ممارسات الموارد البشرية.	المنهج دراسة حالة، أداة المقابلة، إختلاف في المتغير الثاني، ربط الإدارة الرشيقة بوظيفة الموارد البشرية.	الإعتماد على عينة عشوائية	Sparrow otaye 2014 "الإدارة الرشيقة وقدرة وظيفة الموارد البشرية".
إمكانية تنفيذ الإدارة الرشيقة في قطاع الخدمات بالإعتماد على عدد من الأدوات الرشيقة.	دراسة وصفية للمتغير الأول الإدارة الرشيقة	المنهج الوصفي، أداة الإستبيان	دراسة Damrath 2012 "تطوير نماذج مفاهيمية لتنفيذ الإدارة الرشيقة في الشركات الخدمية".
أسلوب TPM يتم تطبيقه في الشركات الأساسية بشكل أساسي للمشاريع المهيكلة ويتم تطبيق الأساليب APM بشكل كبير على المشاريع غير مهيكلة وتنفيذية.	أداة المقابلة، إختلاف في المتغير الثاني، ربط الإدارة الرشيقة بإدارة المشاريع الناعمة والتقليدية.	المنهج التحليلي.	دراسة ADJEI 2019 "دراسة دور القيادة الرشيقة في إدارة المشاريع الناعمة والتقليدية في شركات الغير تجارية".
تمت مناقشة أفضل ممارسات ونماذج التعليم بعد التخرج في الإدارة الرشيقة ومقارنة البرامج التسعة وثلاثين لدراسات العليا التي تضم العينة المحددة	أداة الملاحظة، دراسة وصفية للمتغير الأول الإدارة الرشيقة.	المنهج التحليلي	Bedmarek2020 "دراسات عليا عن الإدارة الرشيقة إستعراض مبادرات"

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

<p>إن كلا المجموعتين من البنوك تستخدم التقنيات والسياسات المالية المناسبة لأداء البنوك، والمرونة في التعامل مع العوامل البيئية المختلفة ، وإن كلاهما حقق الأرباح بشكل عام لكن كانت البنوك المحلية أكثر ربحية من البنوك الأجنبية في المجال ال (ROA) و (ROE) وكانت السيولة أقل في البنوك المحلية من البنوك الأجنبية، وإحتفاظ البنوك الأجنبية بمستوى أعلى من جودة ونوعية الأصول.</p>	<p>منهج دراسة حالة، أداة المقابلة،</p>	<p>المنهج الوصفي</p>	<p>دراسة Bora Grethe Haule; 2017، "مقارنة الأداء المالي للبنوك المحلية والأجنبية في تنزانيا"</p>
<p>الأعمال الإلكترونية لها تأثير قوي وهام على ربحية البنوك التجارية في صناعة المصرفية الكينية، وبالتالي هناك علاقة إيجابية بين الخدمات المصرفية وأداء البنوك.</p>	<p>المنهج الإستنتاجي، أداة الملاحظة، إختلاف في المتغير الأول، ربط أداء البنوك بالأعمال المصرفية الإلكترونية.</p>	<p>المنهج الوصفي.</p>	<p>دراسة Ogare Hannington 2013 ; "Odhiambo" تأثير الأعمال المصرفية الإلكترونية على الأداء المالي للبنوك التجارية في كينيا."</p>
<p>أداء البنوك المحلية في غانا كان أفضل من أداء البنوك الأجنبية في مجال كل من العائد على الأصول والعائد على حقوق المساهمين، بينما كانت البنوك الأجنبية أفضل أداء من البنوك المحلية من حيث هامش الفائدة الصافي في غانا.</p>	<p>إختلاف في المتغير.</p>		<p>دراسة " Ntow; Matthew & laryea Esther 2012 "مقارنة أداء البنوك الأجنبية والمحلية في غانا لسنة 2005"</p>

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال الفصل الأول المتعلق بالأدبيات النظرية والتطبيقية أن الإدارة الرشيقة تعد طريقاً مهماً لتحسين أداء البنوك، فهي ليست مجرد علبة أدوات وتقنيات يتم تطبيقها للوصول للنجاح فهي ثقافة تنظيمية وإدارية قوية كونها تهدف إلى تحسين أداء البنك من خلال تطوير جميع الموظفين، بحيث تسمح هذه الثقافة التي يتم إستخدامها بالبحث عن ظروف التشغيل المثالية من خلال تعزيز العمل الجماعي للموظفين والمعدات، وذلك من أجل إضافة قيمة إلى الخدمات التي تقدمها البنك .

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعدها تطرقنا لأدبيات الدراسة النظرية والتطبيقية في الفصل الأول، حيث قمنا بإعطاء أهم المفاهيم الخاصة بموضوع الإدارة الرشيقة وأداء البنوك بالإضافة إلى تلخيص بعض الدراسات السابقة، ها نحن نخصص هذا الفصل للدراسة الميدانية وقد تم تقسيمه إلى مبحثين على النحو الآتي:

◀ المبحث الأول : يتضمن تقديمًا عام للبنك محل الدراسة.

◀ المبحث الثاني : يتضمن الدراسة التطبيقية للوقوف على تأثير الإدارة الرشيقة على أداء بنك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت.

المبحث الأول : تقديم عام لبنك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت

المطلب الاول : تعريف بالبنك وأهدافه

1. تعريف بنك الجزائر الخارجي لوكالة عين تموشنت :

وكالة عين تموشنت هي وكالة تابعة للمدرية الجهوية لتلمسان ثم افتتحها بصفة رسمية في 22 ديسمبر 1993، وتمثل مؤسسة مصرفية ذات طابع تجاري تسعى للمساهمة في سير الاقتصاد الوطني غرضها جمع الأموال من خلال فتح الحسابات الفردية والجماعية عن طريق جمع الفوائد من القروض المقدمة للزبائن.

2. أهداف بنك الجزائر الخارجي لوكالة عين تموشنت :

تعتبر الأهداف التي يسعى البنك لتحقيقها والمخاطر التي يتجنبها من العوامل المؤثرة في البناء التنظيمي الخاص به فوكالة BEA كغيرها من المنظمات تسعى الى تحقيق عدد من الأهداف نذكر منها :

1.2. الأهداف المالية:

◀ البنك كعون اقتصادي تجاري هدفه :

- تحقيق الربح وتحقيق معدل العائد على الاستثمار.
- المحافظة على نسبة معقولة من السيولة.

2.2. الأهداف الإنتاجية نذكر منها:

- تحسين الخدمات المصرفية لمواجهة متطلبات جمهور العملاء وجميع الأموال وتوظيفها.
- تخفيض تكاليف تقديم الخدمات المصرفية.
- تعدد الخدمات وتوفير وسائل الدفع.

3.2. الأهداف الاقتصادية أهمها:

- ترقية الإنتاج الوطني وتسويق المنتج الوطني.
- تسهيل وتمويل العمليات التجارية الخارجية من خلال منح قروض الاستيراد والتصدير.
- ترقية وتطوير العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى.
- تقديم ضمانات لكل من المستوردين والمصدرين بالداخل والخارج وتزويد الطرفين بالمعلومات المتعلقة بالتجارة الخارجية.
- منح القروض قصيرة الاجل والمتوسطة وطويلة الاجل للقطاع الصناعي العام والخاص.

4.2. الأهداف الخاصة بالبقاء والاستمرار وتجنب المخاطر:

وهي متعلقة بالنمو والاستقرار والمحافظة على موارد المالية والبشرية.

5.2. الأهداف الاجتماعية : تتمثل فيما يلي:

- تحقيق مستويات مرضية في الخدمات لأطراف المتعامل معها داخليا وخارجيا.
- تحقيق الرفاهية للمجتمع.

المطلب الثاني : مهام البنك وهيكله التنظيمي

1. مهام مختلف المصالح:

- المدير العام (المدير التنفيذي) يعطي رأيه بالموافقة أو عدم الموافقة ويرأس اللجنة ويتأكد من ملف القرض ويمضي عليه في حالة الموافقة.
- نائب المدير يعطي رأيه بالموافقة أو عدم الموافقة ويرأس اللجنة نيابة عن المدير العام ويقوم بالمراقبة.
- أمانة المدير تعتبر همزة الوصل بين المدير العام والمصالح الأخرى مهمتها استلام البريد الوارد والصادر بالإضافة الى الفاكس.
- مركز المحاسبة تمثل الركيزة الأساسية والقلب النابض للتسيير المالي للمؤسسة حيث تتولى القيام بالجرد المحاسبي كل سنة مراقبة حركة دخول وخروج الأموال والتصريح عن رقم الاعمال.
- مصلحة الصندوق والمحفظة تقسم هذه المصلحة الى مصالح أخرى فرعية هذه الأخيرة تتولى مهمة القيام بعمليات السحب والدفع عمليات التحويلات لمصلحة حساب الزبائن المقاصة والمحفظة.
- مصلحة التجارة الخارجية تقوم هذه المصلحة بمجموعة من المهام الرئيسية لتطوير العلاقات مع الخارج والتي تتنوع ما بين عمليات السحب والدفع بالعملية الصعبة تقديم الاعتمادات المستندي في عمليات التجارة الخارجية (الاستيراد والتصدير) التحصيلات بالعملة الصعبة.
- مصلحة الزبائن تقوم هذه المصلحة بدراسة وتحليل القروض وفتح مختلف الحسابات والاهتمام بتوجيه الزبائن وتمويلهم.
- مصلحة الأمانة والالتزامات لها مكانة رئيسية في الوكالة حيث تهتم خلية الدراسة والتحليل بتسجيل ملف القرض وتحليل الاخطار الناجمة عن القروض المطلوبة ثم تقوم مصلحة الالتزامات بمتابعة القرض بعد الموافقة عليه الى جانب خلية المنازعات التي تتولى تمثل المؤسسة لدى المصالح القضائية والقانونية والفصل في المنازعات الجماعية والفردية بين العمال والإدارة او العمل فيما بينهم واتخاذ الإجراءات المناسبة.
- ويقوم البنك بمنح تشكيلة واسعة من القروض من خلال فريق عمل مؤهل ومكلف بتوجيه زبائنه وتمويلهم.
- مصلحة الإدارة تهتم بتسيير كل ما يتعلق بالوسائل والعمال والاعلام الالي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : الدراسة التطبيقية لبنك الجزائر الخارجي

المطلب الأول: طريقة الدراسة والأدوات المستخدمة

1. الإجراءات المنهجية للدراسة :

1.1. مجتمع، عينة الدراسة ومجالها :

- ◀ مجتمع الدراسة : يشمل مجتمع دراستنا على جميع موظفين بنك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت.
- ◀ عينة الدراسة : قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على العينة المتمثلة في بعض الموظفين البالغ عددهم 35.
- ◀ حدود الدراسة الميدانية :

✓ الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على أثر الإدارة الرشيقة على أداء البنوك

✓ الحدود المكانية: بنك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت.

✓ الحدود الزمنية: امتدت فترة الدراسة من 01 فيفري إلى 16 ماي 2023

✓ الحدود البشرية: موظفوا البنك

1.2. خصائص عينة الدراسة :

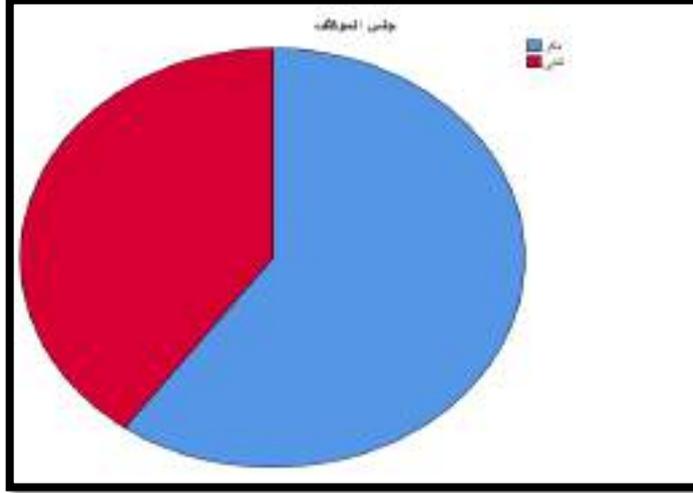
❖ توزيع العينة حسب الجنس :

الجدول رقم (01) : توزيع العينة حسب الجنس

		جنس الموظف			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	60,0	60,0	60,0
	أنثى	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

الشكل رقم (02) : توزيع العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

تظهر نتائج الجدول أن غالبية أفراد العينة ذكور بنسبة بلغت 60% بينما بلغت نسبة الإناث 40%.

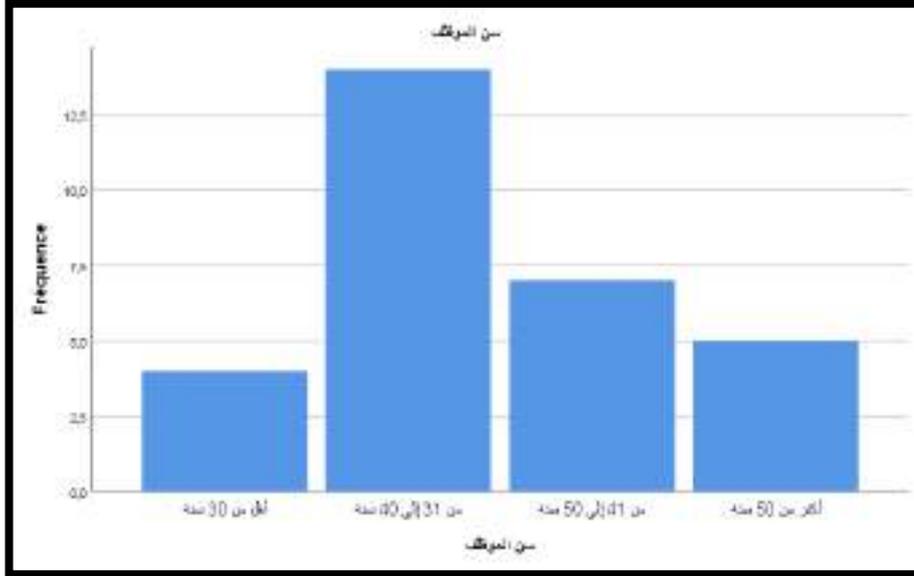
❖ توزيع العينة حسب السن :

الجدول رقم (02) : توزيع العينة حسب السن

سن الموظف					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	4	13,3	13,3	13,3
	سنة 40 إلى 31 من	14	46,7	46,7	60,0
	سنة 50 إلى 41 من	7	23,3	23,3	83,3
	سنة 50 من أكثر	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

الشكل رقم (03) : توزيع العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

تظهر النتائج أن غالبية أفراد العينة تقع أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة بنسبة 46.7%، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 23.3%، ثم تليها الفئتين العمريتين أكثر من 50 سنة بنسبة 16.7% وأقل من 30 سنة بنسبة 13.3%.

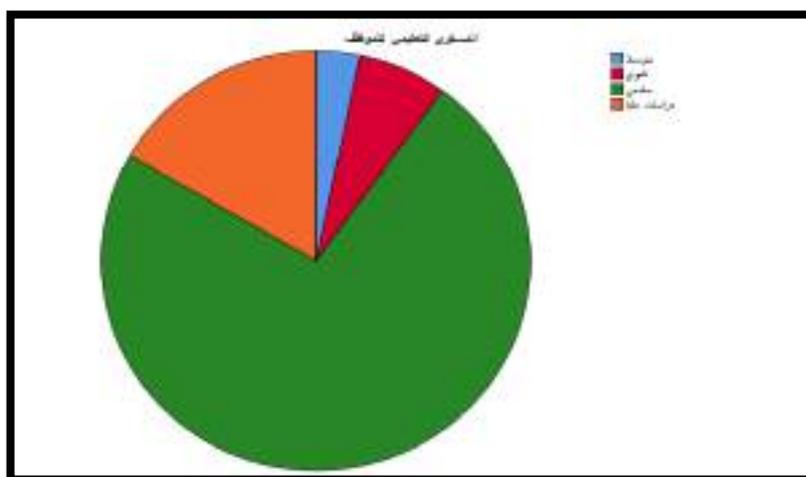
❖ توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (03) : توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي للموظف					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	1	3,3	3,3	3,3
	ثانوي	2	6,7	6,7	10,0
	جامعي	22	73,3	73,3	83,3
	دراسات عليا	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

الشكل رقم (04) : توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

تظهر النتائج أن أغلبية أفراد العينة ذو مستوى جامعي بنسبة 73.3% ، ثم تليها فئة ذو مستوى دراسات عليا بنسبة 16.7%، ثم تليها فئة لديهم مستوى بنسبة 6.7% ، والأقلية تمثلت في مستوى المتوسط بنسبة 3.3%.

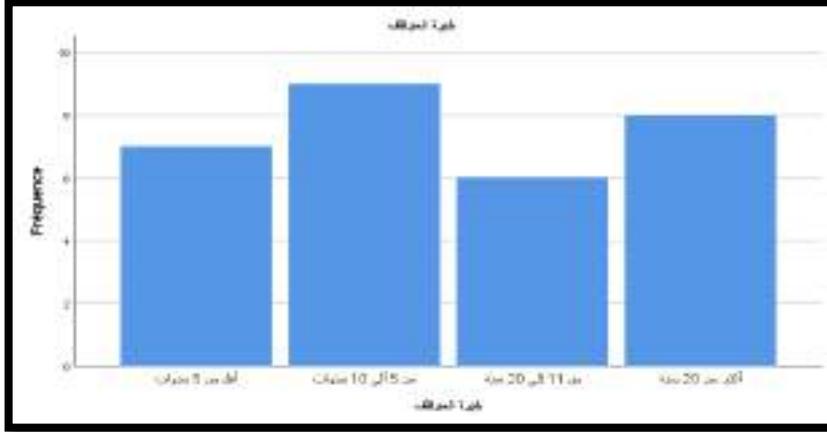
❖ توزيع العينة حسب الخبرة :

الجدول رقم (04) : توزيع العينة حسب الخبرة

خبرة الموظف					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	7	23,3	23,3	23,3
	سنوات 10 إلى 5 من	9	30,0	30,0	53,3
	سنة 20 إلى 11 من	6	20,0	20,0	73,3
	سنة 20 من أكثر	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

الشكل (05) : توزيع العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

تظهر النتائج أن أغلبية أفراد العينة تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 30%، ثم تليها فئة تتراوح أقدميتها بأكثر من 20 سنة بنسبة 26.7%، ثم فئة أقدميتها أقل من 5 سنوات بنسبة قدرها 23,3%، وتليها فئة أقدميتها من 11 إلى 20 سنة بنسبة 20%.

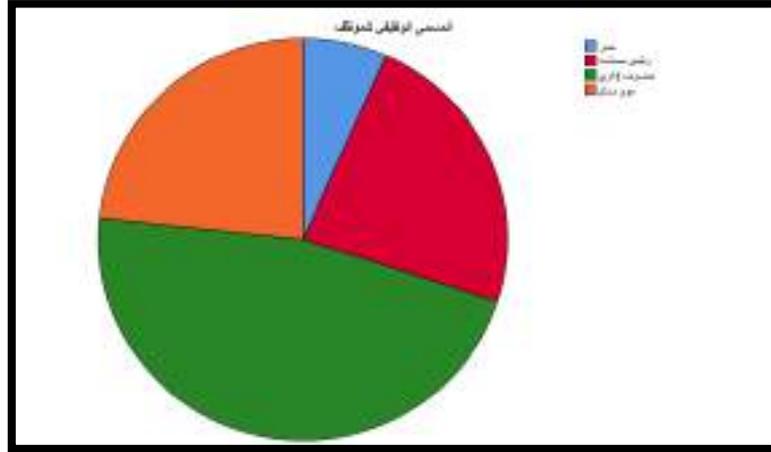
❖ توزيع العينة حسب الوظيفة :

الجدول رقم (05) : توزيع العينة حسب الوظيفة

المسمى الوظيفي للموظف					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	2	6,7	6,7	6,7
	مصلحة رئيس	7	23,3	23,3	30,0
	إداري متصرف	14	46,7	46,7	76,7
	تحكم عون	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

الشكل (06) : توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

تظهر النتائج أن أغلبية أفراد العينة هم متصرفين إداريين إذ بلغت نسبتهم 46.7%، ثم تليهم أعوان تحكم ورؤساء مصالح بنسبة 23.3% وكانت الأقلية في منصب المدير بنسبة 6.7%.

2. أدوات الدراسة :

1.1. وصف أداة الدراسة :

اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات، حيث قمنا بتوزيع 35 إستبانة ، وتم استرجاع منها 32 استمارة وأستبعد إثنان منها لعدم صلاحيتها، وبالتالي تحصلنا على 30 إستمارة صالحة وقابلة لتحليل، وقد تمت معالجة البيانات بالإستعانة ببرنامج spss v 25، قسم الإستبيان إلى جزئين :

◀ الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفة).

◀ الجزء الثاني: يتمثل في أسئلة، وقد تم تقسيمها إلى محورين أساسيين:

✓ المحور الأول : يحتوي على 20 سؤالاً تمحور حول أدوات الإدارة الرشيقة مقسما إلى خمس أبعاد، البعد الأول تنظيم موقع العمل، البعد الثاني التحسين المستمر والبعد الثالث العمل القياسي (الإنتاج في الوقت المحدد) والبعد الرابع العاملين متعددي الوظائف أما البعد الخامس ستة سيجما.

✓ المحور الثاني : يتكون من 16 أسئلة تتمحور حول أداء البنوك.

وقد تم عرض استبيان على مجموعة من الأساتذة لتحكيمه، من أجل التأكد من تطابقه مع موضوع الدراسة من جهة، ومدى تناسق عبارات الاستبيان وترابط محاوره، أما بالنسبة لقياس فقرات الاستبيان، فقد اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (06) : مقياس سلم ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر : سلم ليكارت الخماسي

بالنسبة لمقياس ليكارت الخماسي، يكون مجال المتوسط الحسابي كمايلي:

الجدول رقم (07): مجال المتوسط الحسابي المرجح الخاص بليكارت الخماسي

مستوى الاستجابة	المتوسط الحسابي للاستجابة	
	إلى	من
ضعيفة جدا	1.80	1.00
ضعيفة	2.60	1.81
متوسطة	3.20	2.61
مرتفعة	4.20	3.41
مرتفعة جدا	5	4.21

المصدر: مجال المتوسط الحسابي المرجح الخاص بليكارت الخماسي

- ✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 03: يعني أن المبحوثين يميلون إلى رفض محتوى العبارة .
- ✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أكثر من 03: يعني أن المبحوثين يميلون إلى قبول محتوى العبارة.

للتأكد من صدق وثبات الاستبيان، قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ الذي يدل على الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان ويعد هذا المعامل قويا إذا تجاوزت نسبته 0.7 وبعد حسابه بلغت نسبته وتعتبر مقبولة وتعبر عن ثبات الاستبيان.

الجدول رقم (08) : معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد الأسئلة
0.947	36

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

1. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي عن طريق الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSSv25 لاستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة، وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وتحليل علاقات ارتباط بينها باستعمال الأساليب التالية:
- ✓ التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية لوصف خصائص مفردات العينة وتحديد نسب إجاباتهم.
 - ✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لمعرفة درجة استجابات مفردات العينة لعبارات الاستبيان.
 - ✓ معامل ارتباط ألفا كرونباخ لقياس درجة ثبات أداة الدراسة.
 - ✓ معامل التحديد لقياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

المطلب الثاني : عرض النتائج ومناقشتها

1. عرض نتائج الدراسة :

1.1. عرض وتحليل بيانات محور الإدارة الرشيقة :

يضم محور الإدارة الرشيقة خمسة أبعاد، تتمثل في :

- ✓ بعد تنظيم موقع العمل،
- ✓ بعد التحسين المستمر،
- ✓ بعد العمل القياسي،
- ✓ بعد العاملين متعددي الوظائف،
- ✓ بعد ستة سيجما

وكانت النتائج كما يلي:

■ بعد تنظيم موقع العمل :

الجدول (09) : استجابات أفراد العينة لبعء تنظيم العمل

الرقم	العبرة	استجابة أفراد العينة (التكرار/النسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإستجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	يهتم العاملون بترتيب مكان عملهم وملفاتهم ووضعها في أماكنها لتسهيل الحصول عليها عند الحاجة.	0	0	1	11	18	4.57	0.568	مرتفعة جدا
		%0	%0	%3.3	%36.7	%60			
02	تركز الإدارة على متابعة نظافة مكان العمل، التجهيزات والمكاتب لجعلها ملائمة لأداء الأعمال.	1	2	1	17	9	4.03	0.964	مرتفعة
		%3.3	%6.7	%3.33	%56.7	%30			
03	تشجع الإدارة الانضباط الذاتي للعاملين .	0	3	5	17	5	3.80	0.847	مرتفعة
		%0	%10	%16.7	%56.7	%16.7			
04	تساعد أماكن العمل المناسبة على إنجاز المعاملات بأقل جهد.	0	3	1	15	11	4.13	0.900	مرتفعة
		%0	%10	%3.3	%50	%36.7			
مرتفعة	إستجابة العينة لبعء تنظيم العمل					4.133	0.6114	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الـ SPSS

يظهر الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بتنظيم موقع العمل يبلغ 4.133 بانحراف معياري قدره 0.6114 وهذا بدرجة استجابة مرتفعة، وقد جاءت النتائج كما يلي:

بالنسبة لكل العبارات كانت درجة استجابة مرتفعة، بمتوسط حسابي يتراوح ما بين 3.80 و 4.57، وانحراف معياري يتراوح ما بين 0.568 و 0.964، وهذا يظهر ميل المبحوثين إلى قبول محتوى العبارات.

■ بعد التحسين المستمر :

الجدول (10) : استجابات أفراد العينة لبعء التحسين المستمر

الرقم	العبارة	استجابة أفراد العينة (التكرار/النسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإستجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	تحت الإدارة الموظفين على إحترام المعايير الموضوعية وتطبيقها بشكل صحيح.	0	1	3	19	7	4.07	0.691	مرتفعة
		%0	%3.3	%10	%63.3	%23.3			
02	يوفر البنك الدعم المادي للأفراد للتحسين المستمر (تكوين بالخارج، أجهزة عالية الجودة، تكنولوجيا حديثة...)	7	9	2	9	3	2.73	1.388	متوسطة
		%23.3	%30	%6.7	%30	%10			
03	يعتمد البنك على نتائج تقييم العاملين لأغراض التحسين المستمر.	0	12	7	9	1	3.10	1.185	متوسطة
		%0	%40	%23.3	%30	%3.3			
04	تسعى الإدارة إلى التعرف على جذور المشكلات للقيام بالتحسين المستمر.	1	15	3	11	0	2.80	0.997	متوسطة
		%3.3	%50	%10	%36.7	%0			
	إستجابة العينة لبعء التحسين المستمر					3.175	0.809	8	متوسطة

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الـ SPSS

يظهر الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بتحسين المستمر يبلغ 3.175 بانحراف معياري قدره 0.8098 وهذا بدرجة استجابة متوسطة، وقد جاءت النتائج كما يلي:

بالنسبة للعبارة الأولى، فقد كانت درجة استجابة مرتفعة، بمتوسط حسابي 4.07، وانحراف معياري 0.691، وهذا يظهر ميل المبحوثين إلى قبول محتوى العبارة.

بالنسبة للعبارة 2 و3 و4 فقد كانت درجة استجابة متوسطة، بمتوسط حسابي يتراوح ما بين 2.73 و 3.10 وانحراف معياري يتراوح ما بين 0.997 و1.388، وهذا يظهر ميل المبحوثين إلى قبول محتوى العبارات.

■ بعد العمل القياسي :

الجدول (11) : استجابات أفراد العينة لبعده العمل القياسي

الدرجة الإستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة أفراد العينة (التكرار/النسبة المئوية)					العبارة	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفعة	1.022	3.30	4	9	9	8	0	تسعى الإدارة إلى تحديث الإجراءات بشكل دوري لمنع تكرار المشكلات .	01
			%13.3	%30	%30	%26.7	%0		
مرتفعة	0.548	4.10	5	24	0	1	0	تسعى الإدارة على إتمام العمل في الوقت المحدد لتجنب التراكم.	02
			%16.7	%80	%0	%3.3	%0		
مرتفعة	0.898	3.57	3	16	6	5	0	تتم الإدارة بترتيب إجراءات العمل لمنع الضياع في حركات العمل.	03
			%10	%53.3	%20	%16.7	%0		
مرتفعة	1.037	3.60	14	17	3	5	1	تضع الإدارة معايير وإجراءات واضحة لكل مهمة لتسهيل عمل الموظفين.	04
			%13.3	%56.7	%10	%16.7	%3.3		
مرتفعة	0.7122	3.641	إستجابة العينة لبعده العمل القياسي						

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الـ SPSS

يظهر الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالعمل القياسي يبلغ 3.641 بانحراف معياري قدره 0.7122 وهذا بدرجة استجابة مرتفعة، وقد جاءت النتائج كما يلي :

بالنسبة لكل العبارات فقد كانت درجة استجابة مرتفعة، بمتوسط حسابي يتراوح ما بين 3.30 و4.10، وانحراف معياري يتراوح ما بين 0.580 و1.037، وهذا يظهر ميل المبحوثين إلى قبول محتوى العبارات.

■ بعد العاملين متعددي الوظائف :

الجدول (12) : استجابات أفراد العينة لبعدهم العاملين متعددي الوظائف

الرقم	العبارة	استجابة أفراد العينة (التكرار/النسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإستجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	تحرص الإدارة العليا على أن يكون الموظفين قادرين على شغل جميع الوظائف.	0	11	4	11	4	3.27	1.112	مرتفعة
		0%	36.7%	13.3%	36.7%	13.3%			
02	تحرص الإدارة العليا على التدوير الوظيفي للموظفين للرفع من الأداء.	0	12	5	7	6	3.23	1.194	مرتفعة
		0%	40%	16.7%	23.3%	20%			
03	تسعى الإدارة إلى إكساب العاملين مهارات متنوعة من خلال برامج التدريب.	5	7	1	13	4	3.13	1.383	متوسطة
		16.7%	23.3%	3.3%	43.3%	13.3%			
04	يتحسن أداء الموظف في المؤسسة عند نقله إلى وظيفة أخرى ضمن تخصصه.	0	1	2	18	9	4.17	0.699	مرتفعة
		0%	3.3%	6.7%	60%	30%			
		إستجابة العينة لبعدهم العاملين متعددي الوظائف					3.450	0.8104	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات الـ SPSS

يظهر الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلقة متعددي الوظائف يبلغ 3.450 بانحراف معياري قدره 0.8104 وهذا بدرجة استجابة مرتفعة، وقد جاءت النتائج كما يلي:

بالنسبة لكل من العبارات 1 و 2 و 4، فقد كانت درجة استجابة مرتفعة، بمتوسط حسابي يتراوح ما بين 3.23 و 4.17، وانحراف معياري يتراوح ما بين 0.699 و 1.194، وهذا يظهر ميل الباحثين إلى قبول محتوى العبارات. بالنسبة للعبارة 03 فقد كانت درجة استجابة متوسطة، بمتوسط حسابي 3.13، وانحراف معياري 1.383، وهذا يظهر ميل الباحثين إلى قبول محتوى العبارة.

■ بعد ستة سيجما :

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول (13) : استجابات أفراد العينة لبعده ستة سيجما

الرقم	العبارة	استجابة أفراد العينة (التكرار/النسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإستجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	تقوم الإدارة بتحديد وتحليل مشاكل العمل بدقة.	1	2	8	15	4	3.63	0.928	مرتفعة
		3.3%	6.7%	26.7%	50%	13.3%			
02	قوم إدارة البنك بقياس الأداء الفعلي مقارنة مع الخطط لغرض تحديد الفجوة بينهما وتحسينها.	1	5	7	15	2	3.40	0.968	مرتفعة
		3.3%	16.7%	23.3%	50%	6.7%			
03	لدى الإدارة رؤية واضحة لسياسة العمل.	0	5	7	13	5	3.60	0.968	مرتفعة
		0%	16.7%	23.3%	43.4%	16.7%			
04	تقوم الإدارة بعمليات الرقابة ومتابعة تنفيذ الحلول.	1	2	5	17	5	3.77	0.935	مرتفعة
		3.3%	6.7%	16.7%	56.7%	16.7%			
		إستجابة العينة لبعده ستة سيجما					3.60	0.7673	مرتفعة

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الـ SPSS

يظهر الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بستة سيجما يبلغ 3.60 بانحراف معياري قدره 0.7673 وهذا بدرجة استجابة مرتفعة، وقد جاءت النتائج كما يلي:

بالنسبة لكل العبارات، فقد كانت درجة استجابة مرتفعة، بمتوسط حسابي يتراوح ما بين 3.40 و3.77، وانحراف معياري يتراوح ما بين 0.928 و0.968، وهذا يظهر ميل المبحوثين إلى قبول محتوى العبارات .

2.1. عرض وتحليل بيانات محور أداء البنوك :

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم(14): استجابات أفراد العينة لمحور أداء البنوك

الدرجة الاستجابية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة الأفراد العينة (التكرار/النسبة المئوية)					العبارات	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفعة	1.104	3.57	5	15	3	6	1	يقوم البنك بتقديم خدمات جديدة ومبتكرة بصفة مستمرة.	01
			%16.7	%50	%10	%20	%3.3		
مرتفعة	1.196	3.50	6	13	2	8	1	يهتم البنك بتطوير الآلات والمعدات بهدف زيادة جودة العمليات.	02
			%20	%43.3	%6.7	%26.7	%3.3		
مرتفعة	1.196	3.47	5	14	3	6	2	يهتم البنك بتوفير التكنولوجيا اللازمة لزيادة القدرة على تقديم خدمات متنوعة وبتكاليف منخفضة.	03
			%16.7	%46.7	%10	%20	%6.7		
مرتفعة	0.900	3.53	2	18	4	6	0	يعمل البنك على تطوير الإجراءات والعمليات لتناسب الخدمات مع المواصفات المحددة..	04
			%6.7	%60	%13.3	%20	%0		
متوسطة	0.900	3.13	1	11	9	9	0	يهتم البنك بتخفيض تكاليفه بصفة مستمرة .	05
			%3.3	%36.7	%30	%30	%0		
مرتفعة	0.932	3.60	3	17	6	3	1	يتناسب حجم الإيرادات المالية مع نوعية وحجم الخدمات المقدمة.	06
			%10	%56.7	%20	%10	%3.3		
مرتفعة	0.935	3.77	5	18	2	5	0	تخضع الخدمات التي يقدمها البنك إلى التحسين المستمر من أجل تحقيق التميز	07
			%16.7	%60	%6.7	%16.7	%0		
مرتفعة	0.923	3.90	7	17	2	4	0	يضع البنك مصلحة العملاء في مقدمة اهتماماته وأولوياته ويهتم اهتماما خاصا بمشكلاتهم وإيجاد الحلول المناسبة لها.	08
			%23.3	%56.7	%6.7	%13.3	%0		
مرتفعة	0.850	3.97	8	15	5	2	0	يستجيب العاملين في البنك	09

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

			26.7%	50%	16.7%	6.7%	0%	لطلبات العملاء في أي وقت وبالسرعة الكافية		
مرتفعة	1.015	3.73	6	15	5	3	1	يتم الاهتمام من قبل العاملين بالعملاء بشكل شخصي وعناية تامة	10	
			20%	50%	16.7%	10%	3.3%			
مرتفعة	0.785	3.93	7	15	7	1	0	تتسم إجراءات التعامل مع البنك بالبساطة ويتم الالتزام بالمواعيد وتنفيذ الوعود التي يقطعها تجاه العملاء	11	
			23.3%	50%	23.3%	3.3%	0%			
مرتفعة	0.743	4.00	7	17	5	1	0	يتعامل العاملون بالبنك مع العملاء بالود والصدقة ويتعاونون معهم بشكل دائم.	12	
			23.3%	56.7%	16.7%	3.3%	0%			
مرتفعة	1.223	3.43	5	13	5	4	3	يتم تقييم رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم بشكل دوري.	13	
			16.7%	43.3%	16.7%	13.3%	10%			
متوسطة	1.438	3.00	4	11	3	5	7	يهتم البنك بتدريب العاملين على أساليب تحسين جودة العمليات باستمرار.	14	
			13.3%	36.7%	10%	16.7%	23.3%			
ضعيفة	1.221	2.40	2	4	6	10	8	يناح للعاملين تقديم توصياتهم لتطوير العمل.	15	
			6.7%	13.3%	20%	33.3%	26.7%			
مرتفعة	1.363	3.27	7	8	4	8	3	يقوم المسؤولون بالبنك بقياس وتقييم أداء الموظفين بصورة مستمرة للاحتفاظ بالكفاءات.	16	
			26.3%	26.7%	13.3%	26.7%	10%			
مرتفعة	0.6268	3.512	إستجابات العينة لمحور أداء البنوك							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الـ SPSS

يظهر الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا المحور المتعلق بأداء البنوك بلغ 3.512 بانحراف معياري قدره 0.6268 وهذا بدرجة استجابة مرتفعة، وقد جاءت النتائج كما يلي:

بالنسبة لكل من العبارات 1، 2، 3، 4، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 16، فقد كانت استجابة الباحثين مرتفعة بمتوسط حسابي يتراوح ما بين 3.27 و 4.00 وبانحراف معياري قيمته ما بين 0.743، 1.363 وهذا يدل على ميل الباحثين إلى قبول محتوى العبارات.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

بالنسبة للعبارتين 5 و14، فقد كانت درجة استجابة متوسطة، بمتوسط حسابي يتراوح بين 3.00 و3.13، وانحراف معياري قيمته ما بين 0.900 و1.438 وهذا يدل على ميل المبحوثين إلى قبول محتوى العبارة. أما بالنسبة للعبارة رقم 15 فقد سجلت درجة استجابة ضعيفة، بمتوسط حسابي قدره 2.40 وانحراف معياري قدر ب1.221 وهذا يدل على ميل المبحوثين إلى رفض محتوى العبارة.

2. اختبار الفرضيات:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين، متغير مستقل وهو الإدارة الرشيقة ومتغير تابع وهو أداء البنوك وبالتالي يمكن تمثيل بالمعادلة التالية :

$$Y = f(x)$$

حيث أن :

Y : يمثل المتغير التابع وهو أداء البنوك.

X : المتغير المستقل وهو الإدارة الرشيقة.

بما أن حجم العينة $N=30$ فيمكننا اعتبار أن توزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي، ومنه فيمكن إجراء الاختبارات التالية :

1.2. دراسة وتحليل الفرضية الرئيسية :

تمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة فيما يلي :

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيقة وأداء البنوك عند مستوى معنوية 0.05.

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيقة وأداء البنوك عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول (15): تحليل التباين الأحادي والانحدار الخطي بين الإدارة الرشيقة وأداء البنوك

Coefficients ^a				
Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardizes	t	Sig.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,389	,457		5,227	,000
		,470	,124	,583	3,796	,001

a. Variable dépendante : الأعمال لأداء ملائمة لجعلها والمكاتب، التجهيزات العمل مكان نظافة متابعة على الإدارة تركز :

المصدر: مخرجات الـ SPSS

2.2 . تحليل التباين الأحادي :

تظهر نتائج التباين الأحادي أن مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرية 29 المبينة في الجدول ANOVA، حيث أن مستوى الدلالة Sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نقول أنه توجد دلالة معنوية للنموذج، ومنه فإنه توجد علاقة الإدارة الرشيقة وأداء البنوك.

الجدول (16) : تحليل معامل الارتباط بين الإدارة الرشيقة وأداء البنوك

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,583 ^a	,340	,316	,797

a. Prédicteurs : (Constante) والمعدات الآلات بتطوير البنك يهتم، العمليات جودة زيادة بهدف

المصدر : مخرجات الـ SPSS

❖ دراسة طبيعة العلاقة بين الإدارة الرشيقة وأداء البنوك، وحجم تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع :

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين هي علاقة ارتباطية إيجابية، حيث بلغ معامل الارتباط $R=0.583$ ، كما يتضح أن معامل التحديد الكلي لدراسة بلغت قيمته $R=0.340$ ، أي أن ارتفاع مستوى أداء البنوك بنسبة 34% تفسره الإدارة الرشيقة، وتبقى نسبة 66% تفسرها نسبة متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة.

❖ تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الإدارة الرشيقة وأداء البنوك :

من خلال الجدول ANOVA والجدولين السابقين 15 و 16، يتبين لنا أن قيمة $Sig=0.001$ وهي أقل من المستوى المعنوية المعتمد 0.05. كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار B للإدارة الرشيقة 0.470 ومنه فإنه كلما تغيرت الإدارة الرشيقة (المتغير المستقل) بوحدة واحدة، تؤدي إلى التغير في مستوى أداء البنوك

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

بقيمة 0.470، ومنه يمكن القول أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابي للإدارة الرشيقة على أداء البنوك عند مستوى معنوية 0.05، ويمكن توضيحه من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$0.470 + 2.389Y \text{ (الإدارة الرشيقة)}$$

ومنه فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

دراسة وتحليل الفرضية الجزئية الأولى :

تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة فيما يلي:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تنظيم موقع العمل وأداء البنوك عند مستوى معنوية 0.05.

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تنظيم موقع العمل وأداء البنوك عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (17) : تحليل التباين الأحادي والانحدار الخطي البسيط بين تنظيم موقع العمل وأداء البنوك

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,613	,590		1,038	,308
	العمل تنظيم بعد	,702	,141	,684	4,967	,000

a. Variable dépendante : البنوك أداء محور

المصدر: من مخرجات الـ SPSS

❖ تحليل التباين الأحادي :

تظهر نتائج تحليل التباين الأحادي أن مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرية المبينة في الجدول، حيث أن مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية للنموذج.

الجدول رقم (18) : يوضح تحليل معامل الارتباط بين تنظيم موقع العمل وأداء البنوك

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

1	,684 ^a	,468	,449	,46512
a. Prédicteurs : (Constante), بعد تنظيم العمل				

المصدر : من مخرجات الـ SPSS

❖ دراسة العلاقة بين تنظيم موقع العمل وأداء البنوك، وحجم تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع :

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين هي علاقة ارتباطية إيجابية، حيث بلغ معامل الارتباط $R=0.684$ ، كما أن معامل التحديد الكلي لدراسة بلغت قيمته $R=0.468$ أي أن ارتفاع مستوى أداء البنوك بنسبة 46.8% يفسره تنظيم موقع العمل، وتبقى نسبة 53.2% تفسرها نسبة المتغيرات الأخرى لم تشملها الدراسة.

❖ تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تنظيم موقع العمل وأداء البنوك :

من خلال الجدولين السابقين 17 و 18، يتبين لنا أن قيمة $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار B لتنظيم موقع العمل 0.70 ومنه كلما تغير تنظيم موقع العمل (المتغير المستقل) بوحدة واحدة تؤدي إلى التغير في مستوى أداء البنوك بقيمة 0.70 ومنه يمكن القول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية بين تنظيم موقع العمل وأداء البنوك عند مستوى معنوية 0.05 ويمكن توضيحه من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$Y = 0.613 + 0.702 (\text{تنظيم موقع العمل})$$

ومنه، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

دراسة وتحليل الفرضية الجزئية الثانية :

تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة فيما يلي:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وأداء البنوك عند مستوى معنوية 0.05.

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وأداء البنوك عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (19) : تحليل التباين الأحادي والانحدار الخطي البسيط بين التحسين المستمر وأداء البنوك

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,744	,333		5,246	,000
	التحسين بعد المستمر	,557	,102	,719	5,481	,000

a. Variable dépendante : البنوك أداء محور

المصدر: من مخرجات الـ SPSS

❖ تحليل التباين الأحادي :

تظهر نتائج تحليل التباين الأحادي أن مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرية المبينة في الجدول، حيث أن مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نقول إن هناك دلالة معنوية للنموذج.

الجدول رقم (20) : تحليل معامل الارتباط بين التحسين المستمر وأداء البنوك

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,719 ^a	,518	,500	,44306

a. Prédicteurs : (Constante), المستمر التحسين بعد

المصدر: من مخرجات الـ SPSS

❖ دراسة العلاقة بين التحسين المستمر وأداء البنوك، وحجم تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع :

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين هي علاقة ارتباطية إيجابية، حيث بلغ معامل الارتباط $R=0.729$ ، كما أن معامل التحديد الكلي لدراسة بلغت قيمته $R=0.518$ أي أن ارتفاع مستوى أداء البنوك بنسبة 51.8% يفسره التحسين المستمر، وتبقى نسبة 48.2% تفسرها نسبة المتغيرات الأخرى لم تشملها الدراسة.

❖ تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التحسين المستمر وأداء البنوك :

من خلال الجدولين السابقين 19 و 20، يتبين لنا أن قيمة $sig=0.000$ وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار B للتحسين المستمر 0.55 ومنه كلما تغير التحسين المستمر (المتغير المستقل) بوحدة واحدة يؤدي إلى التغير في مستوى أداء البنوك بقيمة 0.55 ومنه يمكن القول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي بين التحسين المستمر وأداء البنوك عند مستوى معنوية 0.05 ويمكن توضيحه من خلال معادلة الانحدار التالية :

$$Y=1.744+0.577 \text{ (التحسين المستمر)}$$

ومنه، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

دراسة وتحليل الفرضية الجزئية الثالثة :

تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة فيما يلي:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين العمل القياسي وأداء البنوك عند مستوى معنوية 0.05.

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين العمل القياسي وأداء البنوك عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (21) : تحليل التباين الأحادي والانحدار الخطي البسيط بين العمل القياسي وأداء البنوك

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,054	,396		2,664	,013
	القياسي العمل بعد	,675	,107	,767	6,327	,000

a. Variable dépendante : البنوك أداء محور

المصدر: من مخرجات ال SPSS

❖ تحليل التباين الأحادي :

تظهر النتائج التباين الأحادي أن مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرية المبينة في الجدول، حيث أن مستوى

الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نقول إن هناك دلالة معنوية للنموذج.

الجدول رقم (22) : تحليل معامل الارتباط بين العمل القياسي وأداء البنوك

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,767 ^a	,588	,574	,40922

a. Prédicteurs : (Constante), القياسي العمل بعد

المصدر: من مخرجات ال SPSS

❖ دراسة العلاقة بين العمل القياسي وأداء البنوك، وحجم تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع :

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين هي علاقة ارتباطية إيجابية، حيث بلغ معامل الارتباط $R=0.767$ ، كما أن معامل التحديد الكلي لدراسة بلغت قيمته $R=0.588$ أي أن ارتفاع مستوى أداء البنوك بنسبة 58.8% يفسره العمل القياسي، وتبقى نسبة 41.2% تفسرها نسبة المتغيرات الأخرى لم تشملها الدراسة.

❖ تحليل الانحدار الخطي البسيط بين العمل القياسي وأداء البنوك :

من خلال الجدولين السابقين 21 و 22، يتبين لنا أن قيمة $sig=0.000$ وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار B للعمل القياسي 0.67 ومنه كلما تغير العمل القياسي (المتغير المستقل) بوحدة واحدة تؤدي إلى التغير في مستوى أداء البنوك بقيمة 0.67 ومنه يمكن القول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي بين العمل القياسي وأداء البنوك عند مستوى معنوية 0.05 ويمكن توضيحه من خلال معادلة الانحدار التالية :

$$Y=1.054+0.675 \text{ (العمل القياسي)}$$

ومنه، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

دراسة وتحليل الفرضية الجزئية الرابعة :

تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة فيما يلي:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين العاملين متعددي الوظائف وأداء البنوك عند مستوى معنوية 0.05.

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين العاملين متعددي الوظائف وأداء البنوك عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (23): تحليل التباين الأحادي والانحدار الخطي البسيط بين العاملين متعددي الوظائف وأداء البنوك

Coefficients^a

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,608	,362		4,437	,000
	بعد العاملين متعددي الوظائف	,552	,102	,714	5,396	,000

a. Variable dépendante : البنوك أداء محور

المصدر: من مخرجات ال SPSS

❖ تحليل التباين الأحادي :

تظهر النتائج التباين الأحادي أن مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرية المبينة في الجدول، حيث أن مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نقول إن هناك دلالة معنوية للنموذج.

الجدول رقم (24): تحليل معامل الارتباط بين العاملين متعددي الوظائف وأداء البنوك

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,714 ^a	,510	,492	,44664

a. Prédicteurs : (Constante), الوظائف متعددي العاملين بعد

المصدر: من مخرجات ال SPSS

❖ دراسة العلاقة بين العاملين متعددي الوظائف وأداء البنوك، وحجم تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع :

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين هي علاقة ارتباطية إيجابية ، حيث بلغ معامل الارتباط $R=0.714$ ، كما أن معامل التحديد الكلي لدراسة بلغت قيمته $R=0.510$ أي أن ارتفاع مستوى أداء البنوك بنسبة 51% يفسره العاملين متعددي الوظائف ، وتبقى نسبة 49% تفسرها نسبة المتغيرات الأخرى لم تشملها الدراسة.

❖ تحليل الانحدار الخطي البسيط بين العاملين متعددي الوظائف وأداء البنوك :

من خلال الجدولين السابقين 23 و 24 ، يتبين لنا أن قيمة $sig=0.000$ وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 ، كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية ، حيث بلغ معامل الانحدار B العاملين متعددي الوظائف 0.55 ومنه كلما تغير العاملين متعددي الوظائف (المتغير المستقل) بوحدة واحدة تؤدي إلى التغير في مستوى أداء البنوك بقيمة 0.55 ومنه

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يمكن القول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي بين العاملين متعددي الوظائف وأداء البنوك عند مستوى معنوية 0.05 ويمكن توضيحه من خلال معادلة الانحدار التالية :

$$Y=1.608+0.552 \text{ (العاملين متعددي الوظائف)}$$

ومنه، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

دراسة وتحليل الفرضية الجزئية الخامسة :

تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة فيما يلي:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين ستة سيجما وأداء البنوك عند مستوى معنوية 0.05

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين ستة سيجما وأداء البنوك عند مستوى معنوية 0.05

الجدول رقم (25): تحليل التباين الأحادي والانحدار الخطي البسيط بين ستة سيجما وأداء البنوك

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,587	,429		3,697	,001
	سيقما ستة بعد	,535	,117	,655	4,585	,000

a. Variable dépendante : البنوك أداء محور

المصدر: من مخرجات الـ SPSS

❖ تحليل التباين الأحادي :

تظهر النتائج التباين الأحادي أن مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرية المبينة في الجدول، حيث أن مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نقول إن هناك دلالة معنوية للنموذج.

الجدول رقم (26) : تحليل معامل الارتباط بين العاملين متعددي الوظائف وأداء البنوك

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,655 ^a	,429	,408	,48208

a. Prédicteurs : (Constante), سيقما ستة بعد

المصدر: من مخرجات الـ SPSS

❖ دراسة العلاقة بين ستة سيجما وأداء البنوك، وحجم تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع :

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين هي علاقة ارتباطية إيجابية، حيث بلغ معامل الارتباط $R=0.655$ ، كما أن معامل التحديد الكلي لدراسة بلغت قيمته $R=0.429$ أي أن ارتفاع مستوى أداء البنوك بنسبة 42.9% يفسره ستة سيجما، وتبقى نسبة 57.1% تفسرها نسبة المتغيرات الأخرى لم تشملها الدراسة.

❖ تحليل الانحدار الخطي البسيط بين ستة سيجما وأداء البنوك :

من خلال الجدولين السابقين 25 و 26، يتبين لنا أن قيمة $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار B ستة سيجما 0.53 ومنه كلما تغير ستة سيجما (المتغير المستقل) بوحدة واحدة تؤدي إلى التغير في مستوى أداء البنوك بقيمة 0.53 ومنه يمكن القول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي بين ستة سيجما وأداء البنوك عند مستوى معنوية 0.05 ويمكن توضيحه من خلال معادلة الانحدار التالية :

$$Y=1.587+0.535 \text{ (ستة سيجما)}$$

ومنه، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

2 . مناقشة نتائج الدراسة:

أسفرت هذه الدراسة الميدانية على عدة نتائج، سنحاول مناقشتها وتحليلها فيما يلي :

1. فيما يخص استجابات عينة الدراسة لعبارات محور الإدارة الرشيقة، أظهرت النتائج أن البنك يعتمد على أدوات الإدارة الرشيقة.

2. فيما يخص استجابات عينة الدراسة لعبارات محور أداء البنوك، أظهرت النتائج على قبول أفراد العينة وتأكيدهم على أن أدوات الإدارة الرشيقة ترفع من أداء البنك.

3. نصت الفرضية الرئيسية على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية مابين الإدارة الرشيقة وأداء البنوك في بنك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت، وأظهرت النتائج على أنه توجد علاقة طردية إيجابية بين المتغيرين، أي أن الإدارة الرشيقة لها تأثير كبير على ارتفاع نسبة أداء البنوك، وهذا ما أكدته استجابات عينة الدراسة، واختبارات الفرضيات الجزئية.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة التي قمنا بها على مستوى بنك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت، والتي كان الهدف منها معرفة ما إذا كانت الإدارة الرشيقة تؤثر على أداء البنك.

بعد معالجة البيانات والمعلومات المحصل عليها عن طريق الاستبيان، خلصت هذه الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيقة وأداء البنك محل الدراسة، وأن البنك تهتم بالإعتماد على أدوات الإدارة الرشيقة، وهذا من خلال تحليل استجابات العينة المدروسة.

الخاتمة العامة

بعد دراستنا في هذا البحث أهمية الإدارة الرشيقة بكل أدواتها ومختلف متطلباتها وتأثيرها على أداء البنوك تبين أن أسلوب الإدارة الرشيقة من خلال مجموعة من الآليات والأدوات يعطي للبنك حلاً جذرية تمكنها من التقليل إلى حد كبير في مختلف أشكال الهدر، يعتبر تنفيذ هذه الأخيرة ثورة ولكن يجب على البنوك وجل المؤسسات أن تكون على دراية كافية بهذا الأسلوب وترحب به بأذرع مفتوحة. الأمر الذي يستدعي على مدراء البنوك الإستمرار في التوفيق بين مختلف وظائف البنك المالية والثقافة التنظيمية مما يخلق طريق حقيقي نحو التحسين المستمر وهي ليست مجرد مبادرة أو موضحة دارجة، وإنما هي فلسفة لديها القدرة على خفض تكاليف الإنتاج وتحقيق الأرباح من خلال الإستغناء عن مختلف الإسرافات في البنك.

أما فيما يخص أداء البنوك الجيد فإنه يعد من أهم معايير النجاح والإستمرار في وقتنا الراهن، وكون المنظومة البنكية تمثل ذلك الجزء الهام من المؤسسات الفاعلة في الإقتصاد أصبح تحسين وتعزيز أدائها أمر لا مفر منه، فحتى تتمكن من الإستمرار ومواجهة المنافسة الشديدة من قبل البنوك وتتمكن من التطور والنمو وتحقيق أهدافها لابد لها من إتباع طرق وأساليب إدارية جديدة والسعي المستمر نحو تقوية أدائها الكلي بصفة عامة والمالي بصفة خاصة، ولذلك يعتبر الأداء البنكي متغير في غاية الأهمية بالنسبة للبنوك.

إنطلاقاً من نتائج الدراسة التطبيقية يمكن القول أن الفرضيات المقترحة صحيحة إذ أن الإدارة الرشيقة لها تأثير إيجابي على أداء البنك محل الدراسة.

نتائج الدراسة :

❖ النتائج النظرية :

- ✓ الإدارة الرشيقة ليست مجرد صندوق أدوات بسيط عليك فقط إختياره بل هي ثقافة مؤسسة حقيقية وظهرها ليس وليد الساعة وإنما منذ القرن العشرين من طرف عمالقة الصناعة المبرجمة "TOYOTA"
- ✓ إن أدوات الإدارة الرشيقة باتت اليوم تشكل ضرورة إستراتيجية وليس خياراً من بين مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة ذ، وذلك بسبب التغيرات السريعة في مجال الأساليب الإدارية إذ يعد وجود الإدارة الرشيقة أمراً مهماً وكذلك تعد المصدر الرئيسي في تحسين الأداء.
- ✓ يعكس الأداء قدرة البنك على تحقيق أهدافه ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل في الربح والبقاء والنمو والتكيف بإستخدام الموارد المالية والبشرية بالكفاءة والفاعلية.
- ✓ الأداء يمثل النتائج النهائية التي أسفرت عنها مختلف أنشطة البنك من خلال التوفيق بين مختلف موارده خلال فترة زمنية محددة.

❖ النتائج التطبيقية :

- ✓ ثقافة الإدارة الرشيقة مرتفعة بالبنك محل الدراسة.
- ✓ يتضح لنا أن نجاح تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة في بنك الجزائر الخارجي راجع إلى خصائص مجتمع الدراسة إنطلاقاً من خصائص العينة، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يتراوح سنهم بين 31 إلى 50 سنة وذوي مستوى تعليمي عالي، الأمر الذي سمح بتقبل التحسين المستمر ونجاح الأسلوب.
- ✓ من خلال التحليل الإحصائي يتضح لنا أن تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة بالبنك الجزائري وكالة عين تموشنت ، كان له أثر إيجابي على أداء المؤسسة من خلال تحسين عملية إتخاذ القرار وتحقيق رضا العملاء.
- ✓ تؤكد النتائج المتحصل عليها على صحة وثبات فرضية الدراسة أي أنه هناك أثر للإدارة الرشيقة على أداء البنوك في البنك محل الدراسة.

الإقتراحات والتوصيات :

- ◀ ضرورة تعزيز ثقافة إستخدام أدوات الإدارة الرشيقة في مختلف مجالات العمل الإداري في البنك من خلال الندوات والنشرات الدورية ولوحات الإعلانات لغرض ترسيخ هذه المفاهيم .
- ◀ ضرورة نشر ثقافة إزالة الضياع من الأنشطة وإعتماد البنك نتائج الأداء أساساً لتحسين المستمر.
- ◀ الإهتمام بتطبيق أداة العاملين متعددي الوظائف والعمل على تطبيقه في جميع عمليات البنك لما له من دور كبير في إنسيابية العمل بشكل مرن.
- ◀ ضرورة العمل على تنظيم دورات تدريبية للأفراد العاملين في كافة الإختصاصات ولاسيما في مجال الأساليب الإدارية المعاصرة بهدف زيادة خبرتهم ومهاراتهم وكيفية تعامل الموظف مع المشاكل الإدارية بصورة صحيحة ،حتى إذا تطلب الأمر الإستعانة بخبراء ومدربين من خارج البنك لتدريب العاملين.
- ◀ إعطاء الفرص للموظفين تقديم توصياتهم لتطوير العمل.

قائمة المراجع

I. الكتب:

1. أبو نصر مدحت . (2008). الأداء الإداري المتميز (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة ، مصر : المجموعة العربية ص74 .
2. حمزة محمود الزبيدي. (2011). التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل (الإصدار الطبعة الثانية). عمان، الأردن : الوراق ص89 .
3. رضا الطويل أكرم أحمد ، و شبل جاسم صلاح الدين . (2018). الشراء وفقا *seven pights* و الأداء الإستراتيجي. عمان ، الأردن : دار اليازوري ص77.
4. محمد محمود خطيب . (2009). الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات (الإصدار ط1). عمان، الأردن : دار حامد للنشر والتوزيع ص 45.

II. الرسائل والمذكرات:

5. أحمد محمد أحمد القبالي . (2014 , 10 20). أثر ذكاء الأعمال على الأداء الإستراتيجي. رسالة ماجستير، ص31. الأردن: كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية.
6. خبو مبروكة، و قبال حفيظة . (2020). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق متطلبات الإدارة الرشيقة. شهادة ماستر، ص06. أدرار، الجزائر: قسم علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد دراية.
7. حسام صبيحي عضوم. (2020). أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع في المنظمات غير الحكومية. رسالة ماجستير، ص14. سوريا: الجامعة الافتراضية .
8. حمد الساعدي حسن علي . (2012). المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، ص58. بنغازي: جامعة بنغازي كلية الإقتصاد قسم الإدارة.
9. رزق رزقي. (2019). أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الإستشفائية العمومية. شهادة ماستر، ص20. بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية جامعة محمد خيضر.
10. روفيدة ستي . (2018). تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي. شهادة ماستر، ص09. خميس مليانة، الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية جامعة الجيلالي اليابس.
11. زينب بوقابة . (2011). التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الإقتصادية. رسالة ماجستير، ص84. الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3.
12. سارة بن غيدة . (2018). أثر الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك. أطروحة دكتوراه، ص64-65. أم البواقي، الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جتمعة العربي بن مهيدي.

13. صبرينة لطرش. (2019). إدارة التغيير كمدخل لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية . أطروحة دكتوراه ، 54. بسكرة ، الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر .
14. صونية كيلاني . (2016). إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن. أطروحة دكتوراه، 85. باتنة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 1.
15. عادل عشي . (2002). الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم . رسالة ماجستير ، 22. بسكرة ، الجزائر : كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر.

III. المجالات:

16. أحمد جابة، و عبد الرحمان وارث . (2016). دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة. ص145. السودان: مجلة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عمادة البحث العلمي.
17. أحمد عبد الوهاب عبد الشافي ، و حمزة فائق وهيب الزبيدي . (2020). نظام المدفوعات الإلكتروني وأثره في كفاءة الأداء المصرفي /بحث تطبيقي في عينة من القطاع المصرفي في العراق. 15(51)، ص86. العراق: مجلة الدراسات المحاسبية والمالية.
18. بن وارث عبد الرحمان ، و جابة أحمد . (2016). دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة. مجلة العلوم الاقتصادية، ص150.
19. رجاء رشيد عبد الستار . (2012). تقويم الأداء المالي لمصرف الرشيد وأهميته في قياس مخاطر السيولة المصرفية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 31، 119. بغداد: جامعة بغداد.
20. صبري مقيمح . (10 ديسمبر 2020). الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، (5) 2، 42.
21. فاطمة بلقرع، و وآخرون. (2021). أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الإحتواء العالي للعاملين. 106. الجلفة، الجزائر: مجلة التنظيم والعمل ، المجلد 09، العدد 03.
22. مطيرة ضيف الله المطيري. (2019). دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت. 85. الكويت: مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية.
23. هرموش إيمان. (31 جانفي 2023). متطلبات الإدارة الرشيقة وأثرها على تحقيق ممارسات إدارة المواهب في المؤسسة. جامعة جيجل، 05. جيجل، الجزائر: مجلة الأقتصاد وإدارة الأعمال ، المجلد 06 العدد02.

IV. مؤتمرات :

24. يحي محمد ركاج. (6-7 ديسمبر, 2017). مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. المؤتمر العلمي الثاني الإستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني، 05. فلسطين: كلية فلسطين التقنية.

المراجع باللغة الأجنبية :

26. Andome, S. M. (2012). la contribution de la formation dans la performance de l'entreprise :cas de l'entreprise sobraga. *diplome de magister*, 7. tizi ousou, alger: facultè des sciences èconomiques et des sciences gestion universitè mouloud mammeri.
27. Abu ;Al hila Amal A ، Abdalqader A Msallam ، Shatha S Abu Salim The .(october, 2018,10) Mazen J. Al Shobaki , Naser Samy S Dimensions of the Lean Management of Jawwal between Theory and *International Journal of Academic Management Science* .54 , *Research (IJAMSR)*
28. James P. Womack و Daniel T.Jones .(2010) .Lean Thinking; Banish Waste and create Wealth in your Corporation) .29 .Simon and Schuster (المحرر، New york ،London
29. Khalida Mohammed Belkebir و Fatma Zohra Medani .(2018) . Le Lean management et la fonction sociale dans l'entreprise .P . (04)Tlemcen: Université de Tlemcen.
30. Muhammad Jahan: Mark Doggett .(2015) .A Study on The Students'Perceptions of the Applicability of Lean Principles at Universities .*Making Value for Society* .(صفحة 22) Washington : American Society for Engineering Education.
31. Quoc Trung Nquyen Kim .(2021) . Determinants of bank performance in vietnamese commercial banks : an application of the camels model .*Banking finance research Article* .Vietnam.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة:

بشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان **تأثير الإدارة الرشيقة على أداء البنوك، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالتي عين تموشنت و بني صاف** ، ونحيطكم علما أن الإجابات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و فقط ، نشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة في الإجابة على العبارات المرفقة ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ولكم منا فائق الشكر والتقدير.

الرجاء وضع الإشارة (x) أمام العبارة التي ترون أنها تناسبكم.

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

		أنثى	ذكر	الجنس
أكثر من 50 سنة	من 41 إلى 50 سنة	من 31 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
دراسات عليا	جامعي	ثانوي	متوسط	المستوى التعليمي
أكثر من 20 سنة	من 11 إلى 20 سنة	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الخبرة
عون تحكم	متصرف إداري	رئيس مصلحة	مدير	المسمى الوظيفي

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: الإدارة الرشيقة

سلم القياس					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الأول: تنظيم موقع العمل	
					01	يهتم العاملون بترتيب مكان عملهم وملفاتهم ووضعها في أماكنها لتسهيل الحصول عليها عند الحاجة.
					02	تركز الإدارة على متابعة نظافة مكان العمل، التجهيزات والمكاتب لجعلها ملائمة لأداء الأعمال.
					03	تشجع الإدارة الانضباط الذاتي للعاملين.
					04	تساعد أماكن العمل المناسبة على إنجاز المعاملات بأقل جهد.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثاني: التحسين المستمر	
					05	تحت الإدارة الموظفين على إحترام المعايير الموضوعية وتطبيقها بشكل صحيح.
					06	يوفر البنك الدعم المادي للأفراد للتحسين المستمر (تكوين بالخارج، أجهزة عالية الجودة، تكنولوجيا حديثة...).
					07	يعتمد البنك على نتائج تقييم العاملين لأغراض التحسين المستمر.
					08	تسعى الإدارة إلى التعرف على جذور المشكلات للقيام بالتحسين المستمر.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث: العمل القياسي	
					09	تسعى الإدارة إلى تحديث الإجراءات بشكل دوري لمنع تكرار المشكلات .
					10	تسعى الإدارة على إتمام العمل في الوقت المحدد لتجنب التراكم.
					11	تهتم الإدارة بترتيب إجراءات العمل لمنع الضياع في حركات العمل.
					12	تضع الإدارة معايير وإجراءات واضحة لكل مهمة لتسهيل عمل الموظفين.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الرابع: العاملين متعددي الوظائف	
					13	تحرص الإدارة العليا على أن يكون الموظفين قادرين علي شغل جميع الوظائف.
					14	تحرص الإدارة العليا على التدوير الوظيفي للموظفين للرفع من الأداء.
					15	تسعى الإدارة إلى إكساب العاملين مهارات متنوعة من خلال

المحور
الثاني:
أداء
البنوك

					برامج التدريب.
					16 يتحسن أداء الموظف في المؤسسة عند نقله إلى وظيفة أخرى ضمن تخصصه.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الخامس: ستة سيقما
					17 تقوم الإدارة بتحديد وتحليل مشاكل العمل بدقة.
					18 تقوم إدارة البنك بقياس الأداء الفعلي مقارنة مع الخطط لغرض

سلم القياس					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					يقوم البنك بتقديم خدمات جديدة و مبتكرة بصفة مستمرة .	21
					يهتم البنك بتطوير الآلات والمعدات بهدف زيادة جودة العمليات .	22
					يهتم البنك بتوفير التكنولوجيا اللازمة لزيادة القدرة على تقديم خدمات متنوعة وبتكاليف منخفضة.	23
					يعمل البنك على تطوير الإجراءات والعمليات لتناسب الخدمات مع المواصفات المحددة.	24
					يهتم البنك بتخفيض تكاليفه بصفة مستمرة .	25
					يتناسب حجم الإيرادات المالية مع نوعية و حجم الخدمات المقدمة.	26
					تخضع الخدمات التي يقدمها البنك إلى التحسين المستمر من أجل تحقيق التميز .	27
					يضع البنك مصلحة العملاء في مقدمة اهتماماته وأولوياته ويهتم اهتماما خاصا بمشكلاتهم وإيجاد الحلول المناسبة لها	28
					يستجيب العاملين في البنك لطلبات العملاء في أي وقت وبالسرعة الكافية	29
					يتم الاهتمام من قبل العاملين بالعملاء بشكل شخصي وعناية تامة	30
					تتسم إجراءات التعامل مع البنك بالبساطة ويتم الالتزام بالمواعيد وتنفيذ الوعود التي يقطعها تجاه العملاء	31
					يتعامل العاملين بالبنك مع العملاء بالود والصدقة ويتعاونون معهم بشكل دائم.	32
					يتم تقييم رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم بشكل دوري.	33
					يهتم البنك بتدريب العاملين على أساليب تحسين جودة	34

					العمليات باستمرار.	
					يتاح للعاملين تقديم توصياتهم لتطوير العمل.	35
					يقوم المسؤولون بالبنك بقياس وتقييم أداء الموظفين بصورة مستمرة للاحتفاظ بالكفاءات.	36

نشكركم على حسن تعاونكم

قائمة المحتويات

	العنوان
ب	المقدمة
ب	إشكالية الدراسة
ت	فرضيات الدراسة
ت	أهمية الدراسة وأهداف الدراسة

ج	المنهج المتبع في الدراسة
د	أسباب إختيار الموضوع
هـ	حدود وصعوبات الدراسة
هـ	هيكلية الدراسة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية	
07	تمهيد
08	I- الأدبيات النظرية.
08	I-1 ماهية الإدارة الرشيقة
08	مفهوم الإدارة الرشيقة
09	مبادئ الإدارة الرشيقة
10	أدوات الإدارة الرشيقة
12	متطلبات الإدارة الرشيقة
16	فوائد الإدارة الرشيقة
13	I-2 ماهية أداء البنوك
13	مفهوم الأداء ومكوناته
14	مفهوم الأداء البنكي
14	أهداف الأداء البنكي
15	أنواع الأداء البنكي
16	أهمية الأداء البنكي
17	II الأدبيات التطبيقية
17	II-1 الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الرشيقة
20	II-1-1 الدراسات السابقة المتعلقة بأداء البنوك
23	II-2 محل دراسة من دراسات السابقة
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
30	تمهيد
31	I تقديم عام حول الكلية محل الدراسة
31	لمحة حول بنك الجزائر الخارجي
31	أهداف البنك محل الدراسة
32	مهام البنك محل الدراسة

33	الهيكل التنظيمي للبنك
34	II الدراسة التطبيقية
34	الطريقة الدراسة
39	الأدوات المستخدمة
41	عرض نتائج الدراسة
58	مناقشة نتائج الدراسة
59	خلاصة الفصل
61	الخاتمة العامة
64	قائمة المراجع.
69	الملاحق
73	قائمة المحتويات
75	الملخص

الملخص:

تناولنا في هذه الدراسة مفهوم الإدارة الرشيقة وأداء البنوك، وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الإدارة الرشيقة على أداء البنوك، وذلك من خلال معالجة الإشكالية الأساسية حول هل هناك أثر للإدارة الرشيقة على أداء البنوك، فاتبعنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري أما الجانب التطبيقي اعتمدنا على المنهج التحليلي باستخدام الاستبيان

الذي عالجتنا بواسطته فرضيات الدراسة، حيث تم توجيهه لموظفي بنك الجزائر الخارجي "وكالة عين تموشنت" وهي عينة عشوائية، وبعد تحليل النتائج وتفسيرها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، تمثلت أهم النتائج في "وجود علاقة بين الإدارة الرشيقة وأداء البنوك في البنك محل الدراسة".

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقة، الحد من الهدر، الأداء، أداء البنوك.

Abstrac

In this study, we discussed the concept of lean management and the performance of banks, and this study aimed to highlight the impact of lean management on the performance of banks, by addressing the basic problem about whether there is an impact of lean management on the performance of banks. So we followed in this study the descriptive approach in the theoretical side while the practical side we relied on the analytical approach using the questionnaire that was directed to the employees of the Foreign Bank of Algeria and the "Ain Temouchent" agency, which is a random sample which we dealt with the hypotheses of the study and after analyzing and interpreting the results based on the SPSS statistical program the most important results were. A relation between lean management and the performance of banks, in the bank under study.

Keywords: lean management, waste reduction, performance, bank performance.