



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

أثر الإدارة الرشيقة على أداء العاملين

_ دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية _

من إعداد الطالبة:

لبواي نورة

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	قلبازة أمال
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ	بوقليمينة عائشة
مشرفا مساعدا	جامعة غرداية	أستاذ	شالي محمد البشير
عضوا مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ	قمبر عبد الرؤوف

السنة الجامعية: 2022/2021



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

أثر الإدارة الرشيقة على أداء العاملين

_ دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية _

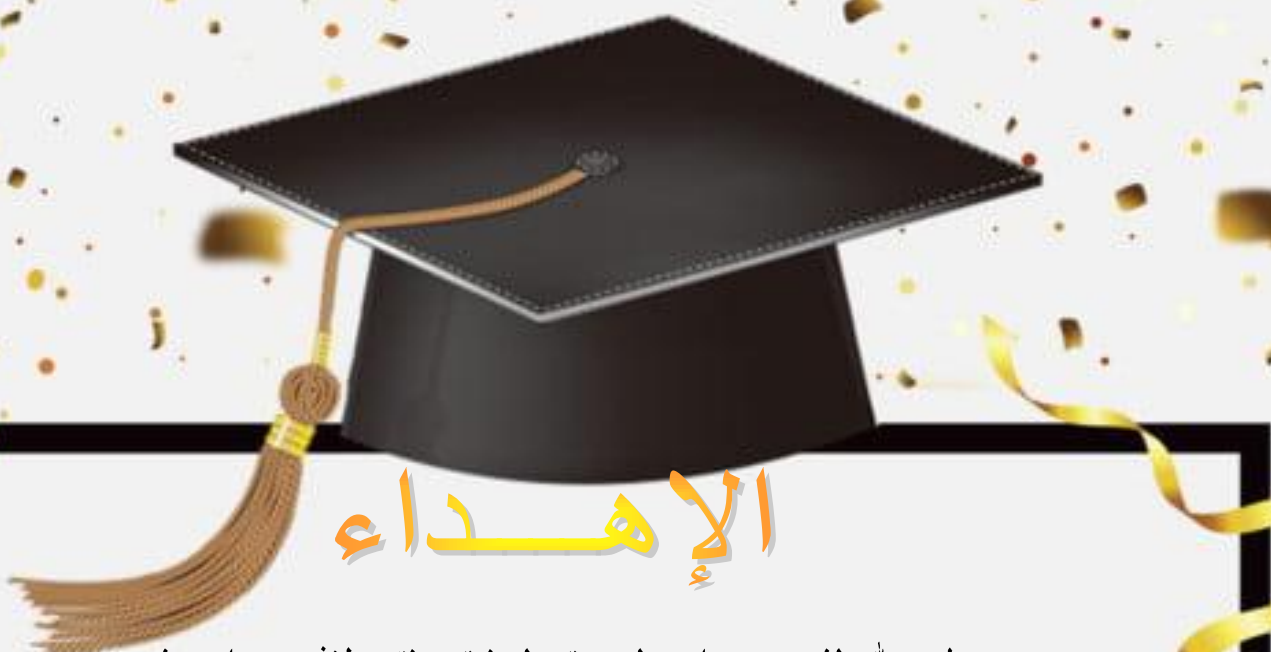
من إعداد الطالبة:

لبواي نورة

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	قلبازة أمال
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ	بوقليمينة عائشة
مشرفا مساعدا	جامعة غرداية	أستاذ	شالي محمد البشير
عضوا مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ	قمبر عبد الرؤوف

السنة الجامعية: 2022/2021



الإهداء

الحمد لله الذي من علي بالصحة والعافية ووفقني لإنهاء عملي هذا.

أهدي تحياتي إلى

روح أبي الطاهرة الذي أحمل اسمه بكل فخر، الذي عملي وسهر على رعايتي

إلى أمي الغالية التي تكبدت مسؤولية تربيته وتنشئتنا لنكون في أعلى المراتب

إلى إخوتي وأخواتي وكل عائلتي إلى كل من ربطتني بهم صلة الأخوة والقرابة دون إستثناء

إلى من ساعد في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد

إلى كل من في ذاكرتي ولم تسعه ورقتي

إلى كل من تمنى لي النجاح

كل معاني الشكر لاتفيدكم حقكم

نورة



كلمة شكر وتقدير

الشكر دائما وأبدا لله تعالى الذي بلغني ووفقني لإتمام عملي
كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة بوقليمينة عائشة التي أشرفت
على مذكري ولم تبخل علي بتوجيهاتها التي كان لها أثر كبير في إنجاز هذا العمل
والأستاذ شلاي مُحَمَّد البشير جزاه الله كل الخير بصفته مشرفا مساعدا
كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذتي طيلة المشورا الدراسي وكل أساتذة كلية
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية
وإلى كل عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لتقديمهم العون لي في إتمام العمل
أسأل الله أن يتقبل مني ويبارك لي في عملي وأن يكون نافعا لكل من قرأه.

نورة

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الإدارة الرشيقة على أداء العاملين لدى عينة الدراسة. وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بغرداية باستطلاع آرائهم لاختبار مدى صحة الفرضيات من خلال استبيان الدراسة الذي تضمن مجموعة من الفقرات شملت محاور الدراسة، وزع على عينة عشوائية وقد تم استخدام في التحليل 38 إسبتيان صالح للدراسة.

وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، لاختبار فرضيات الدراسة بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية: الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الثبات "ألفا كرومب" ، اختبار "كولومجروف سمرنوف" للتوزيع الطبيعي ، اختبار T-Test للعينات المستقلة ، اختبار T-Test للعينة الواحدة، اختبار تحليل التباين الأحادي.

ولقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد مستوى من بعد تنظيم مكان العمل من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
 - لا يوجد مستوى من التحسين المستمر من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
 - لا يوجد مستوى من العمل القياسي من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
 - لا يوجد مستوى من العمال متعددي الوظائف من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
 - يوجد أثر لتنظيم مكان العمل على أداء العاملين بينما لا يوجد أثر لباقي الأبعاد من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تعزى لمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، الوظيفة، سنوات الخدمة)، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- الكلمات المفتاحية:** إدارة رشيقة، أداء العاملين، أبعاد، تنظيم موقع العمل، تحسين مستمر، عمل قياسي، عاملين متعددي الوظائف، ستة سيجما، حجم العمل، جودة العمل، مشاركة في العمل، مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء.

Abstract:

The purpose of This study is to determine the relationship between the perception of employees Lean Management and Enhancing employees Performance in Ghardaia- Sonelgaz.it aims to emphasize the importance of Lean Management dimensions to support the' Performance, especially for the sample of the study. The study targeted all the employées of the company in order to explore their opinions to test the validity of the hypotheses. The questionnaire, devised for the study, includes a three of paragraphs, which contain the main themes, is distributed to a random sample. The researcher used 38 questionnaire copies.

The statistical program SPSS is used to test the hypotheses using the following statistical methods: the mean, the standard deviation and coefficient of variation, correlation coefficients, one sample t test, multiple linear regression analysis, T-Test for independent samples.

The most important findings of the study are as follows:

- There are degree of organizing workplace factors at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$).

There are no degree of multifunctional employees, standard work, sixsigma, continuous improvement, factors at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$).

There is a significant impact between organizing workplace on the employees performance.

There is a no significant effect between factors such as multifunctional employees, standard work, sixsigma, and continuous improvement and employees performance

- There are no statistical differences in the views of respondents towards performance of the study attributed to qualification, gender, age, Years of work experience, Job title.

Keywords: Agile management, employee performance, dimensions, work site organization, continuous improvement, standard work, multi-functional workers, six sigma, workload, quality of work, perseverance in work, gas and electricity distribution organization.

الفهارس

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
II	الشكر والتقدير
III	الملخص
VI	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
IX	فهرس الملاحق
أ	المقدمة
01	الفصل الأول : الأسس النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإدارة الرشيقة
03	المطلب الأول: ماهية الإدارة الرشيقة
11	المطلب الثاني : أساسيات الإدارة الرشيقة
18	المطلب الثالث: أشكال الهدر والعوامل الداعمة والمثبطة للإدارة الرشيقة
21	المبحث الثاني: أداء العاملين
21	المطلب الأول: ماهية أداء العاملين
25	المطلب الثاني: أساسيات أداء العاملين
2	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الرشيقة
29	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
29	المطلب الأول: دراسات سابقة حول الادرة الرشيقة
34	المطلب الثاني: دراسات سابقة حول اداء العاملين
36	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بكلا المتغيرين
37	المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة
39	خلاصة الفصل
40	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
41	تمهيد
42	المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والادوات المستخدمة

42	المطلب الأول: عموميات حول المؤسسة
47	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء غرداية.....
51	المطلب الثالث: طرق وأدوات الدراسة
56	المطلب الرابع: صدق وثبات الاستبيان
62	المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة
62	المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة
69	المطلب الثاني :عرض ومناقشة محاور الاستبيان.....
78	المطلب الثالث: توزيع البيانات
80	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
80	المطلب الأول: اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة.....
82	المطلب الثاني :اختبار الفرضيات
91	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
92	خلاصة الفصل.....
94	الخاتمة
96	قائمة المراجع
98	قائمة الملاحق.....

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	العمل الداعمة والمثبطة للإدارة الرشيقة	01
52	عدد الاستثمار الموزعة والصالحة للدراسة	02
54	قائمة التنقيط حسب ليكارت الخماسي	03
55	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	04
56	معامل الثبات	05
57	معاملات الارتباط بين البعد الأول والمعدل الكلي لفقراته	06
58	معاملات الارتباط بين البعد الثاني والمعدل الكلي لفقراته	07
59	معاملات الارتباط بين البعد الثالث والمعدل الكلي لفقراته	08
59	معاملات الارتباط بين البعد الرابع والمعدل الكلي لفقراته	09
60	معاملات الارتباط بين البعد الخامس والمعدل الكلي لفقراته	10
61	معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته	11
62	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	12
63	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	13
65	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	14
66	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	15
67	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	16
69	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الاول	17
71	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني	18
72	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث	19
74	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع	20
75	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخامس	21
76	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني "أداء العاملين"	22
78	نتائج اختبار كولومجروف-سمرنوف في توزيع البيانات	23
80	اختبار الارتباط الخطي بين التغيرات المستقلة	24
81	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة للإدارة الرشيقة والمتغير التابع أداء العاملين	25
83	اختبار T للعينة الواحدة	26
84	اختبار T للعينة الواحدة	27

84	اختبار T للعينة الواحدة	28
85	اختبار T للعينة الواحدة	29
86	اختبار T للعينة الواحدة	30
90	اختبار T للعينات المستقلة	31
90	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة أداء العاملين ومتغيرات العمر، الوظيفة، المؤهل، الأقدمية	32

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
و	النموذج النظري للدراسة	01
19	أنواع الهدر الثمانية	02
47	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز -غرداية	03
63	دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	04
64	دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	05
66	دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	06
67	دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	07
68	دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	08

فهرس الملحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
106	استمارة الاستبيان	01
110	قائمة مخرجات برنامج الـ SPSS	02
128	قائمة الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة (الاستبيان)	03

مقدمة

في ظل التغيرات التي طرأت على بيئة الأعمال الحديثة على مختلف الأصعدة الاقتصادية، التجارية، التنظيمية والتكنولوجية، أصبح من الضروري تبني نظام إدارة يسمح بمواكبة هذه التغيرات، في بيئة أعمال هي الأخرى تعرف ديناميكية كبيرة وذلك بطريقة متميزة تخلق قيمة مضافة لكل من المؤسسة والعميل ، فالإدارة تسعى لتنسيق الجهود وتوجيهها نحو الأهداف المرجوة، وقد جاءت الإدارة الرشيقة **lean management** لتمثل منهجا من علوم الإدارة الحديثة تبناه أغلب الدول المتقدمة، يستهدف تطوير الأعمال وإعادة بناء إجراءاتها، بالإضافة إلى تنمية المنظمات بما يضمن فاعليتها واستمراريتها في ظل البيئة الديناميكية المحيطة.

فنظام الادارة الرشيقة يعد من الأنظمة الحديثة المستخدمة حاليا في الكثير من المؤسسات، والذي يهدف أساسا للقضاء على التبذير وحذف الأنشطة ذات اللاقيمة، كما يهدف هذا النظام الى التحسين المستمر للعمليات والطرق التي تعمل بها المؤسسات، لتحقيق استجابة أسرع للعملاء، مع زيادة في مستوى الجودة، وذلك للقضاء على مختلف أنواع التبذير، باستخدام مجموعة الأدوات والتقنيات المنهجية، التي تساعد أيضا في تحسين أداء الفرد الذي يشكل النواة الأساسية التي تحقق بها المؤسسة أهدافها ومن هنا جاءت فكرة البحث المتمثلة في دراسة مدى تأثير الإدارة الرشيقة على أداء الافراد العاملين وذلك من خلال: تنظيم موقع العمل و التحسين المستمر والعمل القياسي و العمال متعددي الوظائف وستة سيجما.

والمنظمات اليوم تواجه تحديات وتهديدات خارجية كثيرة بالغة الخطورة ناشئة عن المتغيرات المتسارعة في التقنية وما صاحبها من افجار معرفي معلوماتي وانفتاح اعلامي، لذلك بات لزاما على كل منظمة تبني اسلوب إدارة يواكب هذه التغيرات السريعة ويعد أسلوب الإدارة الرشيقة من أهم هذه الأساليب، وبالحدوث عن وضعية الإدارة الرشيقة في الجزائر فهناك مؤسسات تستخدم أساليبها دون علمها بانها تمارسها وهذا ما يقودنا إلى طرح الإشكالية حول مدى تأثير الإدارة الرشيقة على أداء العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز غرداية.

ومن أجل التوصل إلى أجوبة تسد الفجوات المطروحة سابقا يمكننا صياغة الإشكال في الطرح الموالي:

ب - إشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير الإدارة الرشيقة على أداء العاملين من وجهة نظر عينة الدراسة؟.

ومن خلال هذا التساؤل تبتثق مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

- هل يوجد مستوى من الادارة الرشيقة في الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء سونلغاز غرداية من وجهة نظر العاملين؟.

- هل يوجد تأثير للإدارة الرشيقة على أداء العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء سونلغاز غرداية من وجهة نظر عينة الدراسة؟.

- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين ترجع للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، الرتبة الوظيفية)؟.

ج. فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة إلى السعي لإثبات أو نفي صحة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد مستوى من الادارة الرشيقة في الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء سونلغاز غرداية من وجهة نظر العاملين.

ومن هذه الفرضية تبتثق مجموعة من الفرضيات:

• الفرضية الفرعية الأولى: يوجد مستوى من تنظيم مكان العملب الشركة الوطنية للكهرباء والغاز غردايةمن

وجهة نظر عينة الدراسة عند $0.05 \geq \alpha$.

• الفرضية الفرعية الثانية يوجد مستوى من التحسين المستمربالشركة الوطنية للكهرباء والغاز غردايةمن وجهة

نظر عينة الدراسة عند $0.05 \geq \alpha$.

- الفرضية الفرعية الثالثة يوجد مستوى من العمل القياسى للشركة الوطنية للكهرباء والغاز غرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند $0.05 \geq \alpha$.
 - الفرضية الفرعية الرابعة يوجد مستوى من العمال متعددي الوظائف للشركة الوطنية للكهرباء والغاز غرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند $0.05 \geq \alpha$.
 - الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد مستوى من ستة سيجما لشركة الوطنية للكهرباء والغاز غرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند $0.05 \geq \alpha$.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير للإدارة الرشيقة على أداء العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء سونلغاز غرداية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- ومن هذه الفرضية تنبثق مجموعة من الفرضيات:
- الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير لتنظيم مكان العمل على أداء العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء سونلغاز غرداية من وجهة نظر عينة الدراسة.
 - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير للتحسين المستمر على أداء العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء سونلغاز غرداية من وجهة نظر عينة الدراسة.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير للعمل القياسى على أداء العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء سونلغاز غرداية من وجهة نظر عينة الدراسة.
 - الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير للموظفين متعددي الوظائف على أداء العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء سونلغاز غرداية من وجهة نظر عينة الدراسة.
 - الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ل 6 سيجما (sixsigma) على أداء العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء سونلغاز غرداية من وجهة نظر عينة الدراسة.

- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين ترجع للمتغيرات الديموغرافية (المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، الرتبة الوظيفية).

ذ. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة معرفة مستوى الإدارة الرشيقة وأبعادها؛

- معرفة تأثير الإدارة الرشيقة على أداء العاملين؛

- تحديد الفروقات في أداء العاملين التي ترجع للمتغيرات الديموغرافية.

ر. أهمية الدراسة:

يمكن النظر إلى أهمية الدراسة من جانبين هما:

- الأهمية النظرية: تبرز الأهمية العلمية في كونها تناولت موضوع متعلق بميدان إدارة الأعمال و تتمثل في تحديد الأبعاد

والآليات الكفيلة والتي تعزز الإدارة الرشيقة نظرياً، وتوضيح الأبعاد التي لها تأثير مباشر في تعزيز أداء العاملين.

- الأهمية العملية: تبرز أهمية الدراسة في مساهمة نتائج الدراسة التي قد تفيد في العمل على تعزيز أداء العاملين من

خلال العوامل المتعلقة بالإدارة الرشيقة، بالإضافة إلى إفادة الطلبة المقبلين على التخرج في إجراء بحوث جديدة من

خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من اقتراحات وإكمال مجال البحث.

ز. حدود الدراسة:

حتى تتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة كان من الضروري وضع بعض الحدود و تتمثل فيما

يلي:

- الحدود الموضوعية: اهتمت الدراسة في شقها النظري بمفاهيم تتعلق الإدارة الرشيقة، والعلاقة بين الإدارة الرشيقة

وأداء العاملين؛

- الحدود المكانية: تمثلت حدود الدراسة المكانية في الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء سونلغاز غرداية؛

- الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2021-2022؛

- الحدود البشرية: تم تحديد العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء سونلغاز غرداية كحدود بشرية للدراسة.

س. مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

يعود اختيار البحث إلى عدة دوافع ومبررات تتمثل في:

- محاولة التعرف على موضوع غير متداول بكثرة في جامعة غرداية وهو تأثير الإدارة الرشيقة على أداء العاملين.

- دوافع وميول شخصية لاختيار هذا الموضوع ورغبة في الاطلاع على كل ما هو جديد.

ش. منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي و التحليلي، لتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها، حيث هدفت من خلال هذه الدراسة إلى بحث أثر الإدارة الرشيقة على أداء العاملين، حيث اشتملت الدراسة في جانبها الميداني على الاستبيان ، وقد تم توزيع استمارات استبيان تتعلق بخصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الاختبارات الإحصائية SPSS Statistics v 22 Portable IBM SPSS بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة وتساهم في حل مشكلة الدراسة.

ص. صعوبات الدراسة:

- ندرة المراجع التي لها صلة مباشرة بموضوعنا في مكتبة جامعة غرداية؛

- قلة الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة؛

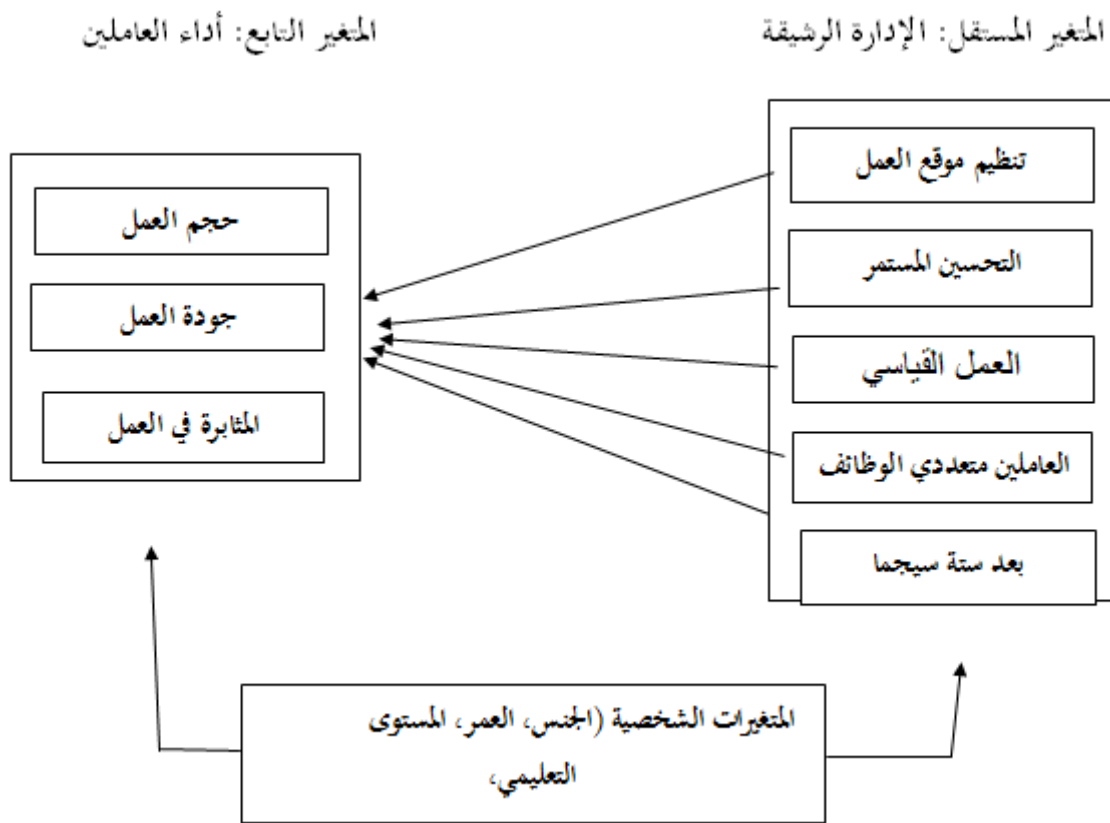
- صعوبة القيام بمقابلات مباشرة مع المعنيين تدعمنا في صياغة الاستبيان.

ض. نموذج الدراسة:

تمثل الدراسة في تأثير الإدارة الرشيقة على أداء العاملين ، وذلك من خلال تحديد أبعاد من شأنها أن تكون سببا في تعزيز الأداء.

والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة:

الشكل 1:النموذج النظري للدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة

ط. هيكل الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى فصول كانت كالآتي:

نتطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للإدارة الرشيقة وأداء العاملين ، ويحتوي على مبحثين،

المبحث الأول الأدبيات النظرية وقسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب هي بالترتيب كالآتي الأسس النظرية للإدارة

الرشيقة، الأسس النظرية لأداء العاملين، وفي المبحث الثاني تناولنا الدراسات السابقة وشمل ثلاث مطالب هي بالترتيب كالتالي دراسات متعلقة بالمتغير التابع، دراسات متعلقة بالمتغير المستقل، ودراسة متعلقة بكلا المتغيرين. أما الفصل الثاني يعالج الجانب التطبيقي لتأثير للإدارة الرشيقة على أداء العاملين وذلك من خلال مبحثين، بدءا بالطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، بحيث يتم التطرق في هذا المبحث إلى تعريف المؤسسة محل الدراسة، طرق الدراسة، أدوات الدراسة، أما المبحث الثاني يضم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها. وفي آخر الدراسة يتم عرض أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات.

الفصل الأول

الأسس النظرية لمتغيرات

الدراسة و لدراسات السابقة

تمهيد

كي تضمن المنظمة البقاء والاستمرار، في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والمنافسة الشرسة، ينبغي عليها التحول من الإدارة المترهلة والثقيلة، المنغلقة على نفسها، والتمسكة بأساليب الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة للاستجابة لكل ما هو جديد ومميز، و من بين هذه المفاهيم " الإدارة الرشيقة " هي التي تركز على تحديد الهدر والقضاء عليه، وعلى مرونة الأداء. فالإدارة الرشيقة نظام متكامل يبحث عن الاستخدام الأمثل للموارد سواء كانت مادية أو بشرية، أو مالية بالإضافة إلى عنصر مهم وهو الوقت من أجل تحقيق أفضل أداء. في المقابل يمثل الأداء عنصرا جوهريا سواء تعلق بأداء المؤسسة ككل أو أداء الأفراد العاملين فالأداء يكشف مدى تحقيق المؤسسة لاهدافها، و بتطبيق الإدارة الرشيقة يتعاضد دور أداء العاملين من خلال ترك الممارسات التقليدية التنظيمية بمختلف أشكالها وهذا ما يتعلق بممارسات روتينية والتوجه للممارسات التي توفر فرصا ، وقد تعرضت له العديد من الأبحاث والدراسات، و جاء هذا المبحث لمعالجة موضوع الإدارة الرشيقة وأداء العاملين في ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: الإدارة الرشيقة

المبحث الثاني: أداء العاملين

المبحث الثالث: دراسات سابقة

المبحث الأول: الإدارة الرشيقة

عند ظهور مصطلح (الإدارة الرشيقة)، تعددت البحوث والدراسات لتحديد العناصر والأنشطة الضرورية لتحقيق مفهومها باعتبارها تحقق مكاسب كبيرة لكل أصحاب المصلحة في أي نشاط، وتغيرت النظرة للعاملين باعتبارهم الشريك الرئيس في أعمال التطوير والتحسين المستمر، واهتمت المؤسسات بتحسين مناخ العمل النفسي وتطوير برامج التدريب المناسبة والاهتمام بمفهوم مجموعات العمل الصغيرة وفرق المشروعات وغيرها من آليات العمل الجماعي، وظهر مفهوم (العاملين ذوي المعارف)؛ أي ذوي المهارات المتعددة، المتعلمة والمتخصصة والمتدربة القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي في كل نشاط والقادرة على حل مشكلاته، بل وتطويره إلى الأفضل، وذلك بخلاف الإدارة الثقيلة (التقليدية) التي تعتمد على أصحاب الخبرة، كما برزت مفاهيم وقيم إدارية جديدة - يصعب حصرها و تعد نقلة نوعية في الإدارة المعاصرة .

من أجل الفهم الصحيح الشامل لمختلف جوانب الإدارة الرشيقة من الضروري التطرق لمفهومها، مبادئها ومتطلباتها بالإضافة إلى نبذة تاريخية والعوامل الداعمة و المثبطة لها ، حيث قسمنا هذا المبحث إلى مطالب تناولنا في أولها التطور التاريخي للإدارة الرشيقة.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الرشيقة

سنتطرق في هذا المطلب إلى التطور التاريخي للإدارة الرشيقة ومفهومها وأهدافها.

الفرع الأول: التطور التاريخي للإدارة الرشيقة:

يوجد اجماع كلي بين الباحثين على أن مفهوم الإدارة الرشيقة قد تم تطويره في اليابان في مصانع شركة تويوتا لصناعة السيارات مباشرة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية ، فحالة اليابان بعد الحرب العالمية الثانية كشفت عن ندرة حادة في الموارد الاقتصادية ، وبما أن الدولة كانت في أزمة حينها، أجبر ذلك اليابانيون على الابتكار وخلق القيمة من العدم؛ لذلك اضطروا لتطوير هذا النظام بسبب معاناة الاقتصادي الياباني الذي خرج بسمعة

متدنية في أعقاب الحرب العالمية الثانية. خلال تلك الفترة وبالضبط في فترة الخمسينات¹، حيث تم تطوير نظام إنتاج تويوتا Toyota Production System من قبل المهندس Taiichi Ohno² بناء على إرث وأفكار Toyoda Sakichi والتي تم التركيز فيها على مفهومين هما القضاء على الأخطاء واختصارها jidoka وفي الوقت المناسب³، حيث انصب اهتمام اليابانيين بالجودة الشاملة وتنافسية المنتجات اليابانية في الأسواق المحلية والعالمية. ومع مرور الوقت أصبحت نتائج هذا الاهتمام تظهر في تنافسية السلع بالأسواق العالمية بصورة عامة وعلى الإنتاجية منها على وجه الخصوص⁴

خلال فترة السبعينات تم الكشف عن سر التصنيع الرشيق ومشاركته في شركات أخرى؛ حيث اعترف العالم الغربي بنجاحه نهاية الثمانينيات، وكان John Krafcik أول من ابتكر مصطلح الرشيق سنة 1988 في مقاله انتصار نظام الإنتاج الرشيق، حيث ركز فيه على نظام إنتاج تويوتا و أدائها، وقام بالمقارنة بين أكبر شركات صناعة السيارات في العالم، وبين أن طريقة إنتاج تويوتا كانت متفوقة كان معظم منافسيها مهتمين بفهم كيفية تسييرها⁵.

¹ مهدي عمر، هاشمي طيب، الإدارة الرشيقة مفاهيم و ممارسات، الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلد 1، العدد 2، ص 23

² Niccolo curatolo.(2014). **Proposition d'une méthode Lean pour l'amélioration des processus métiers en milieu hospitalier : application au processus de prise en charge médicamenteuse à l'hôpital, thèse pour obtenir le grade de docteur, l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, spécialité "Génie Industriel", Paris, France, p 31**

³ أسماء أبو بكر، درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، كلية التربية المجلة التربوية، العدد 80، 2020، ص 658

⁴ مهدي عمر، هاشمي طيب، مرجع سبق ذكره، ص 23

⁵ أسماء ديسي، تبي مبادئ التسيير الرشيق باستخدام Process mining في تحسين مسار عمل وظيفة الإنتاج دراسة حالة مؤسسة أميرناز-وحدة إنتاج حليب Jolait"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير، جامعة المسيلة 2017، ص 3.

خلال فترة التسعينات كان الاهتمام بهذا النظام متعاظما لدى الكتاب والباحثين وأدى ذلك في نهاية الأمر إلى ظهور مصطلح الإدارة الرشيقة" خصوصا بعد ظهور كتاب " الآلة التي غيرت العالم" لمؤلفيه جيمس ووماك James Woomak ودينال جونز Daniel Jones ودينال روس Daniel Roos عام 1991¹. كان رأي المؤلفين بأن التبذير والخسارة هما كل مالا يضيف أي قيمة لعملية الإنتاج؛ أبرز مثال على نجاح هذا النظام هو ما حصل في منتصف الثمانينيات في مصنع فيرمونت كاليفورنيا للسيارات فقد مان المصنع تديره في البداية شرمه جينيرال موتورز (GMC) ولكم تم إغلاقه بسبب انخفاض الإنتاج وكثرة التغيب بين الموظفين؛ بعد عدة سنوات تم إعادة فتحه كمصنع مشترك ما بين جينيرال موتورز وتويوتا، واما بإعادة حوالي 80/ من العمال، وتم تحويل من الإدارة من المركزية إلى اللامركزية إضافة إلى دعم العاملين، وقاموا بتشكيل فرق صغيرة وتم تدريبها لقياس و تحسين الأداء؛ وكانت النتيجة أنه بحلول 1985 ازداد النتاج وتحسنت النوعية بشكل فاق كل معدلات الإنتاج لمصانع (GMC) الأخرى وكان معدل الغيابات قليل جدا؛ حيث قامت باقي الشركات في أمريكا بتبني هذا المنهج بالإنتاج وأدركوا أنه كي ينجحوا فانهم يحتاجون لاجراء تغييرات ثقافية وتنظيمية كبيرة مع التركيز على كفاءة العمليات الانتاجية²

نلاحظ مما سبق أنه على الرغم من أن مصطلح الإدارة الرشيقة تمتد جذورها التاريخية إلى خمسينيات القرن الماضي إلا أن الأفكار اليابانية المرتبطة بذلك المصطلح احتلت مكانة خاصة في العالم في الفترة من السبعينات إلى بداية التسعينات حينما أظهرت شركة تويوتا نتائج باهرة من حيث نسبة المبيعات وكذا تصنيعها مستعملة في ذلك عدة أساليب ونظريات تم تطويرها في هذه المؤسسة انطلاقا من حلقات الجودة وأسلوب الإنتاج في الوقت المحدد وصولا إلى نظام تصنيع شامل يسمى على اسم المؤسسة أو كما اصطلح عليه بعد ذلك بأسلوب الإدارة الرشيقة (Lean management)، كما أن انتهاج أسلوب الإدارة الرشيقة من قبل شركة تويوتا وبعدها من قبل

¹ مهدي عمر، هاشمي طيب، المرجع نفسه، ص23

² ص4، أسماء ديسي، مرجع سبق ذكره ص4

عدة مؤسسات رائدة في الإنتاج مكنهم من تحقيق نتائج مبهرة فيما يخص التحكم في التكاليف والقضاء على مختلف أشكال الهدر وتحقيق الجودة في الإنتاج وإرضاء العملاء.¹

الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الرشيقة:

يعود أصل مفهوم الإدارة الرشيقة إلى نظام إنتاج تويوتا (TPS) Toyota Production System ،

فلسفة تصنيع ابتكرها المهندسون اليابانيون تايشي أوهنو و شيجيو شينغو من المعروف ، ذلك أن هنري فورد حقق نجاحا كبيرا في الإنتاجية والمخزونات المنخفضة ، ومارس التصنيع قصير الدورة في وقت مبكر أواخر عام 1910.² وقد تعددت تعاريف الإدارة الرشيقة من وجهة نظر الباحثين ، نذكر منها:

مصطلح الإدارة الرشيقة " Lean management " يعني أن المنظمات التي تريد الاستدامة

والاستمرارية والبقاء طويلا تعتمد على مدى رشاققتها، والرشاقة هنا تعني القدرة والبقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة والتفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة وإنتاج خدمات ومنتجات جديدة غير متوقعة والاستفادة من خبراتها في اقتناص الفرص التسويقية وتجنب التهديدات لتكون الأساس للنجاح المنشود، والاستدامة و تعزيز إعادة تحديد القيمة من تعاملاتها و أنشطتها ومنتجاتها وخدماتها مقارنة بالمنافسين.³

ذكر درمان إن مصطلح الرشيق مشتق (Lean) مشتق من التقليل في استخدام الموارد وعدم التبذير،

بمعنى تحقيق الكفاءة العالية في استخدامها، فهو تحقيق انجاز عال مع القليل من استخدام الوقت، المخزون ،

العمل جهد العاملين وراس المال وتحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات باستخدام أقل قدر من المدخلات.⁴

¹ أسماء أبو بكر صديق عبد الله ، مرجع سبق ذكره، ص 220.221.

² Edward.d ARNHEITER and John MALEYEFF, **the intégration of Lean management and six sigma**, the TQM magazine, vol17, n°1, emerald group publishing limited, usa, 2005, p09

³ أسماء أبو بكر : المرجع نفسه ، ص 640

⁴ صفاء علام مجد أبو طالب ، تماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي في مصر، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 21، مارس 2020، ص 45.

عرفها womak 2004 بأنها مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح في الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل عمل معين. و تعرف الادارة الرشيقة على أنها نظام يهتم بإزالة كافة أشكال الهدر الموجودة في كافة عمليات الانتاج وذلك بممارسة سياسة للتطوير الدائم داخل المؤسسة، و يرتكز تعريف womak على احترام الإجراءات والوقت في العمل لتقديمه وفق ما هو مطلوب وفي الوقت المناسب والحصول على على الإضافة المرجوة بالجودة المطلوبة¹.

فهي منهجية فكرية تهدف إلى إنتاج منتجات وخدمات بأقل التكاليف وأسرع وقت ممكن، وتتركز على الكفاءة وتحقيق الحد الأدنى من الهدر والتالف وضياع الموارد. تعرف باليابانية ب (muda) لتحسين سرعة، وزيادة الإنتاجية، فعندما نتحدث عن مفهوم الإدارة الرشيقة فإننا نتحدث عن فلسفة وكأنها مشروع غير منتهى، ويتطلب من كل فرد في المنظمة أن يشارك بشكل كامل في مبادئها².

كما ترى jico اليابانية أن الإدارة الرشيقة أسلوب يركز على تحسين الأداءات وجودتها من خلال التخلص من الهدر و بنية تنفيذها: والفرق الرشيقة هي فرق حل المشكلات ذات التوجه الذاتي، ويعتبر التفكير الرشيق مفهوم أساسي في الإدارة الرشيقة وهو منهج عمل يهدف إلى توفير وتنظيم الأداء للوصول إلى المزيد من الفائدة للمجتمع والقيمة للأفراد مع تقليص نسبة الهدر³.

¹ عبد الرحمان بن وارث، احمد جابة، دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب "الإدارة الرشيقة" دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية، 2016، العدد 17، ص145.

² الطالب حسام صبحي عضوم، أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية" دراسة ميدانية على منظمة قري الأطفال العالمية في سورية" بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص14

³ صفاء أبوظالب، المرجع نفسه، ص45

وتعرف الإدارة الرشيقة أيضا أنها: استثمار الوقت المخصص للعمل وبتناسق مع الجهد المطلوب

وبمشاركة جميع العاملين والعمل على تلافي الأخطاء من خلال سياسة التطوير والتحسينات المستدامة يتم الحصول على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية¹.

كما تعرف الإدارة الرشيقة أنها نظام معقد يشمل الشركة بأكملها، لا يستبعد أي وظيفة للمنظمة².

كما أن مفهوم الإدارة الرشيقة له منظورين: الأول المنظور المفاهيمي والفلسفي على المبادئ التوجيهية و

الأهداف الشاملة، المنظور العملي الثاني على مجموعة من الممارسات والأدوات، أو تقنيات الإدارة التي هي بما يتفق مع المنظور الفلسفي³.

في محاولة لفهم هذا المفهوم ككل، يقدم لنا Hohmann رؤية أكثر اكتمالاً للإدارة الرشيقة من

خلال وصفه بأنها "مقاربة ممنهجة لتصميم وتحسين العمليات من خلال السعي إلى كسب رضا العملاء، من خلال مشاركة جميع الموظفين الذين تتوافق مبادرتهم مع الممارسات والمبادئ الشائعة"⁴.

الإدارة الرشيقة هي: استثمار الوقت المخصص للعمل وبتناسق مع الجهد المطلوب وبمشاركة جميع

العاملين والعمل على تلافي الأخطاء من خلال سياسة التطوير والتحسينات المستدامة يتم الحصول على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية⁵.

¹ يحي محمد ركاج، سمر مشرف العبادلة، مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. محاضرة بجامعة فلسطين 2017، ص 7.

² Lamiaa Bezzaze **Analyse de l'impact du Lean Management sur la performance des organisations** : une méta-analyse Par Mémoire présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences en gestion des organisations profil scientifique Québec, Canada 2015,p20

³ Shatha S. Abu Salim¹, Abdalqader A.Msallam², Amal A. Al hila³, Samy S. Abu Naser⁴, Mazen J. Al Shobaki⁵, **The Dimensions of the Lean Management of Jawwal between Theory and Practice**. International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR). Vol. 2 Issue 10, October – 2018, Pages: 52-65....p53

⁴ رقية محمد أحمد كرتات طلبات ومعوقات تطبيق الادارة الرشيقة بجامعة الملك خالد،2019،الجلة العالمية للاقتصاد والاعمال،ص39

⁵ يحي محمد ركاج، المرجع نفسه، ص7.

هناك من يرى أن الإدارة الرشيقة هي قدرة المنشأة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة، وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير، وهي المنهج الإداري الذي يركز على القيم والانسياب والاستقطاب، والسعي نحو الكمال من خلال عمل الفريق، إضافة إلى حسن استخدام الحقائق والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص التي تتاح من أجل تحقيق أفضل المخرجات للعملاء، والتخلص الكلّي ما أمكن من كل أنشطة لا تمثل أيّ قيمة مضافة للعمل أو العميل.¹

الإدارة الرشيقة هي نهج منهجي للسعي لتحقيق التميز التشغيلي (Ohno) ، 1988. يهدف إلى تحسين القيمة التي يدركها العميل تقليل الخسائر المتعلقة بالفايات بهدف التميز التشغيلي و تطبيق نهج التحسين المستمر. لهذا، فإنه يستخدم كل الجهات الفاعلة في الأداء في شركة أو وحدة إنتاج أو قسم في نهج حل المشكلات. في الواقع، وفقاً لأونو (1988)، تفاهم الوصف الدقيق للمشكلة ضروري لحلها.²

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإدارة الرشيقة: هي نظام يهتم بإزالة كافة أشكال الهدر وتطبيق نهج التحسين المستمر خلال مسار العملية الإنتاجية أو الخدمية، ويتميز بسرعة الاستجابة وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير، و بمشاركة كل أفراد المنظمة بشكل كامل في كل مبادئها.

الفرع الثالث: أهداف الإدارة الرشيقة

تهدف الإدارة الرشيقة إلى العديد من الأهداف منها³:

¹ رقية مجّد مجّد أحمد كرتات، المرجع نفسه، ص39

² noura zegmouri **Innovations managériales et management de proximité au sein des organisations de santé, Recherche-intervention à travers l'implantation du Lean Healthcare** Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, École Doctorale Sciences Juridiques, Politiques, Économiques et de Gestion, 2020,P61

³ سليمان عبد الرحمن التلة، سامي سعد أبو ناصر، يوسف مجّد أبو أمونة، مازن ح. الشوبكي، البيئة الإبداعية وعلاقتها بالإدارة الرشيقة للكلّيات التقنية العاملة في قطاع غزة جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، للمؤتمر العلمي الثاني حول الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع الفني كلية فلسطين التقنية - دير البلح ديسمبر 2017، ص12

1. الوصول بنسبة الهدر (الفاقد) إلى الصفر في كل المجالات مثل الأعطال، وحوادث الأفراد وحوادث المعدات وجهد الأفراد و عناصر أخرى تؤثر في العملية الإنتاجية
 2. خفض زمن تقديم الخدمة وسرعة الاستجابة لطلبات العميل
 3. زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وتعظيم الربحية
 4. تعظيم القدرة التنافسية القائمة والسعي لبناء قدرات تنافسية جديدة
 5. الحد من الهدر (الفاقد) بسبب الإنتاج الزائد، فترات الانتظار (فقد زمني)، تكرار أعمال النقل والتداول، أعمال، حركات غير ضرورية (غير فعالة) للأفراد والمعدات.... الخ
- كما أن فكر (الإدارة الرشيقة) يقوم على تغيير مؤسسي يشمل العديد من الممارسات والأدوات التي تساهم في جعل الأنشطة بسيطة، سريعة، وانسيابية مثل:
1. تحسين مناخ العمل النفسي (علاقات العمل والعاملين).
 2. تطبيق نظم العمل الجماعي فرق عمل تضم أفراد من ذوي المواهب والمهارات المتعددة) لدوائر الجودة ومشروعات التحسين وحل المشكلات.
 3. الشفافية وتجنب الغموض وتوظيف تقنيات المراقبة البصرية في كل الأنشطة المتاحة.
 4. تشجيع الابداع و الابتكار والاستثمار في المعرفة ومحاربة الروتين.

المطلب الثاني: أساسيات الإدارة الرشيقة

سننطلق في هذا المطلب إلى بعض أساسيات الإدارة الرشيقة من مبادئ وأدوات ومتطلبات

الفرع الأول: مبادئ الإدارة الرشيقة

كي تحقق هذه الفلسفة أهدافها الرئيسية يجب أن تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية التي لا

يمكن لهذا الأسلوب أن ينجح من دونها وقد أعطى "Liker Jeffrey" في كتابه "منهج تويوتا

The Toyota Way أربعة عشر مبدأ تقوم عليه فلسفة الإدارة الرشيقة:¹

1. تركيز قرارات المؤسسة الإدارية على فلسفة طويلة الأمد والقبول بالتكاليف على المدى القصير.
2. خلق تدفق مستمر في عمليات المؤسسة من أجل مواجهة المشاكل.
3. اعتماد نظام السحب بدل الدفع من أجل اجتناب الإنتاج الزائد.
4. انسيابية الأنشطة من خلال عدم عرقلة العمليات والابتعاد عن البيروقراطية.
5. التأكيد في ثقافة المؤسسة على ضرورة التوقف عند الحاجة وفي الوقت المناسب من أجل معالجة المشاكل من أجل ضمان مستوى جيد للجودة في أول إنتاج.
6. تنميط وتوصيف العمليات الإنتاجية واتباع قاعدة التحسين المستمر.
7. التسيير المرئي، أي يجب أن تكون كل القواعد والأساليب التسييرية واضحة للكل ومعروفة عند الجميع مما يمكن من عدم بقاء الأخطاء متخفية.
8. استعمال التكنولوجيا المجربة فقط في عملية الإنتاج وذلك لتفادي الوقوع في الأخطاء وهدر الوقت والموارد.
9. تكوين أشخاص قياديين على دراية كافية بتفاصيل كل العمليات داخل المؤسسة وقادرين على تكريس ثقافة وفلسفة المؤسسة بطريقتهم الخاصة.
10. تكوين فرق عمل متخصصة في الجودة تتبع فلسفة المؤسسة
11. احترام الشركاء والموردين وتشجيعهم بالسعي دوما نحو التحسين والأفضل.
12. تكريس مبدأ العمل الميداني من أجل معرفة ماذا يجري بالضبط وفهم الوضعية بالشكل الصحيح.
13. اتخاذ القرارات بروية ومن دون شرع والتوافق مع الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المحيطة.

¹ عبد الرحمان بن وارث، احمد جابة، مرجع سبق ذكره، ص146.145

14. على المؤسسة أن تبقى دائما في طريق التعلم وتتبع أسباب مشاكل المؤسسة والعمل على حلها لفكرة التحسين المستمر.

الفرع الثاني: أدوات الإدارة الرشيقة

منهجية الإدارة الرشيقة لها العديد من الأدوات المستخدمة لغرض الحصول على النتائج المطلوبة والقضاء

على الضياع والهدر الذي يعيق تطور وزيادة كفاءة المنظمة، ومن أكثر الأدوات الشائعة في تطبيقات الإدارة الرشيقة نذكر:

1. **وقت الإنتاج:** تسعى الإدارة الرشيقة إلى تحديد الوقت اللازم لعمليات الانتاج وعدم وجود أي زيادة أو نقص في هذا الإنتاج مما يعمل على معالجة الهدر وتلافي المشكلات في هذا الجانب، والعمل على الطلب الفعلي للإنتاج.¹
2. **نظام jidoka:** يعد هذا النظام الفلسفة الرائدة في عمليات الإدارة الرشيقة، ويقوم هذا النظام على توفير مبدأ الجودة في جميع العمليات الإدارية، ويهدف هذا النظام إلى العمل على اكتشاف الأخطاء والعيوب التي يمكن أن تحدث خلال العمليات الإدارية وكشفها مبكرا ووضع الحلول لها.

بالتالي فإن نظام جيدوكا على مبادئ عدة لتجويد العمل الإداري وتمثل هذه المبادئ:

- التفتيش المباشر: يعمل التفتيش المباشر على متابعة العمليات الإدارية، ومراقبة هذا العمل ومخرجاته ويكتفي بمتابعة هذه العمليات من خلال الإدارة الرشيقة وليس بحاج إلى مراقبين مختصين بالجودة.
- التفتيش من المصدر: يقوم هذا الجانب على متابعة ومراقبة العمليات الإدارية، والبحث عن الأخطاء وكيفية حدوثها وأسبابها، والعمل على وضع حلول ومعالجة أسباب حدوث هذه الأخطاء
- المسؤولية الواضحة: يقوم هذا الجانب على تحديد الأخطاء وزمن حدوثها، ومعرفة المسؤول المباشر عن حدوثها، ويتم ذلك من خلال خطوات عملية واضحة ومنظمة.

¹ مطيرة ضيف الله المطيري، دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 29، 2019، ص 85.86

- التوقف الضروري: يعمل هذا الجانب على تحديد العيوب والكشف عنها وإيقاف العمليات الإدارية لحين معالجة المشكلات التي حصلت في المجال الإداري.
- تنميط العمل: يعمل هذا المبدأ من العمليات الإدارية على أن هذه العمليات يجب أن تكون واضحة ومحددة وتبين الخطوات الرئيسية للعمليات الإدارية، مما يساهم في عدم الوقوع في الأخطاء في أداء العمليات، كما أن تنميط العمل يساهم في توفير الوقت والجهد بالإضافة إلى إيجاد مخرجات إيجابية على مستوى عالي من الجودة¹.
3. تنظيم موقع العمل: هي أحد الأدوات الفاعلة للتحسين المستمر ويطلق عليها 5S²، و تعتمد على 5 كلمات يابانية، الحرف الأول منها يبدأ بحرف S : (Seiri, Seiton, Seiketsu, Shitsuke³) وهي تعد الأساس للمنظمة الرشيقة الفعالة وهي خطوة النموذج الأولي باتجاه تخفيض الهدر فالمفهوم الضمني لـ (5S) هو تناول الهدر ثم محاولة حذفه، فالهدر قد يكون بشكل قصاصات أو فضلات، عيوب، زيادة في المواد الأولية، العناصر التي لا نحتاجها، الأدوات المعطوبة القديمة، الطراز القديم وموجة المودة الحديثة⁴، وتتضمن (5S) الخطوات الآتية⁵:
- Seiri : وتعني التخلص من كل ما هو غير ضروري في مكان العمل.
- Seiton : وتعني تنظيم مكان العمل من أجل إيجاد الأدوات في أقرب وقت وضمان سلامة العاملين.
- Seiso : وتعني تنظيف الورشة من أجل إضفاء جو يبعث على الارتياح.
- Seiketu : وتعني جعل المعايير السابقة جزءا من إدارة مكان العمل.

¹ مطيرة ضيف الله المطيري، مرجع سبق ذكره ، ص86.85

² بسام متيب علي الطائي، إسرء وعد الله قاسم السبعواي دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة/دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى 2012، ص308.

³ Lamiaa Bezzaze P32

⁴ بسام متيب علي الطائي، إسرء وعد الله قاسم السبعواي، المرجع نفسه، ص308.

⁵ عبد الرحمان بن وارث، احمد جابة ، مرجع سبق ذكره، ص148.

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

4. التحسين المستمر "L'amélioration continue" إن التحسين المستمر يعني باستمرارية تدنية التكاليف التصنيعية، كما يساعد على معرفة وإدارة التكاليف التي لا تظهر في البيانات المالية ومعرفة أسباب والسيطرة عليها، فالتحسين المستمر يساعدنا على تجنب التكاليف التي لم تحدث بعد بتفاديها قبل وقوعها، من خلال إيجاد حلول للمشاكل الآنية الصغيرة التي في حالة عدم الانتباه لها تتحول لمنبع صعب السيطرة على تكاليفه مستقبلاً¹، والمعنى الشاع للمفهوم هو التحسين التدريجي المستمر في جميع نواحي المنظمة، وليس فقط في سلسلة عمليات الإنتاج الأساسية، حيث ينخرط جميع العاملين في المنظمة في عملية التحسين وعلى جميع المستويات الإدارية، بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية من الإدارة العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا².

4. العمال متعددي الوظائف: العمال متعددي الوظائف: يركز هذا المفهوم على وجود عمال مهرة وفي نفس الوقت يمتلكون مهارات متعددة، بخضوعهم للتدريب المتخصص هدف تمكينهم من القدرات العالية على حل المشاكل المتعلقة بكل نشاط، وبتطويره إلى الأفضل، ويعد هذا الأسلوب أداة لتدريب العمال على التعامل مع أكثر من مهمة داخل المنظمة.³

5. العمل القياسي هو الحجر الزاوية للجهد الموجه نحو التحسين المستمر، والعنصر الأساسي لتحقيق النجاح ويساعد هذا الأسلوب على الوصول إلى الأهداف، بناء على تعريف Krichbaum,2008:2 يمكن وصف هذا الأسلوب بأنه أفضل وسيلة للقيام بالعمل لأنه يعمل على توحيد الاجراءات التنفيذية على مكان العمل يعمل

¹ بوطيبة عبد الرحمان، مداح عرابي الحاج، متطلبات تطبيق مركاتز التصنيع المرن لتدنية تكاليف المؤسسات الصناعية دراسة حالة :عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة التنظيم و العمل، المجلد5، العدد10، 2016، ص64

² رغد جمال جاسم، انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق زين -اسيا سيل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2016.

³ براهيم آسية. حمودليماناً. بن دهبنة مريم، الادارة الرشيقة للموارد البشرية التجربة اليابانية ،مجلة دورية دولية محكمة تصدر عن المركز الجامعي آفلو، العدد2019، 1، ص165

على توحيد الإجراءات لضمان رضى المستفيدين ويسعى هذا الأسلوب للإجابة على الأسئلة التالية وهي: ماذا؟ وأين؟ ومتى؟ ومن؟ لضمان الخروج بأفضل الوسائل¹.

6. أداة ستة سيجمما **Six Sigma** : يوجد عدة مفاهيم لمصطلح ستة سيجمما تتراوح بين اعتبار المفهوم مجرد مقياس احصائي لقياس الجودة أو اعتباره استراتيجية أو مدخل أو فلسفة جديدة للتحسين المستمر، مما يؤدي إلى بناء سمعة عالية لمنتجات المنمة 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. ويشير مصطلح ستة سيجمما إلى الانحرافات الكامنة في أية عملية داخل النظام تسمح للمنظمة أن تستنتج عدد العيوب في المتوسط التي تحدث في العملية، هذه العيوب تعتبر انحراف عن حدود ملزمة محددة مسبقا، أي تضع المنظمة حدودا عليا ودنيا ملزمة، والمنتج الذي يقع خارج هذه الحدود أي يكون أعلى من الحدود العليا أو أقل من الحدود الدنيا يعد منتجا معيبا.²

الفرع الثالث: متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقية³:

إن اعتماد أسلوب الإدارة الرشيقية كفلسفة إدارية في المؤسسة يتطلب توفر مجموعة من الشروط والمتطلبات التي تضمن نجاح هذا الأسلوب وتحقيق أهدافه ومن بين أهم هذه المتطلبات نذكر:

1. دعم الإدارة العليا: فنجاح الأسلوب يتوقف على مدى شعور الإدارة العليا ورغبتها في توفير الإمكانيات

والشروط اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة، وذلك من خلال النقاط التالية:

- الالتزام الكلي بتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والوقت من أجل إنجاز عملية تطبيق

الأسلوب.

¹ يحيي مجد ركاج، مرجع سبق ذكره، ص8

² أسماء أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص674

³ عبد الرحمان بن وارث، احمد جابة، مرجع سبق ذكره، ص149.150.

- القبول الكلي للإدارة للتخلي عن الأساليب الكلاسيكية لتسيير الإنتاج والتوجه نحو الفلسفة الحديثة للإدارة الرشيقة.

- تغيير نظام الإدارة في المؤسسة من النظام البيروقراطي الذي يسود معظم المؤسسات في الدول النامية إلى نظام ديمقراطي لا مركزي يعطي الحرية للمبادرة والإبداع.

2. التعاون بين الإدارة والعاملين : اقتراحات الموظفين يجب أن تلقى الدعم اللازم من الإدارة بتوفير جميع

الإمكانيات الضرورية للقيام بالتغيير، وهذا ما يسمى بالتسيير التشاركي حيث يقوم المسير باستشارة الموظفين ومناقشة المشاكل والخروج بحل جماعي لها إذ تعطى للعمال مسؤوليات جديدة لتحسين عمليات إنتاج المؤسسة، هذه الأعمال تسمح للعاملين من تقسيم جهودهم من جهة في أعمال روتينية متعودين عليها ومن جهة أخرى مهام غير روتينية للتفكير في الكيفية التي تسمح بتحسين أداء المؤسسة وحل مشكلات الإنتاج والقضاء على الهدر.

3. الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعا وكما : يعرف التدريب على انه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم

يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبله ، فأسلوب الإدارة الرشيقة يتطلب الاعتماد على عمال ومسؤولين ذوي كفاءة كبيرة تمكنهم من اكتشاف الأخطاء في حينها وبالتالي التقليل قدر الإمكان من فرص الضياع والهدر للموارد، وهذا يكون بإتباع سياسة تدريبية مبنية على أسس موضوعية في كل جوانبها تتميز بما يلي:

- مطابقة البرامج التدريبية للمؤسسة لمحتوى الآليات المستعملة في القضاء على الهدر كطريقة S.M.E.D أو طريقة السينات الخمس.

- الاعتماد على التدريب المتعدد المهارات وذلك من أجل ربح الوقت وتمكين العامل التنفيذي من إجراء عمليات صيانة وقائية أو بعدية فورية دون الاعتماد على قسم الصيانة، وتمكين العامل على خط الإنتاج من اكتشاف عيوب الجودة دون الاعتماد على تحليل قسم الجودة.
- الاعتماد على دورات تدريبية تحسيسية لجميع العمال دون استثناء من أجل شرح مختلف أشكال الهدر داخل المؤسسة، مدى خطورتها على المؤسسة وكيفية معالجتها.
4. 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 مبادراً 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 استمرارية عمله مرتبطة باستمرارية المحافظة على موارد المؤسسة

المطلب الثالث: أشكال الهدر و العوامل الداعمة والمثبطة للإدارة الرشيقة

الفرع الأول: أشكال الهدر: ¹

اتفق العديد من العلماء والباحثين مثل (Slack, et. وWomack & Jones (2003)

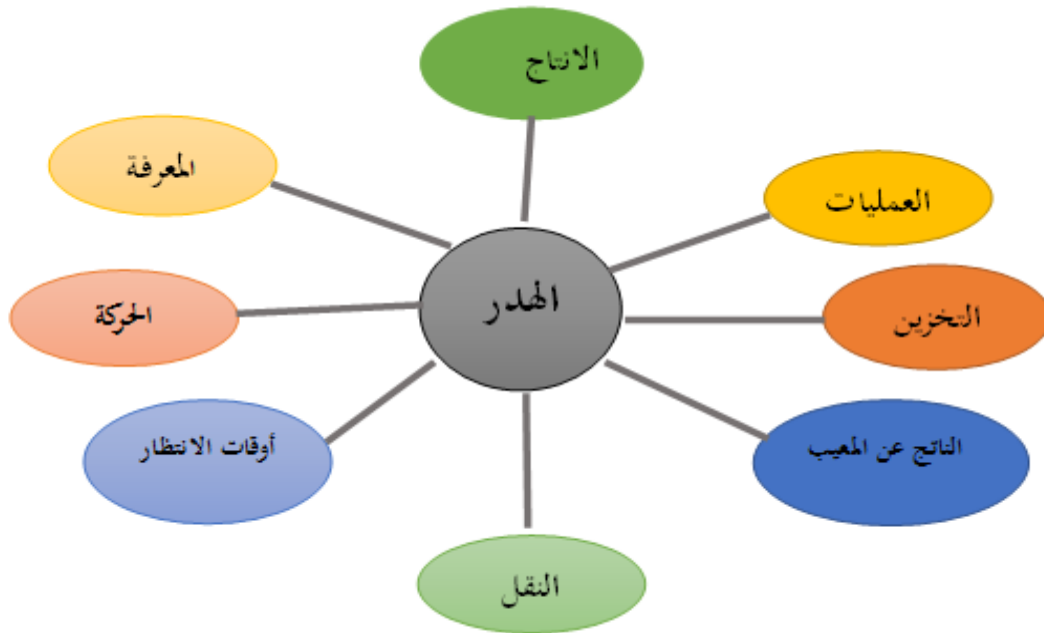
al., (2005) على تصنيف مصادر الهدر في ثمانية أنواع كالتالي:

1. الهدر في الإنتاج: الإنتاج الزائد عن احتياجات العملاء.

¹ ياسمين حاتم المشلمون، أثر تطبيق التصنيع الرشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير ص14.15

2. الهدر في العمليات: وجود عمليات انتاجية لاتضيف قيمة للمنتج او الخدمة.
3. الهدر في التخزين: تخزين مواد خام، نصف مصنعة أو منتجات نهائية أكثر من الحاجة.
4. الهدر الناتج عن الحركة: الحركة الزائدة من العامل والتي لا تضيف قيمة للعملية الإنتاجية
5. الهدر في النقل: وهو التنقل المفرط في نقل المواد بين مراحل الإنتاج مما يؤدي الى ضرر وتدهور في جودة المنتج.
6. الهدر جراء أوقات الانتظار: الوقت الضائع في انتظار الخطوة القادمة للإنتاج، القطع، المعدات، المعلومات او التعليمات.
7. الهدر الناتج عن المعيب: الجهد والتكاليف المبذولة لإزالة او تصحيح الاخطاء والعيوب الانتاجية.
8. الهدر في المعرفة: وهو عدم الاستغلال الأمثل لرأس المال الفكري في المنظمة.

الشكل 2: أنواع الهدر الثمانية



من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: العوامل الداعمة والمثبطة للإدارة الرشيقة:

يمكن ايجاز العوامل الداعمة للإدارة الرشيقة والعوامل المثبطة لها في الجدول التالي:

الجدول 1: العوامل الداعمة والمثبطة للإدارة الرشيقة

العوامل المثبطة		العوامل الداعمة
المقاومة الطبيعية للتغيير ينظر إليها على أنها:		الحاجة إلى الإقتراب من العميل في ظل ازدياد حدة المنافسة.
شكوك حول فعالية فلسفة الرشاقة		الرغبة في مواكبة التغيرات البيئية ، وينجرعن ذلك:
عدم توفر الوقت		انخفاض في نسبة التكاليف التشغيل
المخاوف بشأن تأثير التغيير على لولاء التنظيمي		وتجنب هدر رأسمال.
ثقافة الإنتاج:		فهم العملاء لإحتياجات بطريقة أفضل.
الكميات الكبيرة، الدفعات الكبيرة، حد أدنى من التغيير، عدم توقف الإنتاج	الإدارة	الجودة في العمليات أكثر مما يؤدي إلى أخطاء أقل
التصنيع يقود إلى سلسلة التوريد ويدعم احتياجات مواكبة التغييرات.	الرشيقة	تمكين الأشخاص ذوي المهارات المتعددة
الثقافة التنظيمية		زيادة المعرفة في كل سلسلة التوريد بما في ذلك عمليات التصنيع وجميع العمليات الأخرى ضمن سلسلة القيمة

Source : T MELTON¹, The Benifits Of Lean Manufacturing What

Lean Thinking Has To Offer The Process Industries, Institution of Chemical Engineers, 2005,p664

¹ T MELTON, The Benifits Of Lean Manufacturing What Lean Thinking Has To Offer The Process Industries, Institution of Chemical Engineers, 2005,p664

المبحث الثاني: أداء العاملين

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، إذ يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين بشكل مستمر، وذلك لارتباطه بكفاءة المنظمة في تحقيق ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وفي هذا المبحث سنتعرض إلى مفهوم الأداء وأهميته وبعض أساسياته والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: ماهية أداء العاملين

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

الأداء يقابله باللفظ اللاتيني *peformare* وبالانجليزية *performance* والتي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها أهدافه¹.

فلأداء من المفاهيم الواسعة التي تنطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل. حيث يعرف أداء العاملين أنه يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة به أيا كانت طبيعة هذا العمل، من خصائص هذا التعريف: - أنه لا يقتصر استخدامه على عمل دون الآخر، حيث بالإمكان تطبيقه على جميع الأعمال أيا كانت طبيعتها، ويعود ذلك إلى أن أي عمل مهما كان محتواه فان له أهداف محددة وإن اختلفت أبعادها وطبيعتها من عمل لآخر.

- يمكن إخضاعه للقياس وذلك بقياسه بمقارنة الأداء الفعلي لكل هدف من الأهداف المتحققة من جراء العمل بالمعيار النمطي المحدد له.

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتسييم، مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 1، نوفمبر 2001، ص 86.

- يمكن استخدام هذا التعريف في عملية قياس أداء جميع العاملين في المنظمة، سواء كان الأداء على مستوى الأفراد أو كان ضمن الأداء الكلي لمجموعة من العمل. ويأتي ذلك عن طريق تحديد الأهداف على مستوى الفرد أو الجماعة، ثم قياس مدى قدرة الفرد على تحقيقها ضمن العمل المحدد له على المستوى الشخصي أو الذي يدخل ضمن الهدف النهائي للمجموعة ككل.¹
- السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.²
- من جهة أخرى فإن الأداء يستخدم بالعلاقة للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المنظمة، حيث يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالفعالية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون مساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة ولو أ، هناك من يرى بعكس المصطلحين -الكفاءة والفعالية- من حيث المدلول.³

الفرع الثاني: أهمية أداء العاملين

يحتل موضوع الأداء باهتمام متزايد في المجتمعات كافة، فالجميع يحاول ويعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معياراً ومؤشراً أساسياً بتقدم تلك المجتمعات، لما له من أثر إيجابي في معدلات التنمية الاقتصادية والإدارية والاجتماعية، وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين وأهميته بالنسبة للمنظمة.

¹ سعيد سمير أبو جليلة، أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الاتصالات الليبية، قدمت ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أدار، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، 2018، ص

² بودلية نوال، الواهم تجوى،

³ عبد المللك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 87

1. أهمية أداء بالنسبة للعاملين:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجاباً على النحو التالي:¹

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة الفرد: مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا.... من خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.
- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرًا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومراتب مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى استقرار في عمله وإثبات ذاته.
- من خلال ما تم التطرق إليه نتوصل إلى أن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه وتنميته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية. ذ

2. أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة:

¹ بوديبة نوال، الواهم نجوى، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة الخبز الصحي، مذكرة ماستر، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2016،

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل

المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها.

لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه

التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه

التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.

- كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة

جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا

لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا أطول بقاء حين يكون أداء العاملين

متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام

العاملين بها ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا

لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

- كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة

الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة

الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما

يعتمد على مستوى الأداء بها.

- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط

التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.¹

¹ بوقطف محمود، الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، خنشلة، شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،

جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص61

المطلب الثاني: أساسيات أداء العاملين

للأداء عناصر ومحددات بدونها لا يمكن وجود أداء فعال في المنظمة نذكر منها:

الفرع الأول: عناصر أداء العاملين:

لأداء العاملين مجموعة من العناصر أهمها:¹

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. جودة العمل: تمثل في مدي إدراك الفرد لعماله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات بارعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ في الأخطاء العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. كمية العمل: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.
4. المثابرة: وتشمل الجدية في العمل، وقدرة العامل على تحمل المسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

الفرع الثاني: محددات أداء العاملين:

إن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد و التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور و المهام، ويعني هذا أن

الأداء هو موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:

أ - الجهد المبذول: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته و

ذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله

¹غازي حسن عودة الحلايية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، مذكرة دكتوراه، جامعة الشرق الأوسط، 2013، 24-25

- ب - القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه .
- ت - إدراك الدور: و يعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من

خلاله والشعور بأهميته في أدائه.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الرشيقة

سنتعرض في هذا المطلب إلى العوامل المؤثرة في الأداء وعلاقته بالإدارة الرشيقة.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:²

1. غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب

أدائها. لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجازا ومحاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار

محدد مسبقا لذلك فلا تملك المنظمة معايير و مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد. فعندها يتساوى الموظف

ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

نستنتج انه يجب ان للمنظمة اهداف محددة حتى تتمكن من قياس أداء عاملها ومقارنته بأهدافها.

2. عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع

القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية و الموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي الى

ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق اهداف المنظمة. وهذا يؤدي الى تدني مستوى الأداء

¹ جيدول أحمد، أعمر قويدر، الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للتأمينات وكالة الجلفة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، علم اجتماع تنظيم وعمل، 2020، ص40.

² بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمديرية التربية-ولاية قالم-مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قالم، 2019، ص56-56.

لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بانهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء. وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

نستخلص انه يجب على المنظمة اشراك عامليها في التخطيط واتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها المسطرة.

3. اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الادارية التي تربط

بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه. فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف

بالتريقات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها. لما كانت عوامل التحفيز مؤثرة بالعاملين. وهذا يتطلب

نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد والموظف الكسول والموظف غير

المنتج.

نستخلص انه على المؤسسة تبني تقييم عادل لكافة العاملين لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى كل فرد وربط

معدلات الأداء بنظام المكافآت والحوافز.

4. مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء

للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي الى أداء ضعيف إنتاجية اقل والرضا يتأثر بعدد كبير من

العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن المؤهل التعليمي، الجنس،

والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات الواجبات ونظام التريقات والحوافز في المنظمة.

نستنتج ان غياب المكافآت والتريقات وعدم شعور العاملين بالمسؤولية يؤدي الى عدم رضاهم وبالتالي انخفاض

أدائهم.

5. التسبب الإداري: ويقصد به ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة. بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي

على أداء الموظفين الاخرين. وقد ينشا السبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة او الإشراف أو الثقافة

التنظيمية السائدة في المنظمة.

يلاحظ ان التجمعات اثناء أداء العمل وترك مناصب الشغل شاغرة والتأخير في الالتحاق بالعمل كلها مظاهر سلبية تؤثر على الأداء وذلك نتيجة تساهل المشرفين والمسؤولين.

الفرع الثاني: علاقة أداء العاملين بالإدارة الرشيقة

إن التغيرات العالمية الحادثة في شتى مجالات الحياة والتي أدت إلى عدم الاستقرار العالمي وظهور ونمو الصناعات الصغيرة ، والمنافسة الشديدة الناتجة عن النمو السريع للأسواق، وارتفاع التكلفة، و زيادة القدرة التنافسية ، والتغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية كانت مبررا لزيادة الحاجة الى مهارات إدارية قادرة على الأداء المتميز وزيادة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وزيادة الإنتاجية والجودة والتحسين المستمر للأداء، لذلك وجب على المنظمة الأخذ بعين الاعتبار بعض العناصر التي تساعد على مواجهة التغيرات العالمية المعاصرة كالتحسين المستمر: حيث لم يعد الاهتمام بتحسين الأداء أمرا اختياريا لا أصبح شرطا جوهريا لضمان البقاء في السوق وتحقيق التميز والمنافسة بذلك أصبح الاهتمام به أمرا اجباريا حيث يهدف أساسا إلى تدعيم القدرات والمهارات البشرية،¹ وعملية التحسين داخل المؤسسة تلجأ إلى العديد من الأساليب من أهمها:

- تكوين أساليب الحوافز المادية

- تطوير برامج التكوين والتنمية الإدارية: ويتضمن ذلك اتباع طرق العمل السليمة، كما يتضمن ذلك تطوير

برامج من أجل تخفيض ورقابة التكاليف

- تطوير العلاقات الإنسانية وأساليب التحفيز المعنوية: يتضمن تطوير أساليب الاتصال والمشاركة في العوائد

والمكافآت

¹ كنة بوزنيط، فريدة فقصاص، أثر التكوين، على تحسين أداء المورد البشري، دراسة حالة: مؤسسة أقمصة جن جن، -جيجل-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، ص56

كما أن تطوير العلاقات الإنسانية يتضمن العمل على تقليل الصراع ما بين الأفراد والاهتمام

بحل مشاكلهم وتحسين علاقاتهم، وتهيئة مناخ ملائم للعمل، والاهتمام بالحوافز المعنوية وخلق الروح المعنوية

ما بين الأفراد.¹

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

نحاول من خلال هذا الجزء التعرض لبعض الدراسات التي تعرضت لموضوعي الإدارة الرشيقة وأداء العاملين

المطلب الأول: دراسات سابقة حول الإدارة الرشيقة:

(1) دراسات عربية:

• حسام عضوم، أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية "دراسة ميدانية على

منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة

الأعمال، 2020

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري، بالإضافة

إلى معرفة مدى توافر مقومات الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر، العمل القياسي، ستة سيجما) وتحديد مدى

قدرتها على تحقيق الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة (قابلية التغيير، تشجيع الإبداع، الحساسية للمشكلات)،

ومعرفة مدى ملاءمة هذا الأسلوب للعمل في المنظمات غير الحكومية، استخدم الباحث المنهج الوصفي

التحليلي، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على كافة العاملين الإداريين والمتطوعين في المنظمة، والبالغ عددهم (571)

موظفاً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم استرداد (551) استبانة بنسبة استرداد (81.9%)، واستخدم

الباحث عدداً من الأساليب (الإحصائية في برنامج SPSS) لعرض وتحليل نتائج الدراسة. خلصت الدراسة إلى

مجموعة من النتائج منها: أن مستوى توافر أدوات الإدارة الرشيقة مرتفع لدى الموظفين في منظمة قرى الأطفال

¹ كتنزة بوزنيط، فريدة فقعاص/ مرجع سبق ذكره، ص 59

العالمية، كما أن منهج الإدارة الرشيقة يلعب دوراً أساسياً في تحسين عناصر الإبداع الإداري حيث تساهم أدوات الإدارة الرشيقة بما نسبته (99.1%) في الإبداع الإداري في المنظمة. وبالتالي فإن أسلوب الإدارة الرشيقة مناسب للعمل والأعمال في منظمة قرى الأطفال في سورية، وتوصي الدراسة بزيادة الاهتمام والتوسع في استخدام أدوات الإدارة الرشيقة لما لها من أثر واضح في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمة، والعمل على تذليل كافة المعوقات التي تواجه تطبيقها.

● دراسة صبري مقيح بعنوان الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة

حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة (الجزائر) 2020-11

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة، تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم توزيعه على عينة عشوائية قوامها 230 عامل من مختلف المستويات الإدارية واستخدم طرق الإحصاء الوصفي والاستنتاجي للتحليل واختبار دراسة الفرضيات باستخدام برنامج SPSS

توصلت الدراسة إلى أن تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة ضعيف قدر بنحو 17.9 وهذا ما يتطلب من الشركة زيادة الاهتمام بالإدارة الرشيقة لما لها من أهمية كبيرة ودور فعال في تحسين عناصر الإبداع الوظيفي.

● دراسة يحي محمد رجاج توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم

العالي بغزة المؤتمر العلمي الثاني: الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني، كلية فلسطين 2017

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن مدى توافر متطلبات الإدارة الرشيقة من تنظيم موقع التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة من خلال مؤشري استقطاب الموارد البشرية والتدريب. حيث تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي وتم

تصميم استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية 430 في الوزارة ومديرياتها الفرعية المنتشرة بالمحافظات، تمت الدراسة والتحليل بواسطة برنامج Spss توصل الباحثان مفادها وجود علاقة بين الإدارة الرشيقة والموارد البشرية، وأوصت الدراسة إلى ضرورة تحفيز العاملين لتنمية قدراتهم من خلال محددات الإدارة الرشيقة والمعايير العمل القياسية.

• دراسة سليمان عبد الرحمن التلة ، سامي سعد أبو ناصر ، يوسف محمد أبو أمونة، مازن ج. الشوبكي جامعة

الأزهر ، غزة ، فلسطين، البيئة الإبداعية وعلاقتها للإدارة اللينة للكليات التقنية تعمل في قطاع غزة 2017

هدفت الدراسة إلى التعرف على البيئة الإبداعية وعلاقتها بالإدارة الرشيقة ل الكليات التقنية العاملة في

قطاع غزة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبيان حيث تم التوزيع عشوائياً على 289 موظفاً

من الكليات التقنية في قطاع غزة بإجمالي عدد (1168) موظفاً وبنسبة استجابة تساوي (79.2%) من عينة

الدراسة. أظهرت النتائج درجة عالية من الموافقة على أبعاد البيئة الإبداعية كما أظهر مستوى عال من البيئة

الإبداعية، كما أظهرت النتائج أن الكليات التقنية حققت مستوى عال من الإدارة الرشيقة، وأظهرت النتائج

وجود علاقة فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد البيئة الإبداعية والإدارة في الكليات التقنية الخالية من الهدر في

قطاع غزة. يقترح الباحثون جملة من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز أبعاد البيئة الإبداعية من خلال العمل على

تحسين قدرات الكليات في الطلاقة والمرونة، الأصالة والحساسية للمشاكل وأهمية زيادة الاهتمام بأبعاد تحقيق

رشيقة الإدارة لما لها من دور في تطوير أقسام التعليم الفني والاستدامة. تطوير آليات وتطبيقات الإدارة الرشيقة من

حيث تقليل الفاقد وتقليله التكاليف وتحسين الخدمة والاستجابة لمتطلبات العملاء وتعظيم القدرة التنافسية

والربحية، بما يتناسب مع إمكانيات هذه الكليات.

(2) الدراسات الأجنبية:

• دراسة (Bednarek, 2020) بعنوان "دراسات عليا عن الإدارة الرشيقة-استعراض المبادرات"

“Postgraduate Etudies on Lean Management—A Review of Initiatives

تشرح هذه المقالة نموذجاً ناجحاً للدراسات العليا حول التصنيع الخالي من الهدر ، كان موضوع البحث تسع طبعات لأكاديمية كايزن للدراسات العليا التي نظمتها جامعة وارسو للتكنولوجيا ومعهد كايزن في الأعوام 2009-2018 ، والتي لا تزال تحظى بالاهتمام بالسوق. واتبعت الدراسة التحليل النوعي المفصل لهذه الحالة، متبوعاً بتحليل مقارنة مع برامج الدراسات العليا الأخرى من هذا النوع على المستوى الوطني والأوروبي والعالمي، كما تم تحديد الفروق بين البرنامج الناجح، الذي تم تحليله بالتفصيل ، والبرامج الأخرى المتاحة الموضحة في الأدبيات وعلى الإنترنت. وقد تم تحقيق ذلك من خلال تحليل منظم لتسعة وثلاثين برنامجاً للدراسات العليا تم تحديدها من خلال الاستعلام عن قواعد البيانات العلمية ومحرك بحث Google على الإنترنت. تمت مناقشة أفضل ممارسات ونماذج التعليم بعد التخرج في الإدارة لرشيقة، وتمت مقارنة البرامج التسعة والثلاثين التي تضم العينة المحددة. بالنظر إلى المستوى العام جداً للبيانات المتاحة من حيث تنظيم برامج الدراسات العليا، فقد تم أيضاً تقييمها إذا كانت تتبع نماذج التعلم البنائية والتجريبية. وقد تم تحقيق ذلك من خلال تضمين مؤشر الأيام / الزيارة الصناعية في المقارنة. نظراً لقيمته العالية، فقد تم تحديده كعامل نجاح في منهج الدراسات العليا في الإدارة الرشيقة.

● دراسة نورة زقموري: ، **2020 Innovations managériales et Management de**

au sein des organisations de santé proximité

الهدف من هذا البحث هو إجراء فحص تجريبي لتقييم تأثير الإدارة اللينة على أداء المنظمات. لهذا الغرض تم تطوير نموذج نظري يسلط الضوء على مبادئ الإدارة اللينة وممارساتها الإدارية وفهم تأثيرها على الإنتاجية أو أداء المنظمات. يتم التحقق من فرضيات البحث باستخدام نهج التحليلات الوصفية. يتقارب توليف البيانات التجريبية الناتجة مع ملف تم طرح النظريات بالفعل في مراجعة الأدبيات. العينة دراسة إحدى وعشرين دراسة حالة اقترحت الجمعية موجب بين المتغيرات التي تم تحليلها. جعل تحليل نتائج الدراسة من الممكن إثبات أن اعتماد الإدارة اللينة ، لجميع الدراسات التي تم تحليلها ، تمكن المنظمات من تحقيق مستويات عالية من الفعالية

التنظيمية و أداء. ومع ذلك ، يجب ضمان الالتزام المستمر بعجلة التحسين .والتقدم ووضع العامل البشري في صميم هذه السياسة من حيث الالتزام الإداري ومشاركة الموظفين.

- دراسة شذى سعيد أبو سليم، عبد القادر عبد السلام، أمل عبد الرحمن الهلا، سامي سعد أبو ناصر ، مازن ج.

الشوبكي (Dimensions of agile mobile management between theory

(2018, and practice

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الرشيقة في جوال من وجهة نظر الموظفين ، والإشارة

إلى توافر أدوات الإدارة الرشيقة (تنظيم موقع العمل ، التحسين المستمر ، العمل القياسي، العمال متعددي

الوظائف، ستة سيجما)، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و التحليلي. تم توزيع الاستبيان على عينة

عشوائية تتكون من 75 من مجموع 85 من عمال شركة جوال بمحافظة غزة فرع الشمال وخلصت الدراسة إلى

عدة النتائج ، وأهمها تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة في جوال ، و الأبعاد التي حظيت بأقل قدر من الاهتمام من

وجهة نظر موظفي جوال (ستة سيجما والعمال متعددي الوظائف). لا توجد أيضا اختلافات بين آراء الموظفين

حول مدى توفر أبعاد الإدارة الرشيقة في شروط (النوع ، المؤهل ، سنوات الخدمة) . كانت أهم التوصيات هي

زيادة الاهتمام والتوسع في استخدام أدوات الإدارة الرشيقة لأن لديهم تأثير واضح على الابتكار، من خلال

التركيز على الأدوات التي لها أكبر الأثر في تحقيق عناصر الإبداع التحسين المستمر، العمل القياسي، ستة سيجما.

- دراسة (Straçusser), 2015 " بعنوان " Agile project management concepts applied

fields to construction and other non-IT

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة موجزة للأساليب الرشيقة لمفاهيم إدارة المشاريع، كما تم تطويرها في

صناعة البرمجيات، مع تركيز عام لا يتعلق بتكنولوجيا المعلومات. كما هدفت إلى مناقشة تطبيق هذه الأدوات

والأساليب على المشاريع غير المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، وكيف تتناسب مع أساليب إدارة المشاريع والبرامج

"التقليدية". وكان الجزء الرئيسي من الورقة عبارة عن دراستي حالة حيث تم تطبيق هذه المبادئ: مشروع بناء وتنفيذ برنامج تحسين الأداء على أساس ستة سيجما. أخيرا توصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسية وهي أن الأدوات والمنهجيات، والعمليات الفكرية يمكن أن تضيف قيمة كبيرة للمشاريع غير المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات إذا تم تطبيقها بشكل صحيح.

المطلب الثاني: دراسات سابقة حول أداء العاملين

(1) الدراسات العربية:

- دراسة سعيد سمير أبوجليدة بعنوان: أثر استراتيجية الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الاتصالات الليبية، وشملت المجتمع كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية (شركة المدار الجديدة، وشركة ليبيا) والبالغ عددهم 860، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات تم توزيع 346 فردا عشوائيا استرجع منها 330 والصالح منها للتحليل 392، تم التحليل بمجموعة من الأساليب الإحصائية وهي: (المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، تحليل الانحدار الخطي، كرونباخ ألفا للثبات) وتم استخدام برنامج AMOS اصدار 22 للتأكد من الصدق العملي التوكيدي. من نتائج الدراسة تبين أن شركات الاتصال الليبية تسعى للحصول على افضل الكوادر البشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها، وتبين الاهتمام العالي للعاملين في شركات الاتصال الليبية بمتطلبات الالتزام بالعمل، واوصت الدراسة بعدة توصيات منها: استقطاب العمالة المتخصصة في مجال الاتصالات وتنميتها وتطويرها والحفاظ عى استمراريتها بالعمل.
- دراسة لندا عبد الله سيد أحمل بعنوان: أثر التوجه لإداري في أداء العاملين دراسة ميدانية في مجموعة مصانع مأمون مأمون البربر للمواد الغذائية السودان، تناولت الدراسة أثر التوجيه الإداري في أداء العاملين لدى مجموعة مصانع مأمون البربر للمواد الغذائية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاحصائي والتاريخي ومنهج دراسة الحالة و

تمثلت عينة الدراسة في العاملين بمجموعة مصانع مأمون البربر للمواد الغذائية، ومما توصلت إليه نتائج الدراسة أن التوجه الإداري يؤثر على أداء العاملين، من التوصيات المقدمة: ضرورة اتباع التوجه الإداري لما يخلفه من تأثير اجابي لدى العاملين.

(2) الدراسات الأجنبية:

• دراسة (Ifrah Abdullahi Hussein, 2Dr. Fridah Simba (2017) Effect Of Employee Motivation On Organizational Performance Of Mogadishu Al Port In Somalia

تركز هذه الدراسة على دوافع الموظفين وصلتها بالأداء التنظيمي. الدراسة للتحقيق من تأثير هذا الدافع على نجاح المنظمة. دراسة حالة لمقديشو الميناء تم اتخاذ (MAP) لضمان إجراء تحقيق مفصل للمتغيرات. الدافع ، إذا لم يعطه الاهتمام يمكن أن يؤدي إلى آثار كارثية مثل قلة استخدام موارد الميناء، والتغيب وانخفاض أداء الميناء. قامت الدراسة من خلال أهداف: معرفة تأثير العوامل الخارجية المكافآت ، ثانيا ، لتحديد تأثير المكافآت الجوهرية على الأداء التنظيمي وتحديد تأثير الإدارة التشاركية على الأداء التنظيمي. تم اعتماد تصميم وصفي واستخدام الأوصاف الإحصائية لتلخيص وتحليل البيانات التي تم جمعها. وسائل الأدوات الإحصائية بما في ذلك مقاييس الاتجاهات المركزية مثل المتوسط ، و مقاييس التشتت مثل الانحراف المعياري، وقياسات العلاقات بين المتغيرات، مثل تحليلات الانحدار. تم اختيار حجم عينة كبير من 153 موظفاً، وتم إجراء تحليل مفصل بمساعدة الإصدار 23 من SPSS تم جمع البيانات باستخدام استبيان وبعد ذلك تم تقديم التحليل في شكل جداول ورسوم بيانية ومخططات دائرية ونصوص يمكن للقارئ فهمها، كما يتضح من نتيجة الارتباط، كان هناك ارتباط إيجابي بين وقت الخدمة والمكافآت الخارجية على أنها أ السبب المسؤول عن تحقيق أفضل للأداء التنظيمي كما ورد بعلاقة 21.7% كان كبيراً، يشير الاكتشاف مرة أخرى إلى وجود علاقة دلالة بين الأدوات التحفيزية مثل الأجور

المكافأة والتوصية وما إلى ذلك، فيجب على أصحاب العمل تطوير سياسات الأجور و الإجراءات التي ستمكنهم من جذب، و تحفيز موظفيهم والاحتفاظ بهم.

المطلب الثالث: الدراسة المتعلقة بكلا المتغيرين

- دراسة أبو بكر صديق بعنوان: درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد ، كلية التربية المجلة التربوية، العدد80،

2020 هدفت هذه الدراسة تحديد درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة بجامعة الوادي الجديد ،

وتحديد درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى القيادات الجامعية بالجامعة، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة

القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة و فاعلية الاداء الوظيفي، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق حول درجة ممارسة

القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة و فاعلية الأداء الوظيفي التي تعزى لمتغيرات (نوع الكلية، الجنس، الدرجة

العلمية). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعان باستبانة مكونة من محورين: الأول للكشف

عن درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة والثاني للكشف عن درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى

القيادات الجامعية، ووزعت الاستمارة على 127عضو هيئة تدريس من العملي بالجامعة، من أهم ما توصلت

إليه: أن درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة، ودرجة ممارستها للأداء الوظيفي

جاءت مرتفعة، و من أبرز التوصيات حث متخذي القرار بالجامعات المصرية على ضرورة تطبيق آليا الإدارة

الرشيقة.

- دراسة لبنى محمود سنوسي: العنوان الإدارة الرشيقة وانعكاساتها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة

الأولبية المصرية

يهدف البحث إلى التعرف على الإدارة الرشيقة وانعكاساتها على تحسين جودة الأداء الوظيفي

باللجنة الأولبية المصرية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي "بأسلوب الدراسات المسيحية" دراسة العلاقات

المتبادلة، مجتمع البحث: العاملين باللجنة الأولمبية المصرية و أعضاء الجمعية العمومية والأجهزة الفنية و الإدارية للمنتخبات القومية والبالغ عددهم 182 فرداً، تم اختيار عينة عشوائياً بلغ عددها 85 من مجتمع البحث، أدوات البحث تمثلت في: تحليل المحتوى والسجلات والوثائق بالإضافة إلى الاستبيان، كما توصلت الباحثة إلى نتائج أهمها ضعف تبني اللجنة الأولمبية المصرية للإدارة الرشيقة وضعف جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية، توجد علاقة ارتباطية طردية دالة احصائياً بين جميع محاور الإدارة الرشيقة، توصي الباحثة بضرورة زيادة الاهتمام والتوسع في استخدام أدوات الإدارة الرشيقة لما لها من أثر واضح في تحقيق عناصر الإبداع، بالتركيز على الأدوات التي لها التأثير الأكبر على تحسين مستوى جودة الأداء الوظيفي، نشر ثقافة تقليل الهدر والتالف من خلال أنشطة التحسين المستمر.

المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت دراستنا الحالية مع أغلب الدراسات المذكورة سابقاً من حيث المنهج، وأدوات الدراسة، والأساليب الاحصائية المعتمدة، كما اختلفت من حيث الهدف، حجم مجتمع الدراسة، والعينة ونموذج الدراسة، والحدود الزمنية والمكانية، وطبيعة نشاط المنظمة محل الدراسة.

وكرت دراستنا الحالية على معرفة مدى تأثير الإدارة الرشيقة بأبعادها (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، والعاملين متعددي الوظائف، ستة سيجمما) على أداء العاملين بأبعاده (حجم العمل، جودة العمل، المثابرة في العمل)، إضافة إلى دراسة الفروقات في اتجاهات أفراد العينة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة في المؤسسة).

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم حول الإدارة الرشيقة بمختلف أدواتها ومتطلباتها، كما تم التطرق

إلى المفاهيم المتعلقة بأداء العاملين، حيث يؤدي تطبيق الإدارة الرشيقة إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل

جوانب المؤسسة. كما تطرقنا أيضا للدراسات السابقة المتعلقة بكلا المتغيرين.

و أثبتت الدراسات الحديثة في هذا الشأن المؤسسات التي تمارس الإدارة الرشيقة حققت تميزا وعليه يجب

الاستفادة من هذه التجارب وتطبيقها في المؤسسات الجزائرية، ، من أهم ما يستنتج من الفصل الأول: أن الإدارة

الرشيقة تهدف إلى التقليل من الهدر وخفض التكاليف وتحسين الخدمة الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء، كما

تسعى الإدارة الرشيقة إلى تجنب الهدر في الجهد والوقت والمال من خلال منظومة متكاملة من العمل الجماعي لبلوغ

أقصى طاقة إنتاجية ممكنة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

يعد هذا الجانب في أي دراسة تدعيما للخلفية النظرية بهدف الإجابة على التساؤلات المطروحة والوقوف على مدى تحقق تساؤلات البحث وصحة الفرضيات ومن ثم الحكم عليها بالقبول أو الرفض.

وباعتبار دراسة الحالة هي أساس أي بحث ومعيار حقيقيا لموضوعية وعلمية أي دراسة ومحاولة محاكاة المعلومات النظرية في الواقع حاولنا قدر المستطاع وبكل جهود تسليط الضوء على الإدارة الرشيقة وأثرها على أداء العاملين.

ومنه سنتناول في هذا الفصل تقديم عموميات حول الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء سونلغاز غرداية وإجراءات الدراسة وتحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والتي فرضتها طبيعة المتغيرات، وتقديم تحليل كامل لهذه لدراسة الحالة.

لذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض منهجية الدراسة المستخدمة وتقديم مجتمع الدراسة وعينته وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات والمعالجة الإحصائية المستخدمة وصدق أداة الدراسة وثباتها بعد التعرف على لحة توضح الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء سونلغاز غرداية من خلال المطلب الأول.

المطلب الأول: عموميات حول المؤسسة

سنتطرق في هذا المطلب تعريف الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء سونلغاز غرداية ومجموعة من المهام وأهدافها كما نتطرق إلى هيكلها التنظيمي والوظائف التي تتكون منها المصنع.

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من المؤسسات التي تقوم و بتوزيع الكهرباء والغاز في منطقة الوسط و الفاعلة في الاقتصاد الوطني لها هدف رئيسي تسعى لتحقيقه و هو تغطية التراب بالغاز و الكهرباء.

وبما ان مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مؤسسة استثمارية فهي تسعى دائما إلى إنجاز عدة مشاريع لتوسع نشاطها ولهذا نجدها تتعامل كثيرا مع الموردين و المؤسسات الأخرى لإنشاء تلك المشاريع.

الفرع الأول: نبذة عن المؤسسة

المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز هي مؤسسة خدمات عمومية ، المسار الصعب لهذه المؤسسة يعكس مسار الشعب الجزائري اذ سعت جاهدة الى تحويل كل قواها من أجل تنظيم الاقتصاد و تلبية الحاجات الاجتماعية للمواطنين في النمو متواصل و مستمر للبلاد، و مرت المؤسسة في دورة حياتها بالمراحل الموالية

- في 1944: لقد نشأة هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها ، حيث كان

الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل أجر زهيد؛

- في 1946: خضعت لقانون التامين الذي اصدرته الدولة الفرنسية SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز)؛
- في 1947: تم انشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعرفة باختصار بالحروف EGA المؤسسات السابقة لإنتاج التوزيع وكذلك الغاز و هذا بموجب المرسوم رقم 1002/47 بتاريخ 05/1947/06 وهي تنتمي الى قانون اساسي خاص للزبون LEBON و شركائه؛
- في 1962: تكلفت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة EGA وما ان انقضت بضع سنوات و بفضل بذل مجهود معتبر في سبيل التكوين سمح التاطير و العاملون الجزائريون من تولى تسيير المؤسسة؛
- في 1969: تحولت EGA الى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وما لبث ان اصبحت مؤسسة ذات حجم معتبر حيث بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون وكانت تلي حاجيات 7000 زبون؛
- وفي 1991: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري (epic) وإعادة النظر في قانونها الأساسي الذي يثبت أن للمؤسسة خدمة عمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري؛
- وفي سنة 2002: اصبحت المؤسسة شركة مساهمة هذه الترقية منحتها امكانية التدخل حدود الجزائر و باعتبارها شركة مساهمة فانه ينبغي عليها حيابة حافظة اسهم و قيم اخرى منقولة مع امكانية امتلاك اسهم في شركات اخرى؛
- في سنة 2004: تطورت سونلغاز حيث اصبحت مجمعا او شركة قابض (Holding Sociétés وذلك بإعادة هيكلت نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات وحسب خصائص لديها أربع نشاطات أساسية وهي:

- إنتاج الكهرباء وهو مجمع صناعي (SP)؛

- نقل الكهرباء المنتجة (GRTE)؛

- نقل الغاز (GRTG)؛

- توزيع الكهرباء والغاز (SD) .SOCITE DU DISTREEBUTION

- في سنة 2005: برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات
يعكس تعزز انجازات المجمع و ذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يشكل الرهان الاكبر لهذه السنة، لذلك
يجب تحقيقه الى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون و الفوز بهذه المهمة و التطبيق الجيد لبرامج
التنمية و ان استثمارية فريدة من نوعها لذا تكتسب اثارة و اهمي قصوى بالنظر الى نوعية الخدمات و
التسيير بصورة عامة؛

- في سنة 2006 : تمت هيكلة وظيفة للتوزيع في اربع شركات فرعية هم كآتي¹،

- الجزائر العاصمة SDA.

- منطقة الوسط SDC.

- منطقة الشرق SDE.

- منطقة الغرب SDO.

- في 2007.2008: نهاية الهيكلة (التجديد) تميزت سونلغاز خلال السنوات الاخيرة بإعادة التنظيم من

اجل نمو افضل هذه هي الخطوة المتبعة حيث كان الرهان يتمثل في نوعية الخدمة المقدمة للزبائن من وراء

هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي الجوهرية لسونلغاز ذلك ان توسيع مجال انشطتها و تحسين نط تسييرها الاقتصادي يفيد ان في المقام الاول هذه المهمة التي تشكل الاساس لثقافتها كمؤسسة.

الفرع الثاني: نشاطات المؤسسة :

إن شركة سونلغاز تتحكم و تحتكر الإنتاج ، النقل و التوزيع كما تقوم بتزويد زبائنها بالطاقة الكهربائية المنتجة من طرفها كما تزودهم بالغاز الذي تشتريه من شركة سونطراك الذي تتولى إنتاجه هذه الأخيرة .

- بالنسبة للكهرباء :الكهرباء تنتج عن طريق مراكز كهربائية متواجدة على عدة نقاط على القطر الوطني و

هذه الطاقة الكهربائية المنتجة تقوم شركة سونلغاز بإرسالها إلى الزبائن بواسطة شبكات كهربائية خطوط و

مراكز هذه الطاقة إما أن ترسل إلى بعض الزبائن الصناعيين و إما أن تمر في مراكز التحويل حتى يتم

التخفيض من درجات حرارتها حتى تصل إلى الزبائن المشتركين العاديين بدرجة 380 فولط، 220 فولط.

- بالنسبة للغاز :الغاز يأتي في المرتبة الثانية بالنسبة لسونلغاز و هو على العكس تماما بالنسبة للكهرباء

حيث أن الغاز يتم شراؤه من المؤسسة المنتجة له سونطراك. كما أنه يتم توزيعه أيضا إلى المشتركين عن

طريق القنوات هذه الطاقة ترسل هي الأخرى إما إلى بعض العملاء الصناعيين أو أن تمر بمراكز تخفيض

من درجة الضغط ثم توضع في شبكات توزيع الغاز و منها توصل إلى المشتركين.

الفرع الثالث: أهداف المؤسسة:

تعمل المؤسسة من اجل تحقيق العديد من الأهداف لما تمتلكه من قدرات ومؤهلات كبيرة لعل أهمها طموحها في

أن تصبح من بين المؤسسات الخمس الأولى في الحوض المتوسط في مجال الكهرباء والغاز، معتمدة في ذلك على:

(1) دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية:

- تهدف المؤسسة إلى استقطاب رؤوس الأموال من أجل تحقيق برامجها الاستثمارية؛

- العمل على امتلاك وتطوير المنشآت الأساسية للكهرباء والغاز التي تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد؛

(2) التوسع: تهدف شركة سونلغاز إلى تحقيق إستراتيجيتها التوسعية داخل و خارج الوطن وحتى تنويع منتجاتها و كذلك نطاق العمل من صناعي إلى تجاري وصناعي وذلك بإعادة هيكلتها نفسها في شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية الآتية:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE)؛

- مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)؛

- مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

وطموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة منافسة لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق ملامحها في الأفق وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل خمسة متعاملين التابعين للقطاع في حوض البحر المتوسط.

الفرع الرابع: نبذة عن المديرية الجهوية للتوزيع لوحدة غرداية:

نظراً لكون دراستنا كما سيأتي فيما بعد ستستهدف المديرية الجهوية للتوزيع بغرداية فسنقدم عرضاً بسيطاً لهذه الوكالة ووصفاً مختلف وظائفها، تتبع هذه المديرية الجهوية للتوزيع.

في 16 ماي 2007 تم تأسيس المديرية الجهوية للتوزيع بمقتضى القرار 478 المعد من طرف المديرية العامة والمتضمن إنشاء المديريات الجهوية للتوزيع التابعة لفروع التوزيع الخاصة . حيث تنتمي المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط - البليدة- SDC التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية: (ولاية البليدة، تيزي وزو، البويرة، المدية، غرداية، الأغواط، ورقلة، الجلفة ، تمنراست، الوادي، بسكرة و إيليزي) و

يقدر رأس مال المديرية بـ : 15 مليار دينار و يتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب الولاية بالطاقة الكهربائية و الغاز، و يبلغ

- رقم المتعاملين سنة 2012: 162432؛

- زبائن الكهرباء 105291؛

- زبائن الغاز 57141.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء غرداية

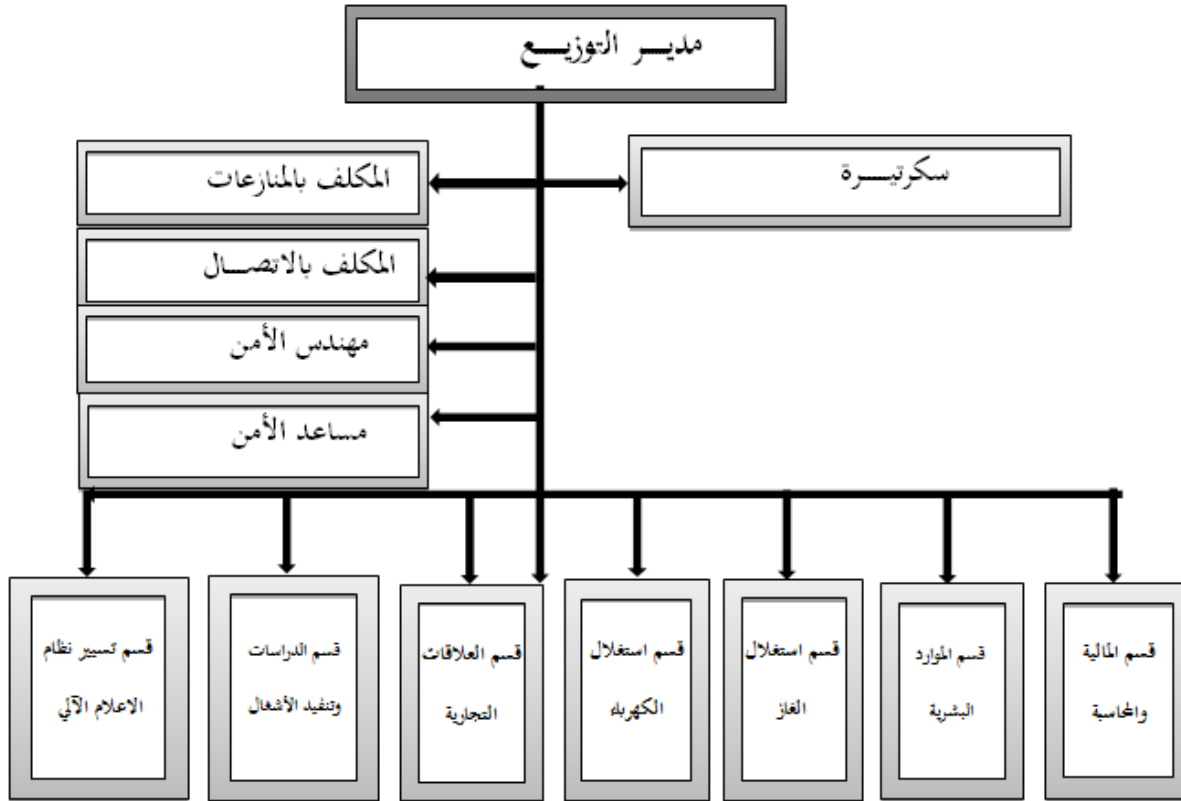
تغطي مديرية التوزيع بغرداية كامل ولاية غرداية ببلدياتها 13 و تتكون من عدة وكالات تجارية عبر

ولاية غرداية، منها: وكالة غرداية، وكالة بوهراوة، وكالة بنورة، وكالة متليلي.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع غرداية

تنقسم مديرية التوزيع إلى عدة أقسام ومستويات، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 3 : الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية



المصدر : وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي للمديرية:

تأسست المديرية الجهوية بمقتضى القرار 478 و يمثل المديرية على المستوى المحلي السيد المدير وتظم

المديرية مايلي:

- مكتب المدير: و المصالح و الأعوان المتصلون مباشرة به وهم:

- السكرتير التنفيذي
- العون المكلف بالاتصال على المستوى المديرية.

- العون المكلف بالشؤون القانونية على المستوى المديرية.
- العون المكلف بالوقاية وامن الأشخاص على مستوى المديرية.

ونلخص مهام المديرية بما يلي:

- المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتنوع وسط مجال: الخدمات المقدمة، تعظيم المبيعات، تحصيل الديون.
- تطبيق السياسات التجارية للشركة على أكمل وجه.
- توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة بالتكاليف المحددة أيضا وإرشادهم وتوعيتهم.
- ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء والغاز وتطويرها ومختلف عمليات الصيانة بها.
- وضع برنامج الأشغال وضمان تنفيذها.
- تسيير الموارد البشرية و توفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم.
- ضمان امن الأشخاص و الممتلكات التي لها علاقة بالتوزيع و توعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية.
- ضمان أحسن تمثيل للشركة على المستوى المحلي.

الفرع الثالث: أهم مصالح مديرية التوزيع الكهرباء والغاز غرداية

بالإضافة إلى المصالح والأعوان المتصلة مباشرة بالمدير فإن مديرية التوزيع تحتوي على سبعة أقسام:

1. قسم المالية والمحاسبة: ينقسم إلى أربعة مصالح وهي:

- مصلحة المحاسبة

- مصلحة المالية

- مصلحة الميزانية

- مصلحة التفتيش والمراقبة

2. قسم الموارد البشرية: ويتكون من مصلحتين

- مصلحة تسيير الموارد البشرية

- ومصلحة تنمية الموارد البشرية

3. قسم استغلال الغاز: وينقسم إلى ثلاثة مصالح:

- مصلحة الصيانة

- مصلحة المراقبة والاستغلال

- المصالح التقنية

4. قسم استغلال الكهرباء: ويتكون من ثلاثة مصالح هي:

- مصلحة مراقبة استغلال الشبكات

- مصلحة الصيانة

- مصلحة التسيير عن بعد للمصالح التقنية

5. قسم العلاقات التجارية: يتكون من ثلاثة مصالح، وهي:

- مصلحة تنمية المبيعات

- مصلحة الحسابات الكبرى

- مصلحة التحصيل

كما يوجد وكالات تجارية تابعة لهذا القسم تختص بالزبائن.

6. قسم الدراسات وتنفيذ الاشغال: وتنقسم إلى أربعة مصالح وهي:

- مصلحة الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء

- مصلحة الدراسات وتنفيذ أشغال الغاز

- مصلحة البرنامج العمومي للكهرباء

- مصلحة البرنامج العمومي للغاز

7. قسم تسيير نظام الاعلام الآلي.

المطلب الثالث: طرق وأدوات الدراسة:

نتعرض من خلال هذا المبحث منهجية الدراسة المستخدمة، وعينة الدراسة وعينته، وأدوات الدراسة

ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية وفحص أداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها.

الفرع الأول: طرق الدراسة:

أولاً: منهجية الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل البيانات والمعلومات

المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج متوصل إليها، حيث هدف تتجلى لهذه الدراسة إلى التعرف على مستوى

الادارة الرشيقة وعلاقته بأداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز غرداية) حيث

اشتملت الدراسة في جانبها الميداني على الاستبيان وعرض حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز غرداية وقد تم

توزيع استمارات استبيان تتعلق بحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها

باستخدام برنامج الاختبارات الإحصائية SPSS Statistics v22 بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة وتساهم في حل مشكلة الدراسة.

أ - أساليب جمع البيانات والمعلومات: تم الاعتماد على مصادر أولية وأخرى ثانوية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الفصل نذكر منها:

1. المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات: وتم الحصول عليها من خلال تصميم استبان وتوزيعه على عينة من عينة البحث ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) النسخة رقم (22) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة والاستعانة ببرنامج (EXCEL) بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2. المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات: وتم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة والتي ساعدت في جميع مراحل الدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة " مستوى الادارة الرشيقة وعلاقته بأداء العاملين" مع إجراء دراسة الحالة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز غرداية : فمجمع الدراسة يتمثل في عدد العمال المتواجدين من عمال إداريين وتقنيين (إطارات وموظفين)، ونظراً لذلك اخترنا في هذه الدراسة العينة العشوائية، وزعت عليهم استبيانات الدراسة البالغ (55) وقد تم استرجاع (49) من العدد الموزع وتم إلغاء (11) من الاستبانات لنقص الإجابة أي (38) في حين (6) استبيانات لم تسترجع.

الجدول 2: يوضح عدد الاستمارات الموزعة والصالحة للدراسة

عدد الاستبيان					مجمع وعينة الدراسة
الموزع	المسترجع	غير مسترجع	الملغاة	القابل لتحليل	
55	49	06	11	38	الشركة الوطنية للكهرباء والغاز غرداية

المصدر: من اعداد الطاقم بناء على المعلومات المجمعة

الفرع الثاني: أدوات الدراسة :

اعتمدنا من خلال هذا المطلب على عدة أدوات لجمع بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها. وفيما

يلي نتعرض لهذه الأدوات.

أولاً: أدوات جمع البيانات

أ - الوثائق: تم الاعتماد على وثائق المؤسسة للحصول على المعطيات والبيانات الخاصة بالمؤسسة.

ب - الاستبيان: في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع وقد تم

إعداد الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة في هذا المجال عن طريق المراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي لغرض جمع البيانات والمعلومات.

- عرض الاستبيان على المشرف بغرض اختبار مدى وملاءمتها لجمع البيانات.

- تعديل الاستبيان حسب توجيهات المشرف.

- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بغية أخذ آرائهم وحذف وإضافة ما يرونه ملائماً.

- توزيع الاستبيان على أفراد العينة من أجل جمع البيانات.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين كالتالي:

القسم الأول: يحتوي على الخصائص العامة لعينة الدراسة ويتكون من 05 بيانات.

القسم الثاني: يتكون من محورين الإدارة الرشيقة وأثرها على أداء العاملين وهما على التوالي:

ال محور الأول: يوضح معرفة مدى توفر الإدارة الرشيقة ويتكون من 23 عبارة، مقسمة على 05 أبعاد

وهي كالتالي:

البعد الأول: يتمثل في تنظيم موقع العمل، ومتكون من 04 عبارات.

البعد الثاني: يتمثل في التحسين المستمر، ومتكون من 06 عبارات.

البعد الثالث: يتمثل في بعد العمل القياسي، ومتكون من 04 عبارات.

البعد الرابع: يتمثل في بعد العاملين متعددي الوظائف، ومتكون من 05 عبارات

البعد الخامس: يتمثل في بعد ستة سيجمما، ويتكون من 04 عبارات

ال محور الثاني: يوضح أداء العاملين ويتكون من 12 عبارة

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (01) تم

تقسيمه حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ($5-1=4$) ثم تقسّمه على أكبر قيمة

في المقياس للحصول على طول الخلية ($4/5=0.8$) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01)

وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

الجدول 3: يوضح قائمة التقيط حسب ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطاقب

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي

الأهمية وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وسنوضح ذلك من خلال الجدول رقم: (03).

الجدول 4: يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي.

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 01 - 1.79	من 1.8 - 2.59	من 2.6 - 3.39	من 3.4 - 4.19	من 4.2 - 5
الدرجة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة		

ثانياً: الأدوات الإحصائية.

لتحقيق أهداف الدراسة تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك

باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية :

1. النسب المتوية والتكرارات.
2. المتوسطات الحسابية
3. الانحراف المعياري : القيمة الأكثر استخداماً من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التعثر الإحصائي أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الاستبيان .
4. الفا كرونباخ : (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
5. معامل ارتباط اطيبرسون: (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الفقرات

ولقياس قوة الارتباط والعلاقة بينا لمتغيرين:

✓ فإذا كان المعامل قريب من (1 +) فإن الارتباط قوي وموجب.

✓ وإذا كان المعامل قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب وكلما قرب من (0) ضعيف إلى أن ينعدم.

6. اختبار التباين الاحادي ANOVA One Way .

7. اختبار t للعينات المستقلة.

8. اختبارات للعينه الواحدة t testone sample .

9. الانحدار المتعدد.

المطلب الرابع: صدق وثبات الاستبيان:

بغرض الوقوف على صدق وثبات الاستبيان اتبعنا الخطوات التالية:

1. تحكيم الاستبيان: عرضنا الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (4 أعضاء في الهيئة

التدريسية، وقد استجبنا لآرائهم وتوجيهها تم فيما يتعلق بالحذف والتعديل، حتى خرج الاستبيان في

صورته النهائية (انظر الملحق رقم 01).

2. ثبات الاستبيان : أجرينا اختبار القياس الثبات للاستبيان باستعمال معامل ألفا كرومباخ

(Cronbach's Alpha) وكانت النتائج كالتالي : (انظر الملحق رقم 03)

الجدول 5: يوضح معامل الثبات

Reliability Statistics	
معامل الثبات	
Cronbach's Alpha	N of Items

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
35	0.924

المصدر: من إعداد الطاقم بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن معاملات الثبات للاستبيان ككل بلغ (0.924) وهي قيمة جيدة من الناحية الإحصائية في مثل هذه الدراسات وكذلك فإن معاملات ألفا كرونباخ لجميع المحاور مقبولة إحصائياً، وبذلك تكون قد تأكد الباحث من صدق وثبات استبيان الدراسة، مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة.

وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان عن طريق معامل ارتباط بيرسون (Pearson **Corrélation Coefficient**) وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرات والدرجات الكلية للمجال الذي بعدها كما يلي :

3. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

بين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرات كل بعد من المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته:

الجدول 6: معاملات الارتباط بين البعد الأول والمعدل الكلي لفقرات

المؤشرات الإحصائية			الرقم
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	العبارات	
0.000	0.816**	تعتمد الإدارة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم مكان العمل	01

0.000	0.803**	أهتم بترتيب الملفات ووضعها في أماكنها ليسهل الوصول إليها عند الحاجة	02
0.000	0.740**	تركز الإدارة على متابعة نظافة مكان العمل ليتمكن من أداء العمل	03
0.000	0.553**	تحت الإدارة الأفراد على ترتيب مكان العمل	04

ارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالقببناء على نتائج

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0.553 و0.816 عند

مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه .

الجدول 7: معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثاني والمعدل الكلي لفقراته

المؤشرات الإحصائية			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
05	تساهم الإدارة في تحسين مهاراتي	0.776**	0.000
06	تشجع الإدارة على ضرورة استغلال الموارد المتاحة	0.682**	0.000
07	تشجع الإدارة على ضرورة استغلال الوقت	0.692**	0.015
08	تعمل الإدارة على تبسيط المهام لتكون واضحة للموظفين	0.825**	0.000
09	تشجعي الإدارة على تحسين أدائي باستمرار	0.793**	0.000
10	تسعى الإدارة إلى تحديث الإجراءات بشكل دوري لمنع تكرار	0.653**	0.000

		المشكلات الخاصة بالعمل	
--	--	------------------------	--

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالقبنا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0.653 و0.825 عند

مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد لأول البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول 8: معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثالث والمعدل الكلي لفقراته

المؤشرات الإحصائية			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
11	تحرص الإدارة على إتمام العمل ضمن الوقت المحدد لتجنب تراكم العمل	0.531**	0.001
12	تستخدم الإدارة معايير موحدة لتقييم أداء العاملين	0.812**	0.000
13	تتعمد الإدارة بترتيب إجراءات العمل لمنع الضياع في حركات العامل	0.865**	0.000
14	تضع الإدارة معايير واضحة لكل مهمة لتسهيل العمل للموظفين	0.671**	0.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالقبنا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0.531 و0.865 عند

مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول 9: معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الرابع والمعدل الكلي لفقراته

المؤشرات الإحصائية			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
15	يتحسن أداء الموظفين عند نقلهم من وظيفة إلى وظيفة أخرى	0.548**	0.000
16	تمكن الإدارة الموظفين من العمل ضمن أقسام مختلفة	0.713**	0.000
17	تسعى الإدارة إلى تنويع مهارات الموظفين باعتماد أسلوب التدوير الوظيفي	0.730**	0.000
18	ييدي الموظفين تجاوزا كبيرا لأسلوب تغيير العمل	0.687**	0.000
19	تسعى الإدارة إلى تنويع مهارات الموظفين من خلال البرامج التدريبية	0.600**	0.000

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0.548 و 0.730

عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول 10: معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الخامس والمعدل الكلي لفقراته

المؤشرات الإحصائية			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية

0.000	0.780**	تقوم الإدارة بتحليل مشاكل العمل بدقة	20
0.000	0.894**	تقوم الإدارة بعمليات الرقابة ومتابعة تنفيذ الحلول	21
0.000	0.824**	تقوم الإدارة بقياس الأداء الفعلي مع الخطط	22
0.000	0.859**	تقوم الإدارة بتحديد مشاكل العمل بصورة دقيقة	23

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0.780 و 0.894

عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول 11: معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته

المؤشرات الإحصائية			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
24	أنجز الأعمال والمهام الموكلة إلي مهما كان حجمها	0.609**	0.000
25	لدي القدرة على الاستغلال الجيد للوقت لإتمام المهام الموكلة إلي	0.707**	0.000
26	تؤثر المهام المختلفة على حجم الأعمال التي أنجزها	0.458**	0.004
27	لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	0.610**	0.000
28	أنجز المهام الموكلة لي طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	0.666**	0.008
29	أساهم في تقديم المقترحات المفيدة للعمل	0.519**	0.001

0.000	0.779**	أجنب الأخطاء قدر المستطاع في عملي	30
0.000	0.801**	أبدل كل طاقتي وأستغل كل الموارد المتاحة لدي أثناء تأدية وظيفتي.	31
0.000	0.628**	أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني	32
0.008	0.803**	أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وتطويره	33
0.000	0.816**	أبدل جهدا كبيرا في أداء عملي	34
0.000	0.775**	استدرك أوقات تأخري لتكملة مهامى المطلوبة	35

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين **0.458** و **0.816**

عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة:

المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة (المخائص الديموغرافية)

1. عرض وتوزيع نتائج المتعلقة بخاصية الجنس: يتم توزيع أفراد العينة حسب الجنس كما يلي:

الجدول 12: يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
84.2%	32	ذكر
15.8%	06	أنثى

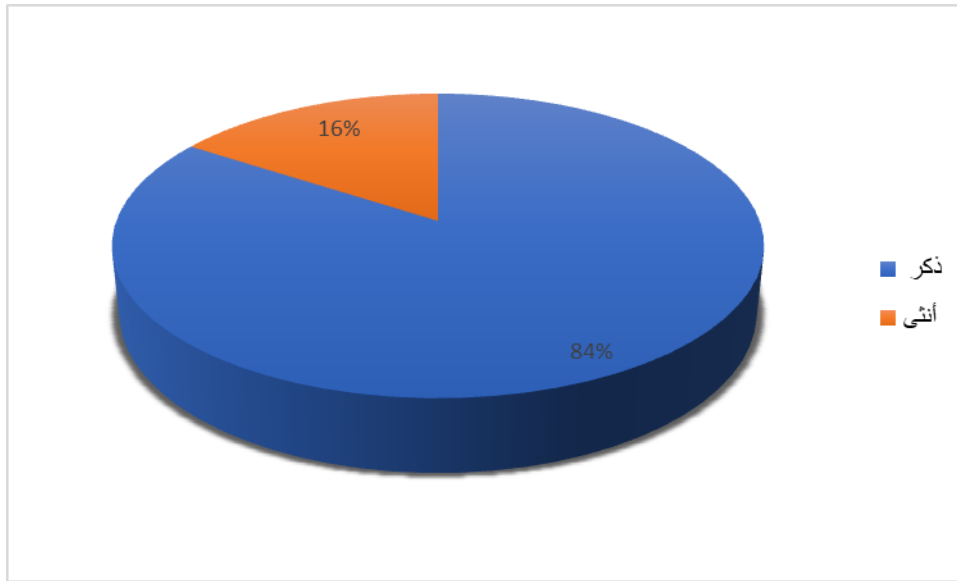
100%	38	الإجمالي
------	----	----------

المصدر: من إعداد الطلق باعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 38 فرداً، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير الجنس ب 32 فرداً ونسبة 84.2% لصالح الذكور وبعدها 06 ونسبة 15.8% لصالح الإناث في المؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ أن عد الذكور كبير مقارنة بالنسبة للإناث، لذا نرجح أن الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز غرداية ذات طابع ذكوري وذلك يعود إلى طبيعة العمل واعتماده على الجانب التقني وهو ما يتناسب مع فئة الذكور كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل 4: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس بالاعتماد على الدائرة النسبية:



2. عرض وتحليل نتائج المتعلقة بخاصية العمر:

يتم توزيع أفراد العينة حسب العمر كما يلي:

الجدول 13: يبين توزيع افراد العينة حسب متغير العمر

النسبة%	التكرار	العمر
13.2%	5	30 سنة فأقل
42.1%	16	من 31 سنة إلى 40 سنة
31.6%	12	من 41 سنة إلى 50 سنة
13.2%	05	50 سنة فأكثر
100%	38	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطاقب اعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 38 فرداً، نلاحظ أنها توزعت

حسب متغير السن بلغت فئة من [31-40 سنة] سنة بعدد 16 فرد ونسبة 42.1% ثم يليها الفئة التي تنتمي

إلى [41-50 سنة] ب 12 فرداً ونسبة 31.6% في حين الفئتين 30 سنة فأقل و أكثر من 50 سنة ب 05

أفراد بنسبة 13.2% لكلا الفئتين.

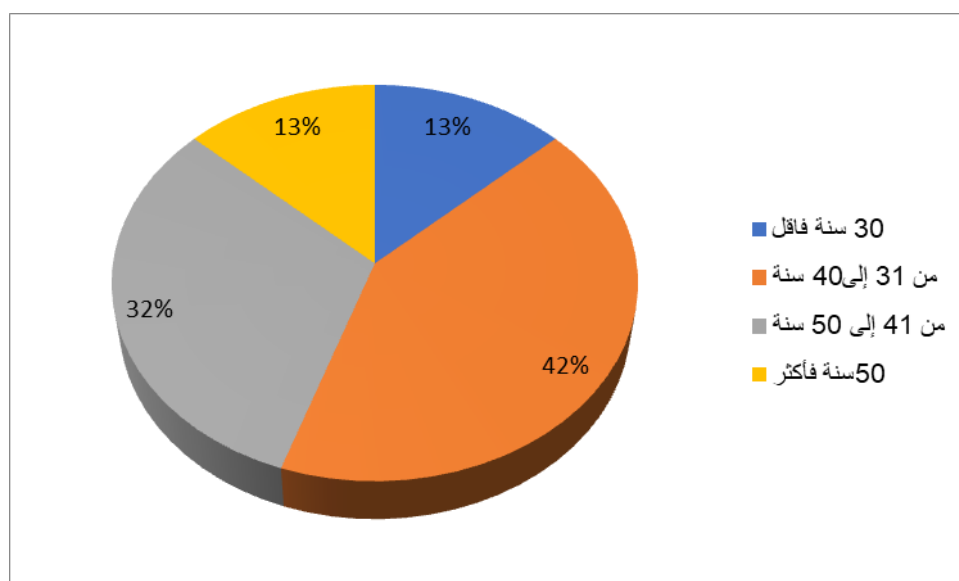
نستنتج من خلال جدول توزيع أفراد العينة حسب العمر، أن المؤسسة تعتمد على العاملين الذي

تتراوح أعمارهم من 31 سنة إلى 40 سنة وبالتالي الاعتماد على الفئة الأكثر قدرة على تحمل الأعباء وعدم

الحاجة لموظفين أصغر سناً والاكتفاء بالقدامى.

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 5: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر اعتماداً على الدائرة النسبية



3. عرض وتحليل نتائج المتعلقة بخاصية المستوى التعليمي:

يتم توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي كما يلي:

الجدول 14: يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

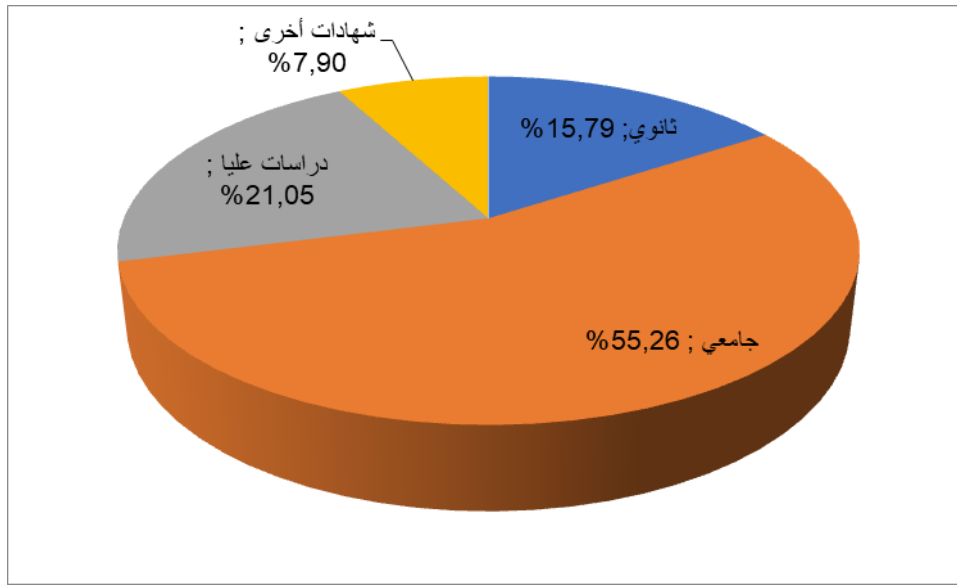
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
15.8%	06	ثانوي
55.3%	21	جامعي
21.1%	8	دراسات عليا
7.9%	3	شهادات أخرى
100%	38	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطاقم اعتماداً على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ذو مستوى جامعي بنسبة 55.3%، يليه الدراسات العليا بعدد 8 أفراد ونسبة 21.1% في حين المستوى الثانوي بعدد 6 ونسبة 15.8%، وفي الأخير يليه المتحصلين على شهادات أخرى والشكل الآتي يوضح ذلك.

فنستنتج من خلال جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى التعليمي أن الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء تحرض على استقطاب عمال ذوي مستوى تعليمي عال وذلك لطبيعة مهام المؤسسة.

الشكل 6: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي اعتماداً على الدائرة النسبية



4. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بنوع الوظيفة:

يتم توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة كما يلي:

الجدول 15: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

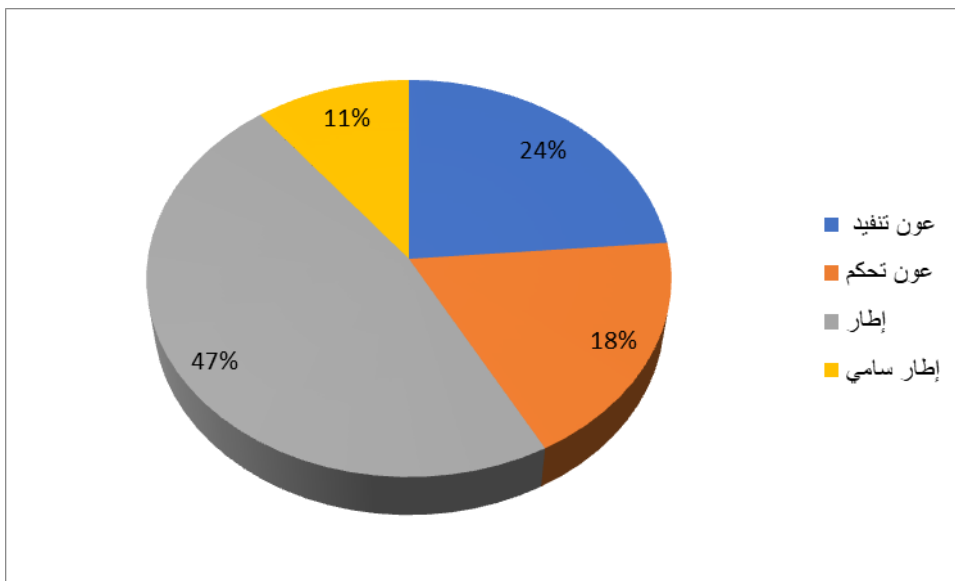
الوظيفة	التكرار	النسبة (%)
عون تنفيذ	9	23.7%

18.4%	7	عون تحكم
47.4%	18	إطار
10.5%	4	إطار سامي
100%	38	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية العينة المستجوبة من رتبة إطار بعدد 18 أفراد ونسبة 47.4% تليها عون تنفيذ بنسبة 23.7%، ثم تليها رتبة عون تحكم بعدد 7 أفراد ونسبة 18.4% في حين رتبة إطار سامي بنسبة 10.5% من إجمالي النسب كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 7: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة اعتماداً على الدائرة النسبية



5. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالخبرة:

يتم توزيع أفراد العينة حسب الخبرة كما يلي:

الجدول 16: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

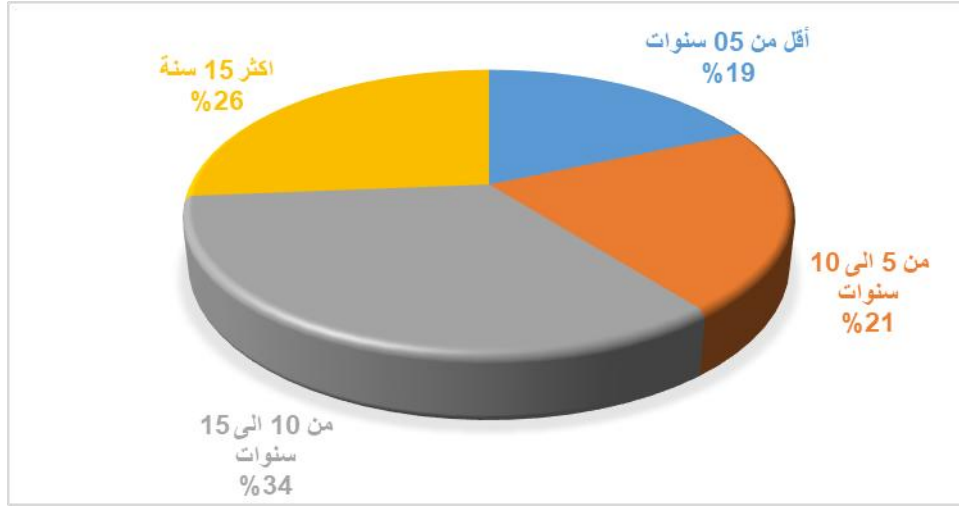
النسبة %	التكرار	الخبرة
18.4%	7	أقل من 5 سنوات
21.1%	8	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
34.2%	13	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
26.3%	10	أكثر من 15 سنة
100%	38	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطاقم باعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة كانت الفئة من 10 سنوات إلى 15 سنوات بعدد 13 سنة ونسبة 34.2% والفئة الثانية أكثر من 15 سنة بعدد 10 ونسبة 26.3% في حين أقل من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 21.1% وعدد الأفراد 8، وبالنسبة لفئة أقل من 5 سنوات بلغت النسبة 18.4% بعدد أفراد 7.

من خلال جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة نلاحظ أن الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز غرداية تحتفظ بعمالها من أجل استغلال قدراتهم وخبراتهم الممكنة بحيث تعتمد على الكوادر ذات خبرة في المجال لتسيير المؤسسة. و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 8: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة اعتماداً على الدائرة النسبية



المطلب الثاني: عرض ومناقشة محاور الاستبيان:

الفرع الأول: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

1. المتوسط الحسابي: وهو من الطرق التي يمكن من معرفة وجهات نظر عينة الدراسة في كل فقرة من فقرات

المحور وكذا الاتجاه العام الذي يتخذه المحور، باعتماد على مقياسي لديكارت الخماسي تزيد درجة موافقة

العينة على فقرات كلما زاد المتوسط الحسابي لها وبذلك تقل كلما قلت قيمته.

2. الانحراف المعياري: كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما قل التشتت وزاد التجانس الأفراد حول استجاباتهم

واتفاقهم على قيمة المتوسط الحسابي، والقاعية العامة المستخدمة في تفسير قيمة الانحراف المعياري والتي تعتمد

على فترات الثقة للمتوسط الحسابي.

الفرع الثاني: عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول البعد تنظيم موقع العمل من المحور الأول: الإدارة الرشيقة:

الجدول 17: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول: بعد تنظيم موقع العمل من

المحور الأول: الإدارة الرشيقة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
01	تعتمد الإدارة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم مكان العمل	3.3421	1.09733	درجة متوسطة
02	أهتم بترتيب الملفات ووضعها في أماكنها ليسهل الوصول إليها عند الحاجة	4.2105	0.90518	درجة مرتفعة
03	تركز الإدارة على متابعة نظافة مكان العمل ليكفون مناسب لأداء العمل	3.7368	0.79472	درجة مرتفعة
04	تحت الإدارة الأفراد على ترتيب مكان العمل	3.5526	0.86046	درجة مرتفعة
	متوسط عبارات بعد تنظيم موقع العمل	3.7105	0.67164	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطاقب اعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد: أن بعد تنظيم موقع العمل بلغ متوسطه الحسابي 3.7105 و بلغ انحرافها المعياري 0.67164 و جاءت أغلب العبارات بدرجة مرتفعة ماعدا العبارة (1) الموافقة ل (تعتمد الإدارة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم مكان العمل) جاءت بدرجة متوسطة، وتراوح المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3.3421 كأدنى قيمة الموافقة للعبارة (1) المذكورة سابقا و 4.2105 كأعلى قيمة الموافقة للعبارة (2) أهتم

بترتيب الملفات ووضعها في أماكنها ليسهل الوصول إليها عند الحاجة) مما يدل على اهتمام الموظفين بتنظيم موقع عملهم.

الفرع الثالث: عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول البعد الثاني: بعد التحسين المستمر من المحور الأول: الإدارة الرشيقة:

الجدول 18: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني: بعد التحسين المستمر من المحور الأول: الإدارة الرشيقة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
01	تساهم الإدارة في تحسين مهاراتي	2.9737	1.05233	درجة متوسطة
02	تشجع الإدارة على ضرورة استغلال الموارد المتاحة	3.3421	0.87846	درجة متوسطة
03	تشجع الإدارة على ضرورة استغلال الوقت	3.3421	0.96636	درجة متوسطة
04	تعمل الإدارة على تبسيط المهام لتكون واضحة للموظفين	2.8158	0.98242	درجة متوسطة
05	تشجعي الإدارة على تحسين أدائي باستمرار	2.7895	0.93456	درجة متوسطة
06	تسعى الإدارة إلى تحديث الإجراءات	2.8947	0.92384	درجة متوسطة

			بشكل دوري لمنع تكرار المشكلات الخاصة بالعمل
متوسطة	0.70660	3.0263	بعد التحسين المستمر

المصدر: من إعداد الطاقب اعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد: أن المتوسط الحسابي لبعء التحسين المستمر للعينة محل الدراسة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز غرداية بلغ 3.0263، و الانحراف المعياري 0.70660 وجاءت كل العبارات بدرجة متوسطة وتراوح المتوسطات الحسابية بين 2.7895 كأدنى قيمة للعبارة رقم: (5) الموافقة ل (تشجعي الإدارة على تحسين أدائي باستمرار) و3.3421 كأكبر قيمة للعبارتين (02) و(3) على التوالي الموافقة ل(تشجع الإدارة على ضرورة استغلال الموارد المتاحة) و(تشجع الإدارة على ضرورة استغلال الوقت) مما يدل على أن الإدارة تتبع برامج جديدة متعلقة بالتحسين المستمر.

الفرع الرابع: عرض وتحليل وجهات نظر عنة الدراسة حول البعد الثالث: بعد العمل القياسي من المحور الأول الإدارة الرشيقة:

الجدول 19: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث: بعد العمل القياسي من المحور الأول: الإدارة الرشيقة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
01	تحرص الإدارة على إتمام العمل ضمن الوقت المحدد لتجنب تراكم العمل	3.4737	0.92230	درجة مرتفعة

درجة متوسطة	1.17253	2.7632	تستخدم الإدارة معايير موحدة لتقييم أداء العاملين	02
درجة متوسطة	1.03838	3.0526	تتم الإدارة بترتيب إجراءات العمل لمنع الضياع في حركات العامل	03
درجة متوسطة	0.97223	2.9737	تضع الإدارة معايير واضحة لكل مهمة لتسهيل العمل للموظفين	04
مطبقة بدرجة متوسطة	0.74816	3.0658	بعد العمل القياسي	

المصدر: من إعداد الطاقية اعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي لبعده العمل القياسي بلغ: 3.0658 بدرجة متوسطة

كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 0.74816 وجاءت أغلب العبارات بدرجة متوسطة، ماعدا العبارة رقم

(01) بدرجة مرتفعة الموافقة لـ (تحرص الإدارة على إتمام العمل ضمن الوقت المحدد لتجنب تراكم العمل)

وتراوح المتوسطات الحسابية للعبارات بين 2.7632 كأدنى قيمة للعبارة رقم: (2) الموافقة لـ: (تستخدم الإدارة

معايير موحدة لتقييم أداء العاملين) ونلاحظ أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي هي 3.4737 ممثلة في العبارة رقم

(1) الموافقة لـ (تحرص الإدارة على إتمام العمل ضمن الوقت المحدد لتجنب تراكم العمل).

الفرع الخامس: عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول البعد الرابع: بعد العاملين متعددي الوظائف من

المحور الأول الإدارة الرشيدة

الجدول 20: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع: بعد العاملين متعددي الوظائف من المحور الأول: الإدارة الرشيقة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
01	يتحسن أداء الموظفين عند نقلهم من وظيفة إلى وظيفة أخرى	3.3158	0.93304	درجة متوسطة
02	تمكن الإدارة الموظفين من العمل ضمن أقسام مختلفة	3.0789	1.04962	درجة متوسطة
03	تسعى الإدارة إلى تنويع مهارات الموظفين باعتماد أسلوب التدوير الوظيفي	2.6053	1.02771	درجة متوسطة
04	ييدي الموظفين تجاوزا كبيرا لأسلوب تغيير العمل	3.1842	0.95451	درجة متوسطة
05	تسعى الإدارة إلى تنويع مهارات الموظفين من خلال البرامج التدريبية	3.1053	0.98061	درجة متوسطة
	بعد العاملين متعددي الوظائف	3.0579	0.65083	مطبقة بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطاقم اعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي لبعدها العمال متعددي الوظائف بلغ: 3.0579 بدرجة

متوسطة كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 0.65083 وجاءت كل العبارات بدرجة متوسطة، وتراوح

المتوسطات الحسابية للعبارات بين 2.6053 كأدنى قيمة للعبارات رقم: (2) الموافقة ل: (تسعى الإدارة إلى تنويع

مهارات الموظفين باعتماد أسلوب التدوير الوظيفي) ونلاحظ أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي هي 3.3158

ممثلة في العبارة رقم (1) الموافقة ل (يتحسن أداء الموظفين عند نقلهم من وظيفة إلى وظيفة أخرى).

الفرع السادس: عرض وتحليل وجهات نظر عنة الدراسة حول البعد الخامس: بعد ستة سيجما من المحور الأول الإدارة الرشيقة:

الجدول 21: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخامس: بعد ستة سيجما من المحور

الأول: الإدارة الرشيقة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
01	تقوم الإدارة بتحليل مشاكل العمل بدقة	2.7368	1.10733	درجة متوسطة
02	تقوم الإدارة بعمليات الرقابة ومتابعة تنفيذ الحلول	3.0263	1.07771	درجة متوسطة
03	تقوم الإدارة بقياس الأداء الفعلي مع الخطط	3.0263	1.07771	درجة متوسطة
04	تقوم الإدارة بتحديد مشاكل العمل	2.7368	1.00497	درجة متوسطة

			بصورة دقيقة	
مطبقة بدرجة متوسطة	0.89431	2.8816	بعد ستة سيجما	

المصدر: من إعداد الطاقب اعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي لبعء ستة سيجما بلغ: 2.8816 بدرجة متوسطة كما

بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 0.89431 وجاءت كل العبارات بدرجة متوسطة، وتراوح المتوسطات

الحسابية للعبارات بين قيمتين 2.7368 كأدنى قيمة للعبارتين (01) و(04) الموافقة لـ (تقوم الإدارة بتحليل

مشاكل العمل بدقة) و(تقوم الإدارة بتحديد مشاكل العمل بصورة دقيقة) و 3.0263 كأكبر قيمة للعبارتين

02 و03 الموافقة لـ (تقوم الإدارة بعمليات الرقابة ومتابعة تنفيذ الحلول) و (تقوم الإدارة بقياس الأداء الفعلي مع

الخطط) على التوالي.

الفرع السابع: عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول المحور الثاني: أداء العاملين

الجدول 22: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الثاني: أداء العاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
01	أنجز الأعمال والمهام الموكلة إلي مهما كان حجمها	3.5526	1.13179	درجة مرتفعة
02	لدي القدرة على الاستغلال الجيد للوقت	3.6579	0.90871	درجة مرتفعة

			إتمام المهام الموكلة إلي	
درجة مرتفعة	1.10604	3.5789	تؤثر المهام المختلفة على حجم الأعمال التي أنجزها	03
درجة مرتفعة	0.96636	3.6579	لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	04
درجة مرتفعة	0.86335	3.8947	أنجز المهام الموكلة لي طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	05
درجة مرتفعة	0.99822	3.7632	أساهم في تقديم المقترحات المفيدة للعمل	06
درجة مرتفعة	0.71759	4.1579	أتجنب الأخطاء قدر المستطاع في عملي	07
درجة مرتفعة	0.76601	4.1842	أبدل كل طاقتي وأستغل كل الموارد المتاحة لدي أثناء تأدية وظيفتي.	08
درجة متوسطة	1.15511	3.2632	أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني	09
درجة مرتفعة	0.93494	3.8684	أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وتطويره	10
درجة مرتفعة	0.74911	4.0789	أبدل جهدا كبيرا في أداء عملي	11
درجة مرتفعة	1.08527	3.8947	استدرك أوقات تأخري لتكملة مهامي المطلوبة	12
درجة مرتفعة	0.63515	3.7961	المحور الثاني: أداء العاملين.	

المصدر: من إعداد الطاقب اعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بقياس مستوى أداء العاملين بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز غرداية بلغ: 3.7961 والانحراف المعياري بلغ 0.63515، أي أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة موافقون على عبارات هذا البعد و أن جل موافقتهم هي بدرجة مرتفعة ، و متوسطاتها الحسابية محصورة بين (ادنى قيمة بلغت: 3.2632 وأعلى متوسط حسابي بلغ : 4.1842) حيث أن العمال ينجزون المهام الموكلة إليهم مهما كان حجمها بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 01 بمتوسط حسابي بلغ 3.2566)، كما أنه تبين لنا أن العمال يميلون كل طاقاتهم ويستغلون كل الموارد المتاحة لهم أثناء تأدية وظيفتهم. وهذا بدرجة مرتفعة وهو ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 08 بمتوسط حسابي بلغ 4.1842)، كما ظهر لنا ومن خلال وجهة نظر عينة الدراسة اتجاه فقرة (أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني) هو بدرجة متوسطة وهي العبارة الوحيدة بالدرجة المتوسطة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (العبارة رقم 09 بمتوسط حسابي بلغ 3.2632)،

المطلب الثالث: توزيع البيانات:

تم إجراء اختبار كولموجروف - سمرنوف لمعرفة من خلاله بيانات تتبع التوزيع الطبيعي لأنه اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

يوضح الجدول نتائج الاختبارات.

الجدول 23: نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف في توزيع البيانات

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	بعد تنظيم موقع العمل	04	0.720	0.679
الثاني	البعد التحسين المستر	06	1.352	0.052
الثالث	بعد العمل القياسي	04	1.082	0.192
الرابع	بعد العمال متعددي الوظائف	05	0.911	0.378
الخامس	بعد ستة سيجما	04	0.823	0.507
السادس	بعد أداء العاملين	12	0.957	0.318

المصدر: من إعداد الطاقب اعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (25) يتضح أن قيمة Z للبعد الأول تساوي (0.720) وأن قيمة مستوى

الدلالة يساوي (0.679) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

كما يتضح أن قيمة Z للبعد الثاني تساوي (1.352) وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.052)

أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

كما يتضح أن قيمة Z للبعد الثالث تساوي (1.082) وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.192)

أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

كما يتضح أن قيمة Z للبعد الرابع تساوي (0.911) وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.378)

أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.05

كما يتضح أن قيمة Z للبعد الثالث تساوي (0.823) وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.507)

أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.05

كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0.957) وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.318)

أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.05.

مما سبق نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، والبيانات المتعلقة بالبعد الأول، والبعد الثاني،

والثالث والرابع والخامس، والمحور الثاني تخضع للتوزيع الطبيعي، ومنه نتجه لاستخدام الاختبارات المعلمية.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات:

المطلب الأول: اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة:

سيتم هنا حساب معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة، لمعرفة إن كان هناك تداخل بينها.

الجدول 24: مصفوفة الارتباط من المتغيرات المستقلة

المتغير	بعد تنظيم موقع العمل	بعد التحسين المستمر	بعد العمل القياسي	بعد العمال متعددي الوظائف	بعد ستة سيجما
بعد تنظيم موقع العمل	1	0.40	0.33	0.46	0.20
		**0,013	**0,043	**0.003	0.209

بعد التحسين المستمر		1	0.65 **0,000	0.60 **0,000	
بعد العمل القياسي			1	0.50 **0.001	0.33 **0.004
بعد العمال متعددي الوظائف				1	
بعد ستة سيجما					1

المصدر: من إعداد الطاقم اعتماد على نتائج SPSS

من خلال جدول رقم (26) نلاحظ معاملات الارتباط مرتفعة ومعنوية عند 0.05 وهذا يعني وجود

ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، مما يستلزم استخدام النحدر المتدرج.

يعد نموذج الانحدار الخطي المتدرج (Model Stepwise)، الأسلوب الإحصائي الملائم لتحديد

أثر أبعاد الإدارة الرشيقة كمتغيرات مستقلة في أداء العاملين كمتغير تابع، ومعرفة فيما إذا كان ذلك الأثر ذا دلالة

إحصائية وفي ضوء نتائج اختبار الفرضيات الفرعية يمكن الحكم بقبول أو رفض الفرضية الرئيسية الأولى كالتالي:

الجدول 25: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة للإدارة الرشيقة والمتغير التابع

العاملين

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	اختبار T		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار F	
		قيمة t	المعنوية sig			قيمة F	المعنوية sig

الثابت	1.24		0.004				
البعد تنظيم موقع العمل	0.68	0.10	0.000				
التحسين المستمر	0.15	1.23	0.22				
العمل القياسي	0.11	0.97	0.33				
بعد العمال متعددي الوظائف	0.21	1.72	0.09				
بعد ستة سيجما	0.12	1.03	0.30				
				0.53	0.72	40.51	0.00

المصدر: إعداد الطالبة على ضوء مخرجات برنامج SPSS

إن نحو 6.8% من التغيرات في مستوى أداء العاملين يعود سببها إلى تنظيم مكان العمل بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، بينما لم يكن هناك أثر لباقي ابعاد الادارة الرشيقة لأن قيم قيم المعنوية جاءت أكبر من مستوى دلالة 5% وكانت قيمتها على التوالي: (0.09،0.30، 0.33، 0.22)

كما أن قيمة F المحسوبة والتي كانت تساوي $F=40.51$ ، جاءت أكبر من قيمة F الجدولية

$F=3.84$ بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك دليل على

معنوية النموذج المستخدم (نموذج الانحدار)، وقوته التفسيرية من الناحية الإحصائية ونستنتج أن هناك علاقة

ارتباط بين الادارة الرشيقة ومستوى أداء العاملين، وأن معامل التحديد $R^2 0.53$ يبين أن نحو 53% من التباين

في مستوى أداء العاملين هو نتيجة تأثير الادارة الرشيقة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

من أجل اختبار الفرضيات نعتمد بعض الأساليب المناسبة، تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة one sample t test للفرضية الأولى والثانية، والفرضية الثالثة، أما الفرضية الرابعة، فتم استخدام الانحدار المتدرج.

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد مستوى من الادارة الرشيقه بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز غرداية

وتتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم: لا يوجد مستوى من تنظيم مكان العمل بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز غرداية من وجهة نظر عينة الدراسة عند $0.05 \geq \alpha$.

الفرضية البديلة: يوجد مستوى من تنظيم مكان العمل الشركة الوطنية للكهرباء والغاز غرداية عند $0.05 \geq \alpha$.

الجدول 26: يوضح اختبار t للعينات الواحدة

T	مستوى معنوية	
6.52	0.000	يوجد مستوى من تنظيم مكان العمل بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز غرداية

المصدر: من إعداد الطاقم باعتماد على نتائج SPSS

كما أن قيمة t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة t الجدولية $t=2.65$ بقيمة احتمالية 0.000

عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد مستوى من تنظيم مكان العمل بالمؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم: لا يوجد مستوى من التحسين المستمر بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز غرداية عند $0.05 \geq \alpha$.

الفرضية البديلة: يوجد مستوى من التحسين المستمر بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز غرداية عند $0.05 \geq \alpha$.

الجدول 27: يوضح اختبار t للعينة الواحدة

T	مستوى معنوية	
0.23	0.82	يوجد مستوى من التحسين المستمر بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز غرداية

المصدر: من إعداد الطاقم باعتماد على نتائج SPSS

كما أن قيمة t المحسوبة جاءت أقل من قيمة t الجدولية $t=0.23$ بقيمة احتمالية 0.82 عند

مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية العدم القائلة بأنه لا يوجد مستوى من التحسين المستمر بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز غرداية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم: لا يوجد مستوى من العمل القياسي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز غرداية عند $0.05 \geq \alpha$.

الفرضية البديلة: يوجد مستوى من العمل القياسي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز غرداية عند $0.05 \geq \alpha$.

الجدول 28: يوضح اختبار t للعينة الواحدة.

T	مستوى معنوية	
0.54	0.59	يوجد مستوى من العمل القياسي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز غرداية

المصدر: من إعداد الطاقم باعتماد على نتائج SPSS

كما أن قيمة t المحسوبة جاءت أقل من قيمة t الجدولية $t=0.54$ بقيمة احتمالية 0.59 عند مستوى دلالة 5% ، لذا نقبل الفرضية العدم القائلة بأنه لا يوجد مستوى من العمل القياسي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بغرداية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية العدم: لا يوجد مستوى من العمال متعددي الوظائف بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز غرداية عند $0.05 \geq \alpha$.

الفرضية البديلة: يوجد مستوى من العمال متعددي الوظائف بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز غرداية عند $0.05 \geq \alpha$.

الجدول 29: يوضح اختبار t للعينه الواحدة.

T	مستوى معنوية	
0.54	0.58	يوجد مستوى من العمال متعددي الوظائف بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز غرداية

المصدر: من إعداد الطاقم اعتماد على نتائج SPSS

كما أن قيمة t المحسوبة جاءت أقل من قيمة t الجدولية $t=0.54$ بقيمة احتمالية 0.58 عند مستوى دلالة 5% ، لذا نقبل الفرضية العدم القائلة بأنه لا يوجد مستوى من العمال متعددي الوظائف بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بغرداية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

فرضية العدم: لا يوجد مستوى من ستة سيجما بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز غرداية عند $0.05 \geq \alpha$.

الفرضية البديلة: يوجد مستوى من ستة سيجما بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز غرداية عند $0.05 \geq \alpha$.

الجدول 30: يوضح اختبار t للعينه الواحدة.

T	مستوى معنوية	
0.81	0.48	يوجد مستوى من ستة سيجما بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز غرداية

المصدر: من إعداد الطاقم باعتماد على نتائج SPSS

كما أن قيمة t المحسوبة جاءت أفل من قيمة t الجدولية $t=0.81$ بقيمة احتمالية 0.48 عند

مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية ال عدم القائلة بأنه لا يوجد مستوى من ستة سيجما بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز غرداية.

● اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير للإدارة الرشيقة على أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز غرداية

يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم: لا يوجد أثر معنوي لتنظيم مكان العمل في أداء العاملين عند $0.05 \geq \alpha$.

الفرضية البديلة: يوجد أثر معنوي لتنظيم مكان العمل في أداء العاملين عند $0.05 \geq \alpha$.

الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم: لا يوجد أثر للتحسين المستمر في أداء العاملين عند $0.05 \geq \alpha$.

الفرضية البديلة: يوجد أثر للتحسين المستمر في أداء العاملين عند $0.05 \geq \alpha$.

الفرضية الفرعية الثالثة

فرضية العدم: لا يوجد أثر للعمل القياسي في أداء العاملين عند $0.05 \geq \alpha$.

الفرضية البديلة: يوجد أثر للعمل القياسي في أداء العاملين عند $0.05 \geq \alpha$.

الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية العدم: لا يوجد أثر للعمال متعددي الوظائف في أداء العاملين عند $0.05 \geq \alpha$.

الفرضية البديلة: يوجد أثر للعمال متعددي الوظائف في أداء العاملين عند $0.05 \geq \alpha$.

الفرضية الفرعية الخامسة:

فرضية العدم: لا يوجد أثر لسته سيجما في أداء العاملين عند $0.05 \geq \alpha$.

الفرضية البديلة: يوجد أثر لسته سيجما في أداء العاملين عند $0.05 \geq \alpha$.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نلاحظ أن قيمة (sig=0.05≥0.000)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1: يوجد أثر معنوي

لتنظيم مكان العمل على أداء العاملين عند $0.05 \geq \alpha$.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نلاحظ أن قيمة (sig=0.82≥0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0: بأنه لا يوجد تأثير للتحسين

المستمر على أداء العاملين عند $0.05 \geq \alpha$.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نلاحظ أن قيمة (sig=0.59≥0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0: بأنه لا يوجد تأثير

للعمل القياسي على أداء العاملين عند $0.05 \geq \alpha$.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نلاحظ أن قيمة (sig=0.58≥0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0: بأنه لا يوجد تأثير

للعامل متعدد الوظائف على أداء العاملين عند $0.05 \geq \alpha$.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

نلاحظ أن قيمة (sig=0.42≥0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0: بأنه لا يوجد تأثير

لستة سيجما على أداء العاملين عند $0.05 \geq \alpha$.

• اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة احصائية لأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعامل (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر الوظيفة والجنس).

يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين

تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة (0,05≥α).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة أداء العاملين تعزى

لمتغير الجنس عند مستوى دلالة (0,05≥α).

الفرضية الفرعية الثانية

فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين
تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين
تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

الفرضية الفرعية الثالثة

فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين
تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين،
تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

الفرضية الفرعية الرابعة

فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين
تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين
تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

الفرضية الفرعية الخامسة

فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين
تعزى لمتغير الاقدمية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين، تعزى لمتغير الاقدمية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية الأولى للجنس: باختبار العينات المستقلة كما يلي:

الجدول 31: نتائج اختبار t للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test)

أداء العاملين	F	P-Value	T	P-Value
الجنس	0.22	0.36	0.36	0.71

المصدر: من إعداد الطاقية اعتماد على نتائج SPSS

قبل اختبار الفرضيات لابد من التأكد من شرط تساوي التباين بين المجموعتين وبالرجوع إلى الجدول

السابق وبالعودة لاختبار Leven s لتجانس التباين، وجدنا أن قيمة F ومعنويتها للجنس (P=0.22 / F=0.22) Value= 0.36)، مما يدعونا إلى قبول فرضية العدم القائلة بتجانس تباين المجموعتين لأن القيمة المعنوية جاءت أكبر من المستوى المحدد 5%، مما يدعونا للوثوق بهذا الاختبار.

وبالنظر لقيمة t ومستوى معنويتها المقابلة لتساوي تباين المجموعتين (Equal variance assumed)

(assumed) اتضح لدينا أن $P\text{-value}=0.71 > 0,05$ بالنسبة للجنس، مما يدفعنا لقبول فرضية العدم

بمستوى دلالة 5%، أي لا توجد فروق معنوية بين متوسطي المجموعتين فيما يتعلق باستجابة عينة الدراسة حول

أداء العاملين، ويتضح ذلك من عدم وجود فرق كبير بين متوسطات الذكور والإناث، في حين سيتم اختبار

الفرضيات الفرعية: الثانية والثالثة والرابعة والخامسة بتحليل التباين الأحادي كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول 32: نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة أداء العاملين، ومتغيرات العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الأقدمية

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	P-Value	الدلالة الإحصائية Value
العمر	بين المجموعات	1.626	1.38		0.26
	خلال المجموعات	13.300			
الوظيفة	بين المجموعات	.298	0.23		0.87
	خلال المجموعات	14.628			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.698	1.45		0.24
	خلال المجموعات	13.228			
الاقدمية	بين المجموعات	2.759	2.57		0.07
	خلال المجموعات	12.168			

المصدر: من إعداد الطاقب اعتماد على نتائج SPSS

يتميز من الجدول (25) أن قيم P-Value، المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05

بالنسبة للعمر ومتغير المستوى التعليمي، الوظيفة، والاقدمية أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

من خلال الفرضية الرئيسية الأولى تم التوصل إلى وجود مستوى من الادارة الرشيقة بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك عند مستوى معنوية 5%، حيث تم التوصل إلى وجود مستوى كل من تنظيم مكان العمل وعدم وجود مستوى من العمل القياسي والتحسين المستمر، والعمال متعددي الوظائف والبعد المتعلق بستة سيجمما. فيتضح أن المؤسسة تطبق الإدارة الرشيقة من خلال بعد تنظيم موقع العمل والحرص على متابعة نظافته وترتيب الملفات فهذا يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

من خلال الفرضية الرئيسية الثالثة تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للادارة الرشيقة في أداء العاملين عند مستوى معنوية 5%، حيث كان هناك أثر إيجابي لتنظيم مكان العمل داخل مؤسسة محل الدراسة و ذلك راجع إلى .تطبيق بعد من أبعاد الإدارة الرشيقة والمتمثل في تنظيم موقع العمل ، بينما تم التوصل لعدم وجود أثر لكل العمل القياسي والتحسين المستمر، والعمال متعددي الوظائف والبعد المتعلق بستة سيجمما فيعود إلى عدم التزام المنظمة بتطبيق هاته الأبعاد.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة تم التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حسب المتغيرات الجنس، العمر والمستوى التعليمي ، والوظيفة والاقدمية وذلك عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

خلاصة الفصل :

تعرضنا من خلال هذا الفصل إلى عموميات حول المؤسسة محل الدراسة وعرض للنتائج ومناقشتها من خلال دراسة علاقة الادارة الرشيقة بأداء العاملين على مستوى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز غرداية ومحاوله إسقاط الجانب النظري عليها.

ولمعالجة الموضوع من الناحية التطبيقية تم إجراء استبيان من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، وتم اختبار صدق وثبات الاستبيان، وبعدها تم استعراض الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة، وكان من الضروري اختبار توزيع الطبيعي للبيانات، حتى نستطيع اختيار الاختبارات اللازمة، وتم التوصل الى خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي مما يسمح لنا باستخدام الاختبارات المعلمية.

فمعظم الإجابات التي تم استخلاصها من نتائج تحليل الاستبيان ترى أن هناك مستوى من الادارة الرشيقة بمؤسسة، وهناك علاقة بين الادارة الرشيقة واداء العاملين.

خاتمة

تعد الإدارة الرشيقة طريقاً مهماً لتحسين أداء المنظمات، فهي ليست مجرد علبة أدوات وتقنيات يتم تطبيقها للوصول للنجاح فهي ثقافة تنظيمية وإدارية قوية كونها تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال تطوير جميع الموظفين، بحيث تسمح هذه الثقافة التي يتم استخدامها بالبحث عن ظروف التشغيل المثالية من خلال تعزيز العمل الجماعي للموظفين.

من خلال دراستنا توصلنا إلى جملة من النتائج والتوصيات يمكن تلخيصها فيما يلي:

● نتائج الدراسة:

- نسبة الذكور في مؤسسة سونلغاز غرداية يفوق الاناث بنسبة كبيرة وهذا يعود إلى طبع عمل مؤسسة سونلغاز الذي يتناسب أكثر مع فئة الذكور.
- عمال مؤسسة سونلغاز غرداية تتراوح أعمارهم ما بين (31 إلى 40 سنة) وهذا راجع إلى صعوبة التوظيف بالمؤسسة محل الدراسة فالمؤسسة تفضل الاحتفاظ بعمالها عوض موظفين أحدث عمراً.
- عمال مؤسسة سونلغاز غرداية أغلبهم ذوي مستوى جامعي وذلك يعود لطبيعة المهام في المؤسسة
- عمال مؤسسة سونلغاز أغلبهم إيطارات وذلك يرجع لطبيعة المهام بالمؤسسة .
- جل أفراد العينة المدروسة تتراوح خبرتهم المهنية لدى مؤسسة سونلغاز ما بين 10 إلى 15 سنة مما يدل على أن مؤسسة سونلغاز تحتفظ بعمالها من أجل استغلال قدراتهم وخبراتهم الممكنة بحيث تعتمد على الكوادر ذات خبرة في المجال لتسيير المؤسسة.
- يوجد علاقة ارتباط بين الإدارة الرشيقة وأداء العاملين.
- يوجد أثر معنوي للإدارة الرشيقة في أداء الأفراد ويتجسد ذلك في بعد تنظيم موقع العمل عند مستوى معنوي $(0,05 \geq \alpha)$.
- لا توجد فروقات دالة احصائياً في اتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بأداء الأفراد تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخ برة بالمؤسسة، والوظيفة) عند مستوى معنوية $(0,05 \geq \alpha)$.

● مقترحات الدراسة:

- في ضوء ماتوصلت له الدراسة الحالية نقدم بعض التوصيات التالية:
- ضرورة الاهتمام بالإدارة الرشيقة لما لم من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة.

- العمل على زيادة الاهتمام والتوسع في تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة .
- ضرورة نشر ثقافة تقليل الهدر والضائع العاملين، من خلال أنشطة التحسين المستمر لنشاطات المؤسسة لتعظيم قيمة الخدمة المقدمة للعملاء.
- تعزيز العمل القياسي في المنظمة من خلال وضع إجراءات عمل واضحة للعمليات.
- تعزيز واهتمام أكبر بتطبيق العاملين لمبدأ ستة سيجما المتعلقة بمنع وتجنب الانحرافات من خلال زيادة الاهتمام بتحديد مشاكل العمل ، والقيام المراقبة والمتابعة الدقيقة لها.
- انشاء مدارس تكوينية خاصة في مجال الإدارة الرشيقة.

● آفاق الدراسة

موضوع الإدارة الرشيقة موضوع واسع يمس جوانب متعددة وعليه نقترح بعض المواضيع للدراسة:

- إنعكاس الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- أثر الإدارة الرشيقة على أداء العاملين في الإدارات العمومية.
- أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأبداع لدى العاملين.
- أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على تحقيق التميز المؤسسي.

المراجع

أ - المراجع باللغة العربية

• الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. أسماء أبو بكر، درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد كلية التربية المجلة التربوية، العدد 80، 2020.
2. أسماء ديسي، تبني مبادئ التسيير الرشيق باستخدام **Process mining** في تحسين مسار عمل وظيفة الإنتاج دراسة حالة مؤسسة أميرناز -وحدة إنتاج حليب **Jolait**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير، جامعة المسيلة 2017.
3. بوديبة نوال، الواهم نجوى، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2016.
4. بوقطف محمود، الموظفون بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، خنشلة، شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
5. بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمديرية التربية-ولاية قالمة-مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قالمة، 2019.
6. جيدول أحمد، أعمر قويدر، الخوافز وعلاقتها بأداء العاملين دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للتأمينات وكالة الجلفة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، علم اجتماع تنظيم وعمل، 2020.
7. رغد جمال جاسم، انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق زين -اسيا سيل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2016.
8. سعيد سمير أبو جليلة، أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الاتصالات الليبية، قدمت ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أدار، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، 2018.
9. غازي حسن عودة الحلايية، أثر الخوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام دراسة تطبيقية على أمانة عمّن الكبرى، مذكرة دكتوراه، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

10. كتنزة بوزنيط، فريدة فقعاص، أثر التكوين، على تحسين أداء المورد البشري، دراسة حالة: مؤسسة أقمصة جن جن، -جبجل-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جبجل.
11. ياسمين حاتم الهشلمون، أثر تطبيق التصنيع الرشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير.

● المقالات:

12. براهيمي آسيأ. حمودي إيمان. بن دهبنة مريم، الادارة الرشيقة للموارد البشرية التجربة اليابانية ،مجلة دورية دولية محكمة تصدر عن المركز الجامعي آفلو ،العدد1، 2019.
13. بوطيبة عبد الرحمان، مداح عرابي الحاج، متطلبات تطبيق مرتكزات التصنيع المرن لتدنية تكاليف المؤسسات الصناعية دراسة حالة :عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة التنظيم و العمل، المجلد5،العدد10، 2016.
14. رقية مُجّد مُجّد أحمد كراتات طلبات ومعوقات تطبيق الادارة الرشيقة بجامعة الملك خالد ،المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، 2019.
15. صفاء علام مُجّد أبوطالب ، تماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي في مصر ، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد21، مارس2020.
16. عبد الملّيك مزهودة،الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتسييم، مجلة العلوم الانسانية جامعة مُجّد خيضر بسكرة، العدد1،نوفمبر2001.
17. عبد الرحمان بن وارث، احمد جابة، دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب "الإدارة الرشيقة"دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية"مجلة العلوم الاقتصادية، 2016، العدد 17.

18. مطيرة ضيف الله المطيري، دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد11، العدد29، 2019.
19. مهدي عمر، هاشمي طيب، الإدارة الرشيقة مفاهيم و ممارسات، الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلد1، العدد2.

● التقارير والنشریات:

20. الطالب حسام صبحي عضوم ، أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية "دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية" بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA ، الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
21. بسام متيب علي الطائي،إسراء وعد الله قاسم السبعواوي دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة/دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى 2012
22. سليمان عبد الرحمن التلة ، سامي سعد أبو ناصر ، يوسف مُجدَّ أبو أمونة ، مازن ج. الشوبكي، البيئة الإبداعية وعلاقتها بالإدارة الرشيقة للكليات التقنية العاملة في قطاع غزة جامعة

الأزهر، غزة، فلسطين، المؤتمر العلمي الثاني حول الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع الفني كلية

فلسطين التقنية - دير البلح ديسمبر 2017.

23. يحيى محمد ركاج، سمر مشرف العبادلة، مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية

الموارد البشرية وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. محاضرة بجامعة فلسطين 2017.

ب - المراجع باللغة الأجنبية

• **Ouvrages :**

24. T MELTON, **The Benifits Of Lean Manufacturing What Lean**

Thinking Has To Offer The Process Industries, Institution of Chemical

Engineers, 2005

• **Journals :**

25. Edward.d ARNHEITER and John MALEYEFF, **the intégration of**

Lean management and six sigma, the TQM magazine, vol17, n°1, emerald

group publishing limited, usa, 2005.

26. Lamiaa Bezzaze **Analyse de l'impact du Lean Management sur la**

performance des organisations : une méta-analyse Par Mémoire présenté à

l'Université du Québec à Chicoutimi en vue de l'obtention du grade de maître ès

sciences en gestion des organisations profil scientifique Québec, Canada 2015.

27. Niccolo curatolo.(2014). **Proposition d'une méthode Lean pour**

l'amélioration des processus métiers en milieu hospitalier : application au

processus de prise en charge médicamenteuse à l'hôpital, thèse pour obtenir le grade de docteur, l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, spécialité "Génie Industriel", Paris, France.

28. Noura Zegmouri **Innovations managériales et management de proximité au sein des organisations de santé, Recherche-intervention à travers l'implantation du Lean Healthcare** Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, École Doctorale Sciences Juridiques, Politiques, Économiques et de Gestion, 2020.

29. Shatha S. Abu Salim¹, Abdalqader A. Msallam², Amal A. Al hila³, Samy S. Abu Naser⁴, Mazen J. Al Shobaki⁵, **The Dimensions of the Lean Management of Jawwal between Theory and Practice** .International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR) .Vol. 2 Issue 10, October – 2018.

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

أخي الفاضل أختي الفاضلة، السلام عليكم ورحمة الله تعالى بركاته:

يطيب لي أن أقدم إليكم بهذا الاستبيان الذي يدخل في إطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان: "أثر الإدارة الرشيدة على أداء العاملين دراسة حالة شركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز"، لذا ألتمس منكم إبداء رأيكم حول مختلف بنود الاستبيان بكل موضوعية، لأن مصداقية نتائج هذا البحث العلمي تتوقف على مدى مساهمتكم وتوافق أجوبتكم مع الواقع، وأعدكم أن أجوبتكم ستحظى بالسرية والعناية الفائقة. أرجوا منكم الدعم والتعاون معي. ولكم مني كل الشكر وفائق الاحترام

والتقدير.

يرجى وضع الإشارة (X) في الخانة التي تختارها:

أولا: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

السن: 30 سنة فأقل من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي: أقل من الثانوي ثانوي جامعي

دراسات عليا شهادات أخرى أذكرها:

الملاحق

سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10

سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

الرتبة الوظيفية: عون تنفيذ عون تحكم إطار إطار سامي

ثانيا: الإدارة الرشيقة

الرقم	العبارة.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: تنظيم موقع العمل						
1	تعتمد الإدارة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم مكان العمل					
2	أهتم بترتيب الملفات ووضعها في أماكنها ليسهل الوصول إليها عند الحاجة					
3	تركز الإدارة على متابعة نظافة مكان العمل ليكّون مناسب لأداء العمل					
4	تحت الإدارة الأفراد على ترتيب مكان العمل					
البعد الثاني: التحسين المستمر						
5	تساهم الإدارة في تحسين مهاراتي					
6	تشجع الإدارة على ضرورة استغلال الموارد المتاحة					
7	تشجع الإدارة على ضرورة استغلال الوقت					
8	تعمل الإدارة على تبسيط المهام لتكون واضحة للموظفين					
9	تشجعي الإدارة على تحسين أدائي باستمرار					
10	تسعى الإدارة إلى تحديث الإجراءات بشكل دوري لمنع تكرار المشكلات الخاصة بالعمل					
البعد الثالث: العمل القياسي						

					11	تحرص الإدارة على إتمام العمل ضمن الوقت المحدد لتجنب تراكم العمل
					12	تستخدم الإدارة معايير موحدة لتقييم أداء العاملين
					13	تهتم الإدارة بترتيب إجراءات العمل لمنع الضياع في حركات العامل
					14	تضع الإدارة معايير واضحة لكل مهمة لتسهيل العمل للموظفين
البعد الرابع: العاملين متعددي الوظائف						
					15	يتحسن أداء الموظفين عند نقلهم من وظيفة إلى وظيفة أخرى
					16	تمكن الإدارة الموظفين من العمل ضمن أقسام مختلفة
					17	تسعى الإدارة إلى تنويع مهارات الموظفين باعتماد أسلوب التدوير الوظيفي
					18	ييدي الموظفين تجاوبا كبيرا لأسلوب تغيير العمل
					19	تسعى الإدارة إلى تنويع مهارات الموظفين من خلال البرامج التدريبية
البعد الخامس: بعد ستة سيجمما						
					20	تقوم الادارة بتحليل مشاكل العمل بدقة
					21	تقوم الإدارة بعمليات الرقابة ومتابعة تنفيذ الحلول
					22	تقوم الإدارة بقياس الأداء الفعلي مع الخطط
					23	تقوم الإدارة بتحديد مشاكل العمل بصورة دقيقة

ثالثا: محور أداء العاملين

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: حجم العمل						
24	أنجز الأعمال والمهام الموكلة إلي مهما كان حجمها					
25	لدي القدرة على الاستغلال الجيد للوقت لإتمام المهام الموكلة إلي					
26	تؤثر المهام المختلفة على حجم الأعمال التي أنجزها					

					لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	27
البعد الثاني: جودة العمل						
					أنجز المهام الموكلة لي طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	28
					أساهم في تقديم المقترحات المفيدة للعمل	29
					أتجنب الأخطاء قدر المستطاع في عملي	30
					أبدل كل طاقاتي وأستغل كل الموارد المتاحة لدي أثناء تأدية وظيفتي.	31
البعد الثالث: المثابرة في العمل						
					أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني	32
					أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وتطويره	33
					أبدل جهدا كبيرا في أداء عملي	34
					استدرك أوقات تأخري لتكملة مهامتي المطلوبة	35

الملحق رقم (02): مخرجات نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	35

Frequencies

Statistics

		الجنس	العمر	المستوى	الوظيفة
N	Valid	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	32	84.2	84.2	84.2
	2.00	6	15.8	15.8	100.0

Total	38	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	5	13.2	13.2	13.2
2.00	16	42.1	42.1	55.3
Valid 3.00	12	31.6	31.6	86.8
4.00	5	13.2	13.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	6	15.8	15.8	15.8
3.00	21	55.3	55.3	71.1
Valid 4.00	8	21.1	21.1	92.1
5.00	3	7.9	7.9	100.0
Total	38	100.0	100.0	

الاقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	7	18.4	18.4	18.4
2.00	8	21.1	21.1	39.5
Valid 3.00	13	34.2	34.2	73.7
4.00	10	26.3	26.3	100.0
Total	38	100.0	100.0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	9	23.7	23.7	23.7
2.00	7	18.4	18.4	42.1
Valid 3.00	18	47.4	47.4	89.5
4.00	4	10.5	10.5	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	38	3.3421	1.09733
X2	38	4.2105	.90518
X3	38	3.7368	.79472
X4	38	3.5526	.86046
تنظيم	38	3.7105	.67164
Valid N (listwise)	38		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Y1	38	2.9737	1.05233
Y2	38	3.3421	.87846
Y3	38	3.3421	.96636
Y4	38	2.8158	.98242
Y5	38	2.7895	.93456
Y6	38	2.8947	.92384

تحسين	38	3.0263	.70660
Valid N (listwise)	38		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Z1	38	3.4737	.92230
Z2	38	2.7632	1.17253
Z3	38	3.0526	1.03838
Z4	38	2.9737	.97223
العمل	38	3.0658	.74816
Valid N (listwise)	38		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
L1	38	3.3158	.93304
L2	38	3.0789	1.04962
L3	38	2.6053	1.02771
L4	38	3.1842	.95451
L5	38	3.1053	.98061
تعدد وظيفي	38	3.0579	.65083
Valid N (listwise)	38		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
K1	38	2.7368	1.10733
K2	38	3.0263	1.07771
K3	38	3.0263	1.07771
K4	38	2.7368	1.00497
سيجما	38	2.8816	.89431
Valid N (listwise)	38		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
P1	38	3.5526	1.13179
P2	38	3.6579	.90871
P3	38	3.5789	1.10604
P4	38	3.6579	.96636
P5	38	3.8947	.86335
P6	38	3.7632	.99822
P7	38	4.1579	.71759
P8	38	4.1842	.76601
P9	38	3.2632	1.15511
P10	38	3.8684	.93494
P11	38	4.0789	.74911
P12	38	3.8947	1.08527
الإداء	38	3.7961	.63515
Valid N (listwise)	38		

Correlations

		X1	X2	X3	X4	تنظيم
X1	Pearson Correlation	1	.660**	.416**	.195	.816**
	Sig. (2-tailed)		.000	.009	.240	.000
	N	38	38	38	38	38
X2	Pearson Correlation	.660**	1	.492**	.159	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.341	.000
	N	38	38	38	38	38
X3	Pearson Correlation	.416**	.492**	1	.337*	.740**
	Sig. (2-tailed)	.009	.002		.039	.000
	N	38	38	38	38	38
X4	Pearson Correlation	.195	.159	.337*	1	.553**
	Sig. (2-tailed)	.240	.341	.039		.000

N	38	38	38	38	38
Pearson Correlation	.816**	.803**	.740**	.553**	1
تنظيم Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	تحسين
Y1 Pearson Correlation	1	.507**	.461**	.544**	.599**	.275	.776**
Y1 Sig. (2-tailed)		.001	.004	.000	.000	.095	.000
Y1 N	38	38	38	38	38	38	38
Y2 Pearson Correlation	.507**	1	.559**	.326*	.386*	.279	.682**
Y2 Sig. (2-tailed)	.001		.000	.046	.017	.090	.000
Y2 N	38	38	38	38	38	38	38
Y3 Pearson Correlation	.461**	.559**	1	.467**	.321*	.253	.692**
Y3 Sig. (2-tailed)	.004	.000		.003	.049	.125	.000
Y3 N	38	38	38	38	38	38	38
Y4 Pearson Correlation	.544**	.326*	.467**	1	.693**	.603**	.825**
Y4 Sig. (2-tailed)	.000	.046	.003		.000	.000	.000
Y4 N	38	38	38	38	38	38	38
Y5 Pearson Correlation	.599**	.386*	.321*	.693**	1	.506**	.793**
Y5 Sig. (2-tailed)	.000	.017	.049	.000		.001	.000
Y5 N	38	38	38	38	38	38	38
Y6 Pearson Correlation	.275	.279	.253	.603**	.506**	1	.653**
Y6 Sig. (2-tailed)	.095	.090	.125	.000	.001		.000
Y6 N	38	38	38	38	38	38	38
تحسين Pearson Correlation	.776**	.682**	.692**	.825**	.793**	.653**	1
تحسين Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
تحسين N	38	38	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	Z1	Z2	Z3	Z4	العمل	
Z1	Pearson Correlation	1	.232	.312	.075	.531**
	Sig. (2-tailed)		.162	.057	.656	.001
	N	38	38	38	38	38
Z2	Pearson Correlation	.232	1	.654**	.374*	.812**
	Sig. (2-tailed)	.162		.000	.021	.000
	N	38	38	38	38	38
Z3	Pearson Correlation	.312	.654**	1	.510**	.865**
	Sig. (2-tailed)	.057	.000		.001	.000
	N	38	38	38	38	38
Z4	Pearson Correlation	.075	.374*	.510**	1	.671**
	Sig. (2-tailed)	.656	.021	.001		.000
	N	38	38	38	38	38
العمل	Pearson Correlation	.531**	.812**	.865**	.671**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	
	N	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	L1	L2	L3	L4	L5	تعدد وظيفي	
L1	Pearson Correlation	1	.167	.105	.388*	.199	.548**
	Sig. (2-tailed)		.316	.529	.016	.231	.000
	N	38	38	38	38	38	38
L2	Pearson Correlation	.167	1	.531**	.255	.333*	.713**
	Sig. (2-tailed)	.316		.001	.123	.041	.000
	N	38	38	38	38	38	38
L3	Pearson Correlation	.105	.531**	1	.462**	.257	.730**
	Sig. (2-tailed)						
	N	38	38	38	38	38	38

	Sig. (2-tailed)	.529	.001		.004	.119	.000
	N	38	38	38	38	38	38
	Pearson Correlation	.388*	.255	.462**	1	.181	.687**
L4	Sig. (2-tailed)	.016	.123	.004		.277	.000
	N	38	38	38	38	38	38
	Pearson Correlation	.199	.333*	.257	.181	1	.600**
L5	Sig. (2-tailed)	.231	.041	.119	.277		.000
	N	38	38	38	38	38	38
	Pearson Correlation	.548**	.713**	.730**	.687**	.600**	1
تعدد وظيفي	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	38	38	38	38	38	38

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	K1	K2	K3	K4	سيجما	
	Pearson Correlation	1	.663**	.414**	.519**	.780**
K1	Sig. (2-tailed)		.000	.010	.001	.000
	N	38	38	38	38	38
	Pearson Correlation	.663**	1	.651**	.680**	.894**
K2	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38
	Pearson Correlation	.414**	.651**	1	.705**	.824**
K3	Sig. (2-tailed)	.010	.000		.000	.000
	N	38	38	38	38	38
	Pearson Correlation	.519**	.680**	.705**	1	.859**
K4	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000
	N	38	38	38	38	38
سيجما	Pearson Correlation	.780**	.894**	.824**	.859**	1

Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
P1 Pearson Correlation	1	.530**	.126	.499**	.282	.143	.222
P1 Sig. (2-tailed)		.001	.450	.001	.086	.392	.180
P1 N	38	38	38	38	38	38	38
P2 Pearson Correlation	.530**	1	.364*	.509**	.332*	.147	.458**
P2 Sig. (2-tailed)	.001		.025	.001	.042	.380	.004
P2 N	38	38	38	38	38	38	38
P3 Pearson Correlation	.126	.364*	1	-.012-	.179	.079	.529**
P3 Sig. (2-tailed)	.450	.025		.943	.283	.639	.001
P3 N	38	38	38	38	38	38	38
P4 Pearson Correlation	.499**	.509**	-.012-	1	.344*	.306	.197
P4 Sig. (2-tailed)	.001	.001	.943		.034	.062	.236
P4 N	38	38	38	38	38	38	38
P5 Pearson Correlation	.282	.332*	.179	.344*	1	.566**	.551**
P5 Sig. (2-tailed)	.086	.042	.283	.034		.000	.000
P5 N	38	38	38	38	38	38	38
P6 Pearson Correlation	.143	.147	.079	.306	.566**	1	.318
P6 Sig. (2-tailed)	.392	.380	.639	.062	.000		.052
P6 N	38	38	38	38	38	38	38
P7 Pearson Correlation	.222	.458**	.529**	.197	.551**	.318	1
P7 Sig. (2-tailed)	.180	.004	.001	.236	.000	.052	
P7 N	38	38	38	38	38	38	38
P8 Pearson Correlation	.285	.559**	.509**	.416**	.439**	.235	.831**
P8 Sig. (2-tailed)	.083	.000	.001	.009	.006	.155	.000

	N	38	38	38	38	38	38	38
P9	Pearson Correlation	.423**	.320	-.038-	.325*	.300	.454**	.372*
	Sig. (2-tailed)	.008	.050	.821	.047	.068	.004	.021
	N	38	38	38	38	38	38	38
P10	Pearson Correlation	.377*	.518**	.232	.427**	.752**	.487**	.676**
	Sig. (2-tailed)	.020	.001	.160	.007	.000	.002	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
P11	Pearson Correlation	.362*	.597**	.531**	.449**	.431**	.243	.781**
	Sig. (2-tailed)	.026	.000	.001	.005	.007	.142	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
P12	Pearson Correlation	.489**	.456**	.322*	.454**	.363*	.201	.647**
	Sig. (2-tailed)	.002	.004	.048	.004	.025	.227	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
الإداء	Pearson Correlation	.609**	.707**	.458**	.610**	.666**	.519**	.779**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.000	.000	.001	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		تنظيم
N		38
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.0263
	Std. Deviation	.70660
	Absolute	.117
Most Extreme Differences	Positive	.084
	Negative	-.117-
Kolmogorov-Smirnov Z		.720
Asymp. Sig. (2-tailed)		.679

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		تنظيم
N		38
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.7105
	Std. Deviation	.67164
	Absolute	.219
Most Extreme Differences	Positive	.132
	Negative	-.219-
Kolmogorov-Smirnov Z		1.352
Asymp. Sig. (2-tailed)		.052

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		تحسين
N		38
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.0263
	Std. Deviation	.70660
	Absolute	.117
Most Extreme Differences	Positive	.084
	Negative	-.117-
Kolmogorov-Smirnov Z		.720
Asymp. Sig. (2-tailed)		.679

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		العمل
N		38
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.0658
	Std. Deviation	.74816
	Absolute	.175
Most Extreme Differences	Positive	.081
	Negative	-.175-
Kolmogorov-Smirnov Z		1.082
Asymp. Sig. (2-tailed)		.192

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		تعدد وظيفي
N		38
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.0579
	Std. Deviation	.65083
	Absolute	.148
Most Extreme Differences	Positive	.054
	Negative	-.148-
Kolmogorov-Smirnov Z		.911
Asymp. Sig. (2-tailed)		.378

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		سجما
N		38
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2.8816
	Std. Deviation	.89431
Most Extreme Differences	Absolute	.134

	Positive	.079
	Negative	-.134-
Kolmogorov-Smirnov Z		.823
Asymp. Sig. (2-tailed)		.507

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الاداء
N		38
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.7961
	Std. Deviation	.63515
	Absolute	.155
Most Extreme Differences	Positive	.081
	Negative	-.155-
Kolmogorov-Smirnov Z		.957
Asymp. Sig. (2-tailed)		.318

a. Test distribution is Normal.

Correlations

		تنظيم	تحسين	العمل	تعدد وظيفي	سيجما
تنظيم	Pearson Correlation	1	.401*	.331*	.463**	.209
	Sig. (2-tailed)		.013	.042	.003	.209
	N	38	38	38	38	38
تحسين	Pearson Correlation	.401*	1	.659**	.606**	.369*
	Sig. (2-tailed)	.013		.000	.000	.023
	N	38	38	38	38	38
العمل	Pearson Correlation	.331*	.659**	1	.503**	.335*
	Sig. (2-tailed)	.042	.000		.001	.040
	N	38	38	38	38	38
تعدد وظيفي	Pearson Correlation	.463**	.606**	.503**	1	.572**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.001		.000
N		38	38	38	38	38

	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.001		.000
	N	38	38	38	38	38
سيجما	Pearson Correlation	.209	.369*	.335*	.572**	1
	Sig. (2-tailed)	.209	.023	.040	.000	
	N	38	38	38	38	38

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تنظيم	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: الأداء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.728 ^a	.530	.516	.44167

a. Predictors: (Constant), تنظيم

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.904	1	7.904	40.519	.000 ^b
	Residual	7.022	36	.195		

Total	14.926	37			
-------	--------	----	--	--	--

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), تنظيم

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.243	.407		3.050	.004
	تنظيم	.688	.108	.728	6.365	.000

a. Dependent Variable: الأداء

Excluded Variables^a

Model		Beta In	T	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	تحسين	.153 ^b	1.238	.224	.205	.839
	العمل	.118 ^b	.977	.335	.163	.890
	تعدد وظيفي	.216 ^b	1.720	.094	.279	.786
	سيجما	.121 ^b	1.037	.307	.173	.957

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإداء	1.00	32	3.8125	.66935	.11833
	2.00	6	3.7083	.44331	.18098

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means
--	---	------------------------------

		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Me
الإداء	Equal variances assumed	.226	.637	.364	36	.718	.10
	Equal variances not assumed			.482	9.896	.640	.10

ANOVA

الإداء

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.626	3	.542	1.386	.264
Within Groups	13.300	34	.391		
Total	14.926	37			

ANOVA

الإداء

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.698	3	.566	1.455	.244
Within Groups	13.228	34	.389		
Total	14.926	37			

ANOVA

الإداء

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.759	3	.920	2.570	.070
Within Groups	12.168	34	.358		
Total	14.926	37			

ANOVA

الإداء

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.

Between Groups	.298	3	.099	.231	.874
Within Groups	14.628	34	.430		
Total	14.926	37			

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تنظيم	38	3.7105	.67164	.10895
تحسين	38	3.0263	.70660	.11463
العمل	38	3.0658	.74816	.12137
تعدد وظيفي	38	3.0579	.65083	.10558
سيجما	38	2.8816	.89431	.14508

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تنظيم	6.521	37	.000	.71053	.4898	.9313
تحسين	.230	37	.820	.02632	-.2059-	.2586
العمل	.542	37	.591	.06579	-.1801-	.3117
تعدد وظيفي	.548	37	.587	.05789	-.1560-	.2718
سيجما	-.816-	37	.420	-.11842-	-.4124-	.1755

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاداء	38	3.7961	.63515	.10303

One-Sample Test

Test Value = 3						
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الاداء	7.726	37	.000	.79605	.5873	1.0048

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة (الاستبيان)

الإسم الكامل	الرتبة العلمية	مؤسسة الإنتساب
1. بلعور سليمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية
2. كسنة محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية
3. شرع مریم	-	جامعة غرداية
4. مشري مبروكة	-	جامعة غرداية

الفهرس

الفهرس	
III	الملخص
VI	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
IX	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
1	الفصل الأول
1	الأسس النظرية لمتغيرات الدراسة و لدراسات السابقة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإدارة الرشيقة
3	المطلب الأول: ماهية الإدارة الرشيقة
3	الفرع الأول: التطور التاريخي للإدارة الرشيقة:
6	الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الرشيقة:
9	الفرع الثالث: أهداف الإدارة الرشيقة
10	المطلب الثاني: أساسيات الإدارة الرشيقة
10	الفرع الأول: مبادئ الإدارة الرشيقة

12	الفرع الثاني: أدوات الإدارة الرشيقة
15	الفرع الثالث: متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة
17	المطلب الثالث: أشكال الهدر و العوامل الداعمة والمثبطة للإدارة الرشيقة
17	الفرع الأول: أشكال الهدر:
19	الفرع الثاني:العوامل الداعمة والمثبطة للإدارة الرشيقة:
20	المبحث الثاني: أداء العاملين
20	المطلب الأول: ماهية أداء العاملين
20	الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين
21	الفرع الثاني: أهمية أداء العاملين
24	المطلب الثاني: أساسيات أداء العاملين
24	الفرع الأول: عناصر أداء العاملين:
24	الفرع الثاني: محددات أداء العاملين:
25	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الرشيقة
25	الفرع الأول: العوامل المؤثرة في أداء العاملين:
27	الفرع الثاني: علاقة أداء العاملين بالإدارة الرشيقة:
28	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
28	المطلب الأول: دراسات سابقة حول الإدارة الرشيقة:

33	المطلب الثاني:دراسات سابقة حول أداء العاملين:
35	المطلب الثالث: الدراسة المتعلقة بكلا المتغيرين:
36	المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة:
37	خلاصة الفصل:
38	الفصل الثاني
38	الدراسة الميدانية
39	تمهيد:
40	المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة
40	المطلب الأول: عموميات حول المؤسسة
40	الفرع الأول: نبذة عن المؤسسة:
43	الفرع الثاني: نشاطات المؤسسة :
43	الفرع الثالث: أهداف المؤسسة:
44	الفرع الرابع: نبذة عن المديرية الجهوية للتوزيع لوحددة غرداية:
45	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء غرداية
45	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع غرداية
46	الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي للمديرية:
47	الفرع الثالث: أهم مصالح مديرية التوزيع الكهرباء والغاز غرداية

49	المطلب الثالث: طرق وأدوات الدراسة:
49	الفرع الأول: طرق الدراسة:
51	الفرع الثاني: أدوات الدراسة:
54	المطلب الرابع صدق وثبات الاستبيان:
60	المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة:
60	المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة (الخصائص الديموغرافية)
67	المطلب الثاني: عرض ومناقشة محاور الاستبيان:
67	الفرع الأول: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:
67	الفرع الثاني: عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول البعد تنظيم موقع العمل من المحور الأول: الإدارة الرشيقة:
69	الفرع الثالث: عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول البعد الثاني: بعد التحسين المستمر من المحور الأول: الإدارة الرشيقة:
70	الفرع الرابع: عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول البعد الثالث: بعد العمل القياسي من المحور الأول الإدارة الرشيقة:
71	الفرع الخامس: عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول البعد الرابع: بعد العاملين متعددي الوظائف من المحور الأول الإدارة الرشيقة:
73	الفرع السادس: عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول البعد الخامس: بعد ستة سيجما من المحور الأول الإدارة الرشيقة:
74	الفرع السابع: عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول المحور الثاني: أداء العاملين:

76	المطلب الثالث: توزيع البيانات:
78	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات:
78	المطلب الأول: اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة:
81	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
90	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
91	خلاصة الفصل :
92	خاتمة
92	المراجع
92	الملاحق
92	الفهرس

