



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني الإدارة الرشيقة
دراسة حالة: مديرية التجارة لولاية - بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

بعيسي سامية

إعداد الطالب(ة):

تيفراتن ريم

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	كمال منصوري	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	بعيسي سامية	أستاذ محاضر -ب-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	ترغيني صباح	أستاذ محاضر -أ-	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2023/2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني الإدارة الرشيدة
دراسة حالة: مديرية التجارة لولاية - بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

بعيسي سامية

إعداد الطالب(ة):

تيفراتن ريم

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	كمال منصوري	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	بعيسي سامية	أستاذ محاضر ب-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	ترغيني صباح	أستاذ محاضر أ-	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2022/2023



" قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم "

الآية 32 من سورة البقرة

شكرتقدي

قال الله تعالى: "...وقال ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " الآية 19 من سورة النمل.

بداية أشكر الله رب العالمين شكرا وحمدا كثيرا على توفيقه وإلهامه الصبر لي وسهل لي الطريق وأتاني قدرة على التعلم وأخذ العلم والمعرفة لإنجاز هذا العمل فالحمد والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله

أتقدم بالشكر الخاص للأستاذة المشرفة " بعيسي سامية " التي ساهمت في إنجاز هذه المذكرة وإبرازها للوجود.

إِهْدَاء

الحمد لله على فضله وعونه لإتمام هذا العمل المتواضع

أتيت في هذا اليوم لكي أجنبي ثمرة السنوات الماضية أخطوا أول خطوة في طريق أهدافي
أريد أن أتقدم بباقات من الزهور لكل من كان سببا في تحقيق أحلامي الذين علموني
الصبر والإصرار والمبادئ والأخلاق.

إلى الذي كان يدفعني لنيل المبتغى إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات مترجمة في
تقديسه للعلم إلى أبي البطل والغالي أطل الله في عمره وأدامه الصحة والعافية
إلى التي رعتني حق الرعاية وأمدتني القوة والتمسك بالأحلام والإصرار دون الفشل من كان
دعائها لي بالتوفيق أُمِّي العزيزة حفصها الله وأطل في عمرها وجزاها الله كل خير
كما اهدي ثمرة عملي لأخواتي لمساندتهم لي في أصعب أوقاتي وكل واحد باسمه الذين
تقاسموا معي عبأ الحياة.

وإلى جميع أساتذة كلية التسيير والاقتصاد بخصوص الأستاذة بعيسي سامية

تيفراتن رجم

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني الإدارة الرشيقة كمفهوم حديث في أساليب العمل والذي يسعى إلى تحسين وتطوير العمل والتخلص من كل العمليات والأساليب التقليدية التي لا تضيف قيمة للمؤسسة، وعليه من الجانب النظري للدراسة تم عرض ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في: التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء والتحفيز، وكذلك أدوات تطبيق الإدارة الرشيقة المتمثلة في: تنظيم موقع العمل، والتحسين المستمر والعمل القياسي والعاملين متعددي الوظائف وستة سيجما ومحاولة التعرف على جوهر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأدوات تطبيق الإدارة الرشيقة.

ولتأكيد ذلك ميدانيا تم اختيار مديرية التجارة لولاية -بسكرة- لإسقاط الدراسة النظرية وتوضيح الدور ميدانيا، وللوصول إلى ذلك تم جمع البيانات من الميدان بالاستعانة بالمقابلة والاستبيان وتم طرح مجموعة من الأسئلة متعلقة بالمتغيرين وتوزيع 50 استبيان على عينة الدراسة وتم استرجاع 45 استبيان صالح للتحليل، ثم تحليله باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS حيث كشفت الدراسة على وجود دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة من خلال إسقاط الدراسة على (تنظيم موقع العمل والعمل القياسي والتحسين المستمر والعاملين متعددي الوظائف وستة سيجما).

وللوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها: أن مديرية التجارة تبدي اهتمامها بتبني الإدارة الرشيقة والتي لها دور في تطوير وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ويجب أن تهتم أكثر بممارسات إدارة الموارد البشرية خاصة تقديم الحوافز والمكافأة للموظفين والتركيز على التحسين المستمر كمبدأ تتماشى عليه في عملياتها الإدارية.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الإدارة الرشيقة، التحسين المستمر، مديرية التجارة لولاية -بسكرة-.

Abstract:

This study aimed to highlight the role of human resource management practices in adopting lean management as a modern concept in work methods, which aims to improve and develop work and get rid of all traditional processes and methods that do not add value to the organization. Therefore, from the theoretical side of the study, human resource management practices represented in Employment, training, development, performance appraisal and motivation, as well as tools for applying lean management represented in: organizing the work site, continuous improvement, standard work, multifunctional workers, and Six Sigma, and trying to identify the essence of the relationship between human resource management practices and application tools of lean management.

And to confirm this on the ground, the Directorate of Commerce of the wilaya of Biskra was chosen to drop the theoretical study and clarify the role on the ground, and to reach that Data were collected from the field Using the interview and questionnaire, a set of questions related to the two variables were asked, 50 questionnaires were distributed to the study sample, and 45 valid questionnaires were retrieved for analysis, then analyzed using the statistical program SPSS, where the study revealed a statistically significant role for human resource management practices and lean management by projecting The study on (work site organization, standard work, continuous improvement, multifunctional workers, and six sigma).

And to reach a set of results and recommendations, the most important of which are: The Directorate of Commerce shows interest in adopting lean management tools, which have a role in developing and improving human resource management practices.

Keywords: human resources management practices, Agile management, continuous improvement, Directorate of Commerce of wilaya of –Biskra.–

الصفحة	العنوان
I	الآية القرآنية
II	شكر وعرفان
III	إهداء
IV	ملخص الدراسة باللغة العربية
V	ملخص الدراسة بالإنجليزية
VI	فهرس المحتويات
XI	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
المقدمة	
ب	تمهيد
ج	إشكالية الدراسة
ج	التساؤلات الفرعية
ج-ز	الدراسات السابقة
ح	نموذج الدراسة
ح-ط	فرضيات الدراسة
ط	الموضع الاستمولوجي
ط	منهجية الدراسة
ي	تصميم الدراسة
ك	أهمية الدراسة
ك	مخطط الدراسة
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الرشيقة	
03	تمهيد
10-04	المبحث الأول: ماهية الإدارة الرشيقة
05-04	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الرشيقة
06-05	المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة الرشيقة
10-7	المطلب الثالث: مبادئ الإدارة الرشيقة
11-14	المبحث الثاني: أدوات ومتطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة
13-11	المطلب الأول: أدوات تطبيق الإدارة الرشيقة

14-13	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة
18-15	المبحث الثالث: خطوات تطبيق نظام الإدارة الرشيقة والعوامل المؤثرة فيها
17-15	المطلب الأول: خطوات تطبيق نظام الإدارة الرشيقة
17	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإدارة الرشيقة
18	المطلب الثالث: فوائد إتباع أسلوب الإدارة الرشيقة
19	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية دورها في تبني الإدارة الرشيقة	
21	تمهيد
22-23	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الثاني: خصائص إدارة الموارد البشرية
23	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
36-24	المبحث الثاني: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية
30-24	المطلب الأول: تخطيط وتوظيف الموارد البشرية
26-24	الفرع الأول: تخطيط الموارد البشرية
30-26	الفرع الثاني: توظيف الموارد البشرية
33-30	المطلب الثاني: تدريب وتطوير الموارد البشرية
30-31	الفرع الأول: تدريب إدارة الموارد البشرية
33-31	الفرع الثاني: تطوير إدارة الموارد البشرية
36-33	المطلب الثالث: تقييم أداء وتحفيز إدارة الموارد البشرية
33-34	الفرع الأول: تقييم أداء المورد البشري
36-34	الفرع الثاني: تحفيز الموارد البشرية
38-37	المبحث الثالث: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة
37	المطلب الأول: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنظيم موقع العمل
37	المطلب الثاني: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التحسين المستمر وتطبيق العمل القياسي
37	الفرع الأول: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التحسين المستمر
37-38	الفرع الثاني: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق العمل القياسي
38	المطلب الثالث: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تكوين العاملين متعددي الوظائف وتبني أسلوب ستة سيجما
38	الفرع الأول: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تكوين العاملين متعددي الوظائف
38	الفرع الثاني: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني أسلوب ستة سيجما

39	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث (تطبيقي): دراسة تحليلية لواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تبني الإدارة الرشيقة في مديرية التجارة لولاية -بسكرة-
41	تمهيد
46-42	المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمديرية التجارة لولاية -بسكرة-
42	المطلب الأول: تقديم مديرية التجارة -لولاية بسكرة-
42	الفرع الأول: نشأة وتطور مديرية التجارة لولاية بسكرة
42	الفرع الثاني: التعريف بمديرية التجارة لولاية بسكرة
46-43	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية -بسكرة-
43-44	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية بسكرة
45-44	الفرع الثاني: المهام الموكلة لمديرية التجارة لولاية بسكرة
46-45	المطلب الثالث: نشاط مديرية التجارة لولاية بسكرة
47-46	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
47	المطلب الأول: تحديد منهج الدراسة ومجتمع البحث
47	الفرع الأول: منهج الدراسة
47	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة
46-47	المطلب الثاني: وسائل جمع البيانات الدراسة الميدانية
46	الفرع الأول: المصادر الأولية لجمع البيانات
47	الفرع الثاني: المصادر الثانوية لجمع البيانات
47-48	المطلب الثالث: أساليب تحليل البيانات الدراسة الميدانية
51-49	المبحث الثالث: تشخيص وتحليل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة من خلال آراء المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة
49-51	المطلب الأول: تشخيص وتحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة
50-49	الفرع الأول: تشخيص وتحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة
51	الفرع الثاني: تشخيص وتحليل واقع الإدارة الرشيقة في المؤسسة محل الدراسة
52-58	المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
52-53	الفرع الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة
58-53	الفرع الثاني: عرض البيانات العامة الشخصية
68-59	المطلب الثالث: قياس وتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة
63-59	الفرع الأول: قياس وتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية
68-64	الفرع الثاني: قياس وتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول الإدارة الرشيقة

78-69	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة الإحصائية
69-70	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي والارتباط الخطي بين المتغيرات الدراسة
69	الفرع الأول: حساب معامل الالتواء والتفلطح
70	الفرع الثاني: اختبار كمولوجروف وسميرنوفث
71	الفرع الثالث: دراسة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة بمعامل بيرسون
71-77	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الدراسة الإحصائية
78	المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
79	خلاصة الفصل
83-81	الخاتمة
84	اقتراحات الدراسة
90-86	قائمة المراجع
14-02	الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	تطور تسميات الإدارة الرشيقة	6
2	متغيرات الدراسة وعدد الفقرات	48
3	معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	52
4	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	53
5	توزيع أفراد العينة حسب السن	54
6	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	55
7	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	56
8	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	57
9	تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية	62-59
10	تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية	64-66
11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لممارسات إدارة الموارد البشرية	68
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الإدارة الرشيقة	68
13	معامل الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	69
14	اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد متغيرات الدراسة	70
15	معامل الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأدوات تطبيق الإدارة الرشيقة	71
16	اختبار الانحدار الخطي لممارسات إدارة الموارد البشرية وأدوات تطبيق الإدارة الرشيقة	72
17	اختبار الانحدار الخطي لممارسات إدارة الموارد البشرية وتنظيم موقع العمل	73
18	اختبار الانحدار الخطي لممارسات إدارة الموارد البشرية والتحسين المستمر	74
19	اختبار الانحدار الخطي لممارسات إدارة الموارد البشرية والعمل القياسي	75
20	اختبار الانحدار الخطي لممارسات إدارة الموارد البشرية والعاملين متعددي الوظائف	76

77	اختبار الانحدار الخطي لممارسات إدارة الموارد البشرية وستة سيجما	20
----	---	----

الصفحة	العنوان	الرقم
ح	نموذج الدراسة المقترح	1
9	The PDCA CYCLE	2
10	مبادئ الإدارة الرشيقة	3
12	تفاعل سينات خمسة S5	4
17	عوامل مؤثرة في الإدارة الرشيقة	5
18	فوائد إتباع أسلوب الإدارة الرشيقة	6
23	نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية	7
36	أنواع الحوافز	8
43	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية بسكرة	9
54	توزيع عينة حسب الجنس	10
55	توزيع عينة حسب السن	11
56	توزيع عينة حسب المؤهل العلمي	12
57	توزيع عينة حسب الوظيفة	13
58	توزيع عينة حسب سنوات الخبرة	14

مقدمة

تمهيد:

يعد العنصر البشري من الموارد الأساسية والمهمة في المنظمة فهو المسؤول على التنسيق بين باقي الموارد والحرك الأساسي لها لذا لا بد من الاهتمام به والتركيز على المحافظة عليه وتنميته، قصد الاستفادة من المخزون النوعي الذي يمثل ما يتمتع به من معارف ومهارات وخبرات وغيرها، ولعل هذا جزءا مما تتولاه إدارة الموارد البشرية، التي تقع على عاتقها تلك المسؤولية في إطار ما يعرف بأنشطتها وممارساتها، إذا تقوم هذه الإدارة بمهمة ضرورية في المؤسسة، تتمثل في توفير العمالة المؤهلة كما ونوعا وفي الوقت المناسب لأداء الأعمال، تبدأ باختيار وتوظيف وتوفير الكفاءات والمهارات المطلوبة لجميع المصالح، وذلك من خلال التخطيط الجيد والفعال ومحاولة اختيار أنسب الموظفين تحت مبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب"، ومحاولة التحكم في دوراتهم وتقييم أدائهم من فترة إلى أخرى لتحديد مواطن القوة والضعف، لتهتم بعملية تدريبهم وتأهيلهم خاصة بالنسبة للموظفين ذوي الأداء المنخفض، هادفة إلى تحسين أدائهم لذا تعمل على تحفيزهم وترقيتهم وتشجيعهم بأجور ورواتب مناسبة وبمكافآت مرضية لرفع روحهم المعنوي.

ومع تطور الإدارة في المؤسسات بشتى مجالاتها شهدت السنوات الأخيرة تطور في مداخلها، حيث تسعى من خلالها إلى جعلها أكثر رشاقة ومرونة، فتورة المعرفة والتقدم التكنولوجي وضرورة مواكبة التغيير المستمر، مكنت المؤسسات اليوم من ممارسة الإدارة الرشيقة لتحقيق 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 إنجاز المهام بمنتهى الجدية من خلال عمل الفريق إضافة إلى حسن استخدام الحقائق والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص التي تتاح من أجل تحقيق أفضل المخرجات للعملاء، والتخلص الكلي ما أمكن من كل أنشطة لا تمثل أية قيمة مضافة للمؤسسة أو العميل.

وتتجه المؤسسات نحو تبني الإدارة الرشيقة الهدف منه سعيا منها إلى محاولة لرفع كفاءة المورد البشري وتعزيز إنتاجيته واستغلال مهارته، ويرتبط ذلك بالممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، من خلال محاولة تحسين عملياتها والمساهمة في تطبيقها وانتهاجها كأسلوب للتحسين والتطوير في جميع المجالات. نظام متكامل يبحث في كيفية الاستخدام الأمثل لكافة الموارد داخل المؤسسة بكافة أشكالها المادية والبشرية والمالية من خلال الحد من الهدر والنفايات وتقليل الضائع والتالف وخفض التكاليف قدر المستطاع في كافة العمليات الإدارية، وذلك بممارسة سياسة التطوير والتحسين الدائم.

أولاً: طرح الإشكالية

يعتمد تطوير المؤسسات على تحسين الأساليب التي تمارس بها مختلف أنشطتها، منها الأنشطة الإدارية التي تتوقف على الأداء البشري، وهو ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية السعي نحو تطبيق أحد تلك الأساليب والذي يعرف بالإدارة الرشيقة وذلك من خلال مختلف ممارساتها وأنشطتها التي تهدف إلى توفير وتنمية المورد البشري تحقيقاً للفعالية والتحسين المستمر في أداء العمل الإداري وسيتم دراسة إشكالية الدراسة نظرياً وميدانياً بتشخيص واقع متغيري الدراسة وتحليل العلاقة بينهما بمديرية التجارة لولاية بسكرة.

ضمن هذا الإطار تندرج إشكالية الدراسة المطروحة في السؤال التالي:

ما هو دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تبنى الإدارة الرشيقة في مديرية التجارة لولاية بسكرة؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

- 1- ما هو دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنظيم موقع العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة؟
- 2- ما هو دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق التحسين المستمر في مديرية التجارة لولاية بسكرة؟
- 3- ما هو دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تبنى العمل القياسي في مديرية التجارة لولاية بسكرة؟
- 4- ما هو دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاعتماد على العاملين متعددي الوظائف في مديرية التجارة لولاية بسكرة؟
- 5- ما هو دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق ستة سيجما في مديرية التجارة لولاية بسكرة؟

ثالثاً: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية، سواء لتفسير العلاقة أو لإبراز الدور بينها وبين مفاهيم إدارية أخرى، وسنحاول تبيان بعض ما توصلت إليه بعضاً منها:

I. الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية: يذكر منها:

1. دراسة (أحمد حسين العفيف، 2018، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي دراسة في وزارة الثقافة الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، العدد 4، 73-102):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق وزارة الثقافة الأردنية لممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة (التخطيط للموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، وتقييم الأداء)، ومعرفة مدى اهتمام وزارة الثقافة الأردنية بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحقيق الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين فيها، وتقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز من أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في وزارة الثقافة الأردنية.

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد العاملين في مواقع الوظائف الإشرافية والرقابية في مركز وزارة الثقافة الأردنية والبالغ عددهم 58 موظفاً، وقد استخدم أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد المجتمع إذ تم توزيع 58 استبيان وتم استرداد 56 منه بنسبة 92.7% من حجم المجتمع الكلي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيراً معنوياً في الالتزام العاطفي، كما تشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات الموارد البشرية لا تمارس أي تأثير على الالتزام العاطفي بصورة منفردة، وإنما تأثير الممارسات بشكل كلي حجم عن التفاعل الكلي فيما بينها، كما تشير النتائج أيضاً إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب، الاختيار، التعيين التعويضات والحوافز تمارس تأثيراً معنوياً في الالتزام المعياري.

2. The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya

ركزت هذه الدراسة على تأثير الممارسات (HRM) إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف وسعت هذه الدراسة إيجاد تأثير التدريب الأداء المرتبط بالأجر، الأمن الوظيفي تمكين الموظف وتصميم الوظائف وفرص العمل على أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية للتعليم العالي في كينيا كان تصميم البحث المستخدم هو تصميم بحوث استقصائية وصفية. والعينة المستهدفة جميع موظفي الدعم في المؤسسة استخدمت الدراسة تقنية العينات العشوائية وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها باستخدام الإحصاءات الوصفية مثل الترددات والنسب المئوية. وتوصلت الدراسة إلى: أن الأجر المرتبط بالأداء كان له الأثر الأكبر في رفع مستوى أداء العاملين التدريب وتمكين الموظف أيضاً لهم تأثير على زيادة مستوى أداء الموظفين أما تصميم الوظيفة والأمن الوظيفي هي الأقل تأثير على الأداء وكشفت الدراسة أن الغالبية العظمى من الموظفين من المستوى المتوسط تم تزويدهم بفرص التدريب مدفوعة الأجر من قبل الموظف في معظم الأحيان بيد أن أغلبية الموظفين لم يتلقوا أي مكافآت مالية بعد تحقيقهم الأهداف المحددة بمعنى أنه لا يوجد أي الأجر المرتبط بالأداء في المؤسسة.

وأوصت الدراسة بأنه من أجل تحسين الأداء، يجب على المنظمة أن توفر للموظفين الأمن الوظيفي والعلاوات والحوافز كالمكافأة للعاملين على تحقيق الأهداف لأن هذه الممارسات الإدارة الموارد البشرية ترتبط إيجابياً بعلاقة قوية جداً بأداء العاملين بالإضافة إلى الممارسات الأخرى ذات التأثير إيجابي على أداء الموظفين وتشمل إعطاء العاملين فرصة لاتخاذ قرارات يمكنهم التعامل معه الأخذ بآراء الموظفين في القرارات الإدارية، وتفويض المهام التي يمكن التعامل معها تزويدهم بالمهارات المطلوبة المتعلقة بوظائفهم، ووضع أهداف قابلة للتحقيق وإشراك العاملين في تحديد الأهداف والتقييم العادل للأداء، وزيادة الراتب على تحقيق الأهداف المحددة، وإدارة عادلة للمكافآت.

II. الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات الإدارة الرشيقة:

1. دراسة (ركاج محمد يحيى بالعبادله سمر، 2017، مشرف بحث مقدم لمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني للاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني، "مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي بغزة"، (1-30):

هدفت هذه إلى دراسة مدى توافر متطلبات تحقيق الإدارة الرشيقة من تنظيم العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي والعامل متعدد الوظائف في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة، وكذا التعرف على دور متطلبات الإدارة الرشيقة في تحقيق التنمية البشرية في الوزارة من خلال مؤشري الاستقطاب والتدريب والتعرف على محددات الإدارة الرشيقة، ومدى توافرها في قطاع التعليم بمكوناته المختلفة في غزة.

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي، حيث تم اختيار عينة عشوائية وتوزيعها عبر (430) استمارة من أصل (4119) موظف في الوزارة ومديرياتها المنتشرة في خمس مناطق عبر المبنى الرئيس للوزارة وسبع مديريات فرعية من الوزارة ومديرياتها المنتشرة، وتوصل الباحثان إلى أن أسلوب العمل المتبع بها المرتكز على التحسين المستمر للعمل باعتماد المعايير القياسية والتدوير الوظيفي يحقق متطلبات الإدارة الرشيقة، ومن ثم لا يوجد فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية عند اختبار فرضياته عند مستوى الدلالة (0.05).

كما توصل الباحثان أيضا إلى ضرورة تحفيز العاملين لتنمية قدراتهم وتطويرها من خلال المعايير العمل القياسية وباقي محددات الإدارة الرشيقة، أما بالنسبة للتوصيات يذكر منها: زيادة الاهتمام بمؤشرات الجودة عموما ومؤشرات الإدارة الرشيقة على وجه الخصوص في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، كما حثت الدراسة على ضرورة اعتماد أسس ومعايير محلية واضحة في توفير متطلبات الإدارة الرشيقة تناسب واقع الوزارات والإدارات المختلفة، لما لذلك من آثار على جودة الخدمات المقدمة، ولدوره الهام في استثمار كل ما هو متاح على أقل تقدير من موارد وإمكانات في الدولة.

2. دراسة (عبد الرحمان بن وارث احمد جابه، 2016، دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، 156-142):

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أحد أهم الأساليب الحديثة لتسيير الإنتاج وهو أسلوب الإدارة الرشيقة الذي ستعرض مختلف أشكال الهدر التي قد تواجه المؤسسة خلال العملية الإنتاجية، وبالتالي بينت الدور الفعال الذي يلعبه أسلوب الإدارة الرشيقة في القضاء على الهدر، مع تحديد مجموعة الآليات والأدوات التي تركز عليها هذه الفلسفة (الإدارة الرشيقة) وتطبيقها في العمليات الإنتاجية، وكذا عرض مختلف المتطلبات الواجب توفرها خاصة في الدول النامية من اجل تطبيق فلسفة الإدارة الرشيقة.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي في وصف وتحليل متغيراتها وتبيان وقياس العلاقة بينهما، وفيما يتعلق بالدراسة التطبيقية تم اختيار عينة من المؤسسات الصيدلانية الجزائرية، حيث تم جمع البيانات باستعمال أداة الاستبيان، ومن بين النتائج التي تم التوصل

إليها أن هذه المؤسسات ممثلة في الإدارة العليا، تلتزم وبشكل كبير بتوفير كل الإمكانيات الضرورية من أجل تطبيق أساليب الإدارة الرشيقة.

3. “The role of agile leadership in management Soft and conventional projects in non-commercial companies”.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الرشيقة في إدارة المشاريع التقليدية، والمرنة في الشركات الاستشارية، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي المقارن، وأجرى مقابلات شخصية مع 21 موظف من موظفي برايس ووترهاوس كويرز.

وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب TPM يتم تطبيقه في الشركات الاستشارية بشكل أساسي للمشاريع المهيكلة ويتم تطبيق أساليب APM بشكل كبير على المشاريع غير المهيكلة والتنفيذية، كما وجد أن أسلوب TPM يواجه مجموعة تحديات، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق الإدارة اللينة، من أجل تحقيق النتائج الأفضل وحل المشاكل، وضرورة عمل دورات و ورشات عمل توضح طبيعة التعامل مع المشاريع، من خلال إدارة المشاريع اللينة.

III. الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة:

دراسة (جاسم رغد جمال، 2016، انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركة الاتصالات في العراق (زين آسيا-سيل)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 7-25):

هدفت الدراسة إلى محاولة اختبار انعكاس الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية لشركتين من أهم شركات الاتصالات العاملة في العراق (زين وآسيا-سيل)، وتحديد مدى تبني نهج الإدارة الرشيقة، نهج الإدارة في الشركتين موضوع البحث، وقد إتبع الباحث المنهج الوصفي معتمداً في جمع البيانات على الاستبيان كأداة رئيسية، وعلى الملاحظة والزيارات لموقع الشركتين كأدوات مساعدة، وقد وزع الاستبيان على عينة عشوائية قصديه مكونه من (90) فرداً من العاملين، ومن أهم النتائج المتوصل إليها يذكر: أن النتائج الإحصائية لجميع علاقات الارتباط والتأثير بين أدوات الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة الموارد البشرية كانت موجبة وذات دلالة معنوية، ولا توجد فروق معنوية بين الشركتين للمبحوثتين في محج التطبيق أدوات الإدارة الرشيقة وممارسات الموارد البشرية، كما حثت الدراسة على ضرورة زيادة الوعي والاهتمام بمفهوم الإدارة الرشيقة كوسيلة لتحسين الموارد البشرية في حالة التزام الشركتين به.

• تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وجوانب الاستفادة:

بعد توضيح الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين وأبعادهما ونتائجها، يمكن توضيح مواطن الاستفادة منها، وكذا مواطن الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية كالتالي:

- **مواطن الاستفادة:** تعتبر الدراسات السابقة مرجعا أوليا تمت الاستعانة به لتتضح الخطوات الأولى للدراسة والمعلومات المستمدة منها تعد مدخلات لبناء نموذج الدراسة وتحديد أبعاد متغيري الدراسة وكذا الفرضيات الأولية، أي تعد الأساس الأول لوضع الخطوط العريضة للدراسة، كما تم اقتباس بعض العناصر والمعلومات منها وإضافته لإثراء الدراسة الحالية.

- **مواطن التميز:** تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تجمع بين متغيرين مختلفين عما درسته وهما: ممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة، حيث أن الدراسات السابقة تناولت كل متغير على حدى، والبعض الآخر أضاف متغيرات أخرى أما الدراسة الحالية هدفت إلى الربط بينهما لمعرفة العلاقة بينهما ومحاولة توضيح دور المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) في تبني المتغير التابع (الإدارة الرشيقة) بتفصيل أبعادها (تنظيم موقع العمل والتحسين المستمر والعمل القياسي والعاملين المتعددي الوظائف وستة سيجما).

رابعا: نموذج وفرضيات الدراسة

تقوم الدراسة على بناء وافترض نموذج يوضح العلاقات القائمة بين متغيري الدراسة بأبعادهما كما يتم بناؤها على أسس مفترضة يتم اختبارها في آخر الدراسة وهي الفرضيات، وعليه سيتم توضيح تلك العناصر بعد تحديد تعريف كل المتغيرات المهمة للدراسة كالتالي:

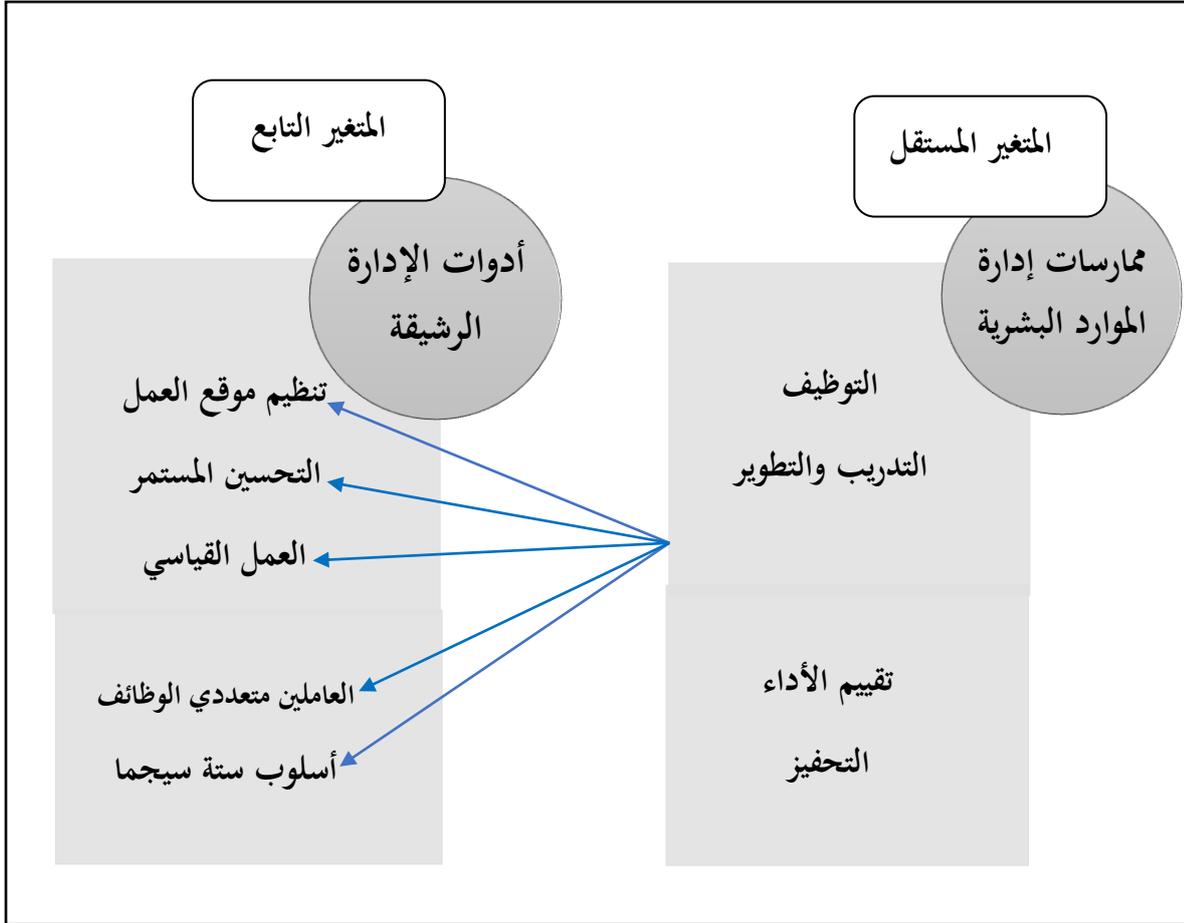
I. التعريفات الإجرائية: موضحة كما يلي:

- **ممارسات إدارة الموارد البشرية:** هي مجموعة من السياسات والأنشطة التنظيمية المتكاملة والمنسقة فيما بينها تهدف إلى إدارة المورد البشري والمتمثلة في: (التوظيف، تقييم الأداء، التدريب والتطوير، التحفيز).
- **الإدارة الرشيقة:** هي أسلوب إداري حديث يهدف إلى استثمار الوقت المخصص للعمل بتناسق مع الجهد المطلوب، وبمشاركة جميع العاملين والعمل على اكتشاف الأخطاء، والتخلص من الهدر والضاياع، فضلا عن التقليل من التكاليف وتخفيضها، وذلك بالاعتماد على سياسات التطوير والتحسينات المستدامة بهدف الحصول على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية.
- **التحسين المستمر:** هو أسلوب ياباني لإدخال تحسينات تدريجية ومستمرة على المنتجات والخدمات والعمليات وتخفيض التكاليف وبالتالي يهدف إلى زيادة معدل الإنتاجية.
- **مديرية التجارة لولاية -بسكرة-:** هي هيئة عمومية ذات طابع إداري تخضع لوصاية وزارة التجارة وترقية الصادرات أنشأت بموجب التقسيم الإداري لسنة 1974 تضطلع بمهام تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في الميدان التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وحماية المستهلك وتنظم نشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش.

II. نموذج الدراسة المقترح:

تظهر المتغيرات التي تم تعريفها سابقا مع العلاقة التي تربط بينها من خلال النموذج المبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

III. فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة تستند الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني الإدارة الرشيقة في مديرية التجارة لولاية بسكرة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

الفرضيات الفرعية: موضحة كالتالي:

- **الفرضية الأولى:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تنظيم موقع العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
- **الفرضية الثانية:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في التحسين المستمر في مديرية التجارة لولاية بسكرة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
- **الفرضية الثالثة:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني العمل القياسي في مديرية التجارة لولاية بسكرة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
- **الفرضية الرابعة:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تكوين الموظفين متعددي الوظائف في مديرية التجارة لولاية بسكرة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
- **الفرضية الخامسة:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني ستة سيجما في مديرية التجارة لولاية بسكرة عند المستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

خامسا: الموضوع الاستمولوجي:

الاستمولوجيا حسب مراجع المنهجية هي علم حديث يسمح بتمحيص المعرفة ونقدها، تعطي للبحث الحرية في التفكير وتحدد توجهه ومنهج دراسته، وعليه فقد تم اختيار متغيري الدراسة بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة، وبعد التفكير فيما جاء من نتائج ومعرفة نظريا وتطبيقيا، تم الاتفاق على دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتباره أحد المفاهيم ذات الأهمية والممارسة الواسعة في العصر الحالي، ومحاوله إبراز دورها في تبني الإدارة الرشيقة، وقد اتجهت الطالبة إلى تسليط الضوء على مديرية التجارة لولاية بسكرة، ومحاوله التعرف على ممارساتها لإدارة الموارد البشرية وقدرتها على تبني الإدارة الرشيقة كمنهجية لتسيير أعمالها.

سادسا: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي ملائمة لطبيعة الدراسة ويعرف على أنه: " محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالتها"، وعليه فقد تم الاطلاع على أهم الدراسات السابقة والبحوث النظرية والميدانية لبناء الجانب النظري لكل من الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة الموارد البشرية، مع تبيان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني الإدارة الرشيقة، كما اعتمد أسلوب دراسة الحالة وتم اختيار مديرية التجارة لولاية بسكرة لإجراء الدراسة التطبيقية وتحصيل البيانات والمعلومات عن الظاهرة، ومن ثم اختبارها إحصائيا للإجابة على تساؤلات الدراسة والتأكد من صحة فرضياتها.

سابعاً: تصميم الدراسة

محدد بالعناصر التالية:

● **هدف الدراسة:** يتمثل الهدف الرئيسي في معرفة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تبني الإدارة الرشيقة، كما تهدف أيضا إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف وتقييم الأداء والتدريب والتطوير والتحفيز).
- التعرف على الإدارة الرشيقة وأدوات ومتطلبات وخطوات تطبيقها كأسلوب حديث من أساليب العمل.
- معرفة جوهر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة (تنظيم موقع العمل والتحسين المستمر والعمل القياسي والعاملين متعددي الوظائف وستة سيجما).

● **نوع الدراسة:** نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني الإدارة الرشيقة، قمنا باختيار مديرية التجارة لولاية بسكرة، نظرا لتناسبها مع متطلبات البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة مسبقا، وبغية التعرف والإلمام بجميع جوانب الموضوع، فإن هذه الدراسة أخذت بعدا وصفيا للظاهرة وكذا كميًا من خلال الاستعانة بالمقابلة والاستبيان عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمتغيرين وتشخيصها وتوزيع وتحليل الاستبيان وتقدير اتجاهات الباحثين كميًا، وكذا اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية.

● **مدى تدخل الباحث:** تدخل الطالب يبرز أكثر من خلال دراسته لواقع الموضوع ميدانيا من خلال التنقل إلى المؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات بوسائل مختلفة ثم محاولة عرضها وتحليلها بشيء من الخصوصية يختلف عما يقدمه باحث أو طالب آخر عند تقديمه بحثًا مماثلاً.

● **التخطيط للدراسة:** تتميز هذه الدراسة بأنها مختلطة بين نظرية وميدانية، وقد تم تحديد الإطار المكاني بمديرية التجارة لولاية - بسكرة -.

● **وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):** إن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية في بداية العمل الميداني، بحيث يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من إطار مديرية التجارة لولاية - بسكرة -، بينما عينة الدراسة تم اختيارها عشوائيا حيث تمت المقابلة وكذلك توزيع 50 استمارة على الباحثين وهو ما يعكس حجم العينة، على إشارات مختلف الأقسام والمصالح بالمديرية والذين يمثلون مجتمع الدراسة، وقد استبعدت 5 استبيانات لعدم توفيقها الشروط اللازمة.

● **المدة الزمنية:** الإطار الزمني الذي تمت فيه الدراسة تمثل في الفترة ما بين 05/2023/10 إلى غاية 20/05/2023 تمت فيها زيارة المديرية، والقيام بمقابلة بطرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمتغيرين وتشخيصها وتوزيع الاستبيانات على المستجوبين واسترجاعها.

● **الحدود المكانية:** تمت الدراسة بمديرية التجارة لولاية - بسكرة -.

ثامنا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية متغيري الدراسة ومدى الاستفادة من أدوات الإدارة الرشيقة وتطبيقها باعتبارها تمثل طرح وفلسفة جديدة لتطوير وتحسين العمليات الإدارية، والتي لاقت اهتماما واسعا من طرف العديد من المؤسسات، ومن ناحية المتغير المستقل إلى تطبيق ممارسات الإدارة الموارد البشرية، وبما أن هناك فائدة من كلا المتغيرين بالنسبة للمؤسسة التي تشجع الانتقال إلى مدخل الإدارة الرشيقة لكي يكون واقعا ملموسا، حيث سيسهم ذلك للمؤسسة بتحقيق النجاح من خلال معالجة الضائع، الهدر وتحسين العمليات الإدارية للحصول على أفضل المخرجات.

تاسعا: مخطط الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة والإلمام بجميع العناصر مجزأها النظريين والتطبيقي، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

- **الفصل الأول:** خصص للإلمام بالإطار النظري للإدارة الرشيقة ويشمل: المفهوم، التطور التاريخي، متطلبات ومبادئها وأدوات تطبيق الإدارة الرشيقة، خطوات تطبيق الإدارة الرشيقة والعوامل المؤثرة في تطبيق الإدارة الرشيقة وفوائدها.
- **الفصل الثاني:** تعلق بعرض الجانب النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الخصائص وأهداف إدارة الموارد البشرية، ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التخطيط الموارد البشرية والتوظيف وتقييم الأداء والتدريب والتطوير والتحفيز تم التطرق إلى العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة.
- **الفصل الثالث:** يمثل الجزء التطبيقي، أين سيتم إعطاء لمحة عن المؤسسة المبحوثة و تم التطرق لممارسات إدارة الموارد البشرية وأدوات تطبيق الإدارة الرشيقة ودور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني الإدارة الرشيقة.

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة الرشيقة

تمهيد:

إن الإدارة عملية متكاملة تهدف إلى الخروج بالعمل الإداري بأفضل صورة متكاملة وبالنظر إلى الإدارة الرشيقة فان طبيعة هذه الإدارة تحتم باستخدام الموارد المتوافرة في المؤسسة سواء كانت مادية أو معنوية ويتم توظيف الإدارة الرشيقة واستخدامها في العمليات الإدارية للتخلص من الهدر بمختلف أشكاله وتعظيم القيمة المضافة لكل نشاط إداري والعمل على التحسين المستمر وتبني الإدارة الرشيقة لا بد أن يساهم في إيجاد مخرجات إدارية عالية الجودة.

سنتناول في هذا الفصل الأدبيات الخاصة بالإدارة الرشيقة حيث سنتطرق فيه إلى:

- المبحث الأول: ماهية الإدارة الرشيقة.
- المبحث الثاني: أدوات ومتطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة.
- المبحث الثالث: خطوات تطبيق نظام الإدارة الرشيقة والعوامل المؤثرة فيها وفوائدها.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الرشيقة

تعتبر الإدارة الرشيقة من أحدث الأساليب الإدارية والتي انتهجت من طرف Toyota وأصبحت الآن منهجية تتبع من طرف الكثير من المؤسسات سواء إنتاجية أو إدارية سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الإدارة الرشيقة وتطورها التاريخي والمبادئ الخمس لها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الرشيقة

لغة: الإدارة الرشيقة ببساطة تعني في اللغة بالإدارة المشوقة دون ترهل أو وزن زائد من روتين وعادات وبيروقراطية وكل السلبيات والعوائق التي توقف سير العمل وتقلل من جودته فكلمة agile تعني المرونة والرشاقة واللين وتعني أيضا سرعة التعامل مع المتغيرات بسلاسة. (مبروكة و قبالي، 2019/2020، صفحة 05)

اصطلاحا: هي منهجية فكرية تهدف إلى إنتاج منتجات وخدمات بأقل التكاليف وأسرع وقت ممكن وتركز على الكفاءة وتحقيق الحد الأدنى من الهدر والإتلاف وضباغ الموارد وتعرف باليابانية MUDA أي التحسين والعمل القياسي وزيادة الإنتاجية. (بوقطف، 2015، صفحة 14)

عرفت الإدارة الرشيقة أنها: "نظام إداري متكامل يهدف إلى تعظيم القيمة المضافة لكل الأنشطة وممارسة سياسة التطوير الدائم للمؤسسة والتحسين المستمر للحصول على الجودة والتميز في فترة زمنية قياسية". (جاسم، 2016، صفحة 07)

عرفها إيمانيولي Emmanuelle: "الإدارة الرشيقة تقوم على فلسفة واضحة في الاقتصاد، وهذا الجانب الرئيسي التي تستند عليه العمليات الإدارية هي المحافظة على أفضل المخرجات العمل الإداري، كما يرى بأن هذا الأسلوب استخدام أقل كمية من الموارد سواء كانت مادية أو بشرية من أجل إيجاد أفضل أساليب العمل". (المطيري، 2019، صفحة 2)

عرفها Womack الإدارة الرشيقة: هي منهج يعمل على تعزيز القيمة المضافة للعاملين من خلال نشر ثقافة التخلص من الهدر والتبذير وهي مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح في الوقت الصحيح لإيجاد قيمة من أجل عمل معين بالإضافة إلى تركيز على مبدأ احترام الإجراءات والوقت في العمل لتقديمه وفق ما هو مطلوب وفي الوقت المناسب. (الرحمان و جابة، 2016، صفحة 145)

من خلال التعريفين نجد أن التعريف السابق يبين أن النظام يهتم بمحورين رئيسين هما:

- إزالة كافة أشكال الهدر داخل المؤسسة وتعظيم القيمة المضافة.
- التطوير الدائم والتحسين المستمر للحصول على مخرجات بجودة عالية.

وعرفها Womack and Jones: "الإدارة الرشيقة يمكن تعريفها انطلاقاً من وجهة نظر الزبون بناء على قيمة المنتج أو الخدمة حيث يرى المؤلفان في هذا الصدد أن قيمة المنتج أو الخدمة يجب أن تعرف من وجهة نظر الزبون الذي يقيمها بناء على مستوى تلبية متطلباته أو إشباع رغباته وقيمة الأنشطة التي تسمح بخلق القيمة وربط هذه الأنشطة مع طلبات الزبائن قصد رفع الفعالية". (بلقرع، نجاة، و محمد، 2021، صفحة 106)

يشير هذا التعريف على أن الإدارة الرشيقة تركز على: تعريف القيمة وتحديد سلسلة القيمة واستهداف الفعلية بالتركيز على رغبات ومتطلبات الزبون.

من التعريفات السابقة يمكننا أن نستنتج تعريف شامل وموحد للإدارة الرشيقة:

الإدارة الرشيقة هي منهجية فكرية وإدارية تهدف إلى بناء منتجات وخدمات بأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن وتركز على الكفاءة والمهارة وتحقيق الحد الأدنى من الهدر والإتلاف وكل أشكال التبذير وزيادة الإنتاجية بالتركيز على التحسين المستمر.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة الرشيقة

يعود تاريخ ظهور الإدارة الرشيقة إلى بدايات القرن العشرين، عندما بدأ Toyota Saki chi باستخدام الطريقة التجريبية لتصنيع آلة النسيج، ثم تم تطويرها حتى الوصول إلى توقف العمليات تلقائياً عند انقطاع الخيط. (سليمان، 2019، صفحة 14)

وفي الخمسينات تم بناء Toyota Production System على مزيج من مفهومين من إرث Toyota وهما: القضاء على الأخطاء Jidoka، وفي الوقت المناسب JIT ثم بعد بضع سنوات أدركت الشركة أن هذا المفهوم يمكن توسيعه ليشمل الشركات الأخرى واتخذت الخطوات اللازمة لنشر مبادئ Tps إلى مورديها الرئيسيين حيث يعتبر "Tachin one" أول من وضع نموذج الإدارة الرشيقة منذ بداية الخمسينات حيث بين أن أفكار الرشاقة تم إنشائها من مصنع Toyota الياباني، ثم بعد الحرب العالمية الثانية تم تبني الشركة لهذا النظام للخروج من مأزق الإفلاس والإدارة الضعيفة حيث قامت الشركة بوضع برنامج قوي وضخم وهو برنامج Toyota لتحسين "Tps" فقامت مجموعة من الباحثين منهم هنري فورد بالخطوة الأولى لعملية التحسين وهي اللجوء إلى طريق خط الإنتاج ومبادئه. (Liker, 2012, p. 32)

ومع بداية الستينات دخلت تويوتا "Toyota" السوق الأمريكية وتوغلت فيها بعد السبعينات وأصبحوا يفضلونها على "Volkswagen" وهو ثاني أكبر منتج للسيارات لديهم، حيث نهضت شركة Toyota بسرعة من الأزمة مقارنة بالشركات اليابانية الأخرى، وذلك بفضل أساليب الإنتاج المختلفة وبعد عشرين عاماً اكتشف العالم "Production Lean" وهو إنتاج تخيلته "Toyota" ونفذته منذ سنوات وعرضته من خلال كتاب "The machine That change the world". (Liker, 2012، صفحة 33)

وفي منتصف الثمانيات من القرن الماضي قام معهد ماساتشوستس التكنولوجي بمشروع بحث لتحليل الأداء الصناعي بمختلف مصانع العالم للسيارات ومقارنتها بنظام Toyota ثم في التسعينات من القرن الماضي أشار عدد من الاقتصاديين على أن معدل

التغييرات الحادثة في البيئة أسرع بكثير من قدرة المؤسسات علي الملائمة بينها وبين تلك التغييرات حيث لم تتمكن هذه المؤسسات من الاستفادة المثلى من الفرص المتاحة وقد يؤدي إلى إفلاس وفشل تلك المؤسسات ما أدى لجمع عدد من المتخصصين في مجال الإدارة لمناقشة أفضل الاستراتيجيات المناسبة للخروج من تلك الأزمة، وكانت نتيجة عمل هذا الفريق تقريراً بعنوان "إستراتيجية الأعمال الإنتاجية في القرن الحادي والعشرين" ومنذ ذلك الحين أصبح مفهوم الرشاقة من أكثر المفاهيم الإدارية استخداماً، ومن هنا كانت نقطة الانطلاق لكثير من الباحثين في تقديم الكثير من الدراسات التي لها علاقة بهذا المفهوم، حيث اعتبرت الرشاقة الإستراتيجية بأنها وسيلة هامة للحفاظ على بقاء المؤسسات واستمرارها في بيئة غير آمنة حيث أثبتت الرشاقة بأنها مفتاح للنجاح المؤسسي، والتي يمكن الحفاظ عليها عن طريق تقديم ابتكارات وخدمات ومنتجات ذات جودة عالية. (مكتوم، 2020، صفحة 33)

وفي عام 1996م نشر الباحثان "Womack and Jones" كتابهما الثاني بعنوان الفكر الرشيق الذي فصل في مفاهيم والأدوات الرئيسة لأسلوب الإدارة الرشيقة وتم إعادة طبعته في 2003، وبعد ذلك توالى الكتابات على شكل مجموعة من المعارف المتكاملة توضح المفاهيم وأدواته التي تؤدي إلى التقليل أو القضاء على الهدر بحيث يعتمد على أدنى حد من المخزون والتسليم وفق المواعيد والرقابة الدقيقة على الجودة والصيانة وجميع الوظائف والأنشطة وسائل ملائمة ومناسبة لمواجهة تلك التغييرات ومن أهم تلك الأساليب الإدارية الحديثة ومن بينها أسلوب الرشاقة. (أسماء، 2020، صفحة 658)

مستعملة في ذلك عدة أساليب ونظريات تم تطويرها في هذه المؤسسة انطلاقاً من حلقات الجودة وأسلوب الإنتاج في الوقت المحدد وصولاً إلى نظام تصنيع شامل يسمى على اسم هذه المؤسسة أو ما اصطلح عليه بعد ذلك بأسلوب الإدارة الرشيقة Lean Management. (أسماء، 2020، صفحة 659)

الجدول رقم (1-1): تطور تسميات الإدارة الرشيقة

التاريخ	الكاتب	التسمية
1988	أوهنو	نظام إنتاج تويوتا
1990	وماك وآخرون	الإنتاج الرشيق
1993	موندن	نظام إدارة تويوتا
2003	إيميليان وآخرون	الإدارة الرشيقة

المصدر: (ASEFESO A. , 2013, p. 82)

المطلب الثالث: مبادئ الإدارة الرشيقة

حدد "Womack and Jones" في عام 1996 في كتاب عنوانه "Lean Thinking" المبادئ الخمس الأساسية للإدارة الرشيقة:

• تحديد القيمة:

تعتبر بدقة عن أي نشاط يؤدي أي رفع مكانة المنتج أو الخدمة وتعني تلك الأنشطة التي يمكن أي يدفع العميل مقابلها ويفترض "Womack and Jones" أن العميل ليس على استعداد لدفع تكلفة إضافية للمنتجات أو الخدمات، أو للتعويض عن عدم كفاءة المنتج، وبالمثل لا يرغب العميل في الدفع مقابل خدمة لا يحتاجونها. (أسماء، 2020، صفحة 668)

• تحديد سلسلة القيمة لكل المنتج/ خدمة وتحديد النفايات:

تحديد سلسلة القيمة يتوافق مع رسم خرائط للأنشطة اللازمة لتطوير منتج أو خدمة، وذلك قصد تمييز العمليات ذات القيمة المضافة عن العمليات التي ليس لها قيمة مضافة والتي تعتبر تبذيرا في نظرية Lean. (العوفي، 2022، صفحة 2537)

• تعزيز التدفق المستمر للتيار:

توحيد العمليات وفقا لأفضل الممارسات حيث تتبع بعضها البعض بطريقة مرنة مما يتيح توفير وقت الابتكار والإبداع. (روفيده، 2017-2018، صفحة 11)

• إدخال التدفقات المسحوبة حيث التدفقات المستمرة غير ممكنة:

تفضل التحكم في التدفق على احتياجات العملاء الفعلية بدلا من التقديرات بمعنى الآخر إنتاج سلعة أو خدمة فقط عندما يطلبها الزبون. (womack & Daniel.T, 1996, p. 56)

• استهداف الكمال:

تحديد أهداف طموحة واغتنام كل فرصة للتخلص من الأنشطة التي بدون قيمة مضافة من أجل تقليل عدد الخطوات وأخطاء العملية هذا يسمح للدخول إلى دائرة التحسن المستمر التي يجب استعمالها للبقاء. (رزقي، 2019\2020، صفحة 23)

➤ النقاط الأساسية لمبادئ الإدارة الرشيقة:

في عام 2001، نشرت شركة "Corporation Motor Toyota" مستندا داخلي بعنوان "way Toyota" ويجددون فلسفة الإدارة والقيم وأساليب العمل لدى "Toyota" لتعزيز تطويرها ونقل صلاحياتها إلى كياناتها المحلية وهي في الواقع قيم وقواعد سلوك الموظفين وتدور حول ثلاث نقاط أساسية من مقاربتهم الإدارية: احترام الأشخاص والذهاب والمراقبة وتطبيق منهجية كايزن للتحسين وتمثل في: (womack و Daniel.T، 1996، صفحة 55)

• احترام الأشخاص:

يكون احترام الأشخاص في ثقافة الإدارة الرشيقة من خلال احترام ثقافة وعادات كل فرد من أي دولة كانت والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال أنشطة الشركات ويكون الاحترام متبادل بين الأفراد العاملين والرؤساء والمرؤوسين ويكون مبني على أساس تقدير الإنسانية. (قطوطة، 2021، صفحة 23)

• الذهاب والمراقبة "Aller et observer"

في ثقافة "Lean" يجب على جميع العمال وخاصة المديرين، أن لا يقضوا وقتهم في المكاتب منفصلة والاجتماعات، ويتلقون المعلومات فقط من خلال التقارير وأجهزة الكمبيوتر، أدوات الإبلاغ بدلا من ذلك، لفهم ما يحدث والمساعدة في التحسين مع إزالة الأخطاء تحتاج الإدارة إلى التنقل إلى حيث يتم إنجاز العمل والقيام بعمليات الرقابة. (رزقي، 2019\2020، صفحة 25)

• منهجية كايزن KAIZEN

كايزن "Kai zen" هو نموذج ياباني ويعني التغيير للأفضل أو تحسين مستوى الأداء وهو عبارة عن فكر وتطبيق في آن واحد كفكر فإنه يشير إلى وظيفتين هي "القيام بالعمل" و"القلق المستمر بشأن تحسينه" وبشكل أكثر تحديدا فإن كلمة "كايزن" تعني اختيار وممارسة التقنيات التي قرروا الأفراد العاملين العمل وفقها حتى تصبح معيار للعمل. (روفيدة، 2017-2018، صفحة 24)

- قم بتجربة حتى تجد الحل أفضل.

- كرر بدون فشل.

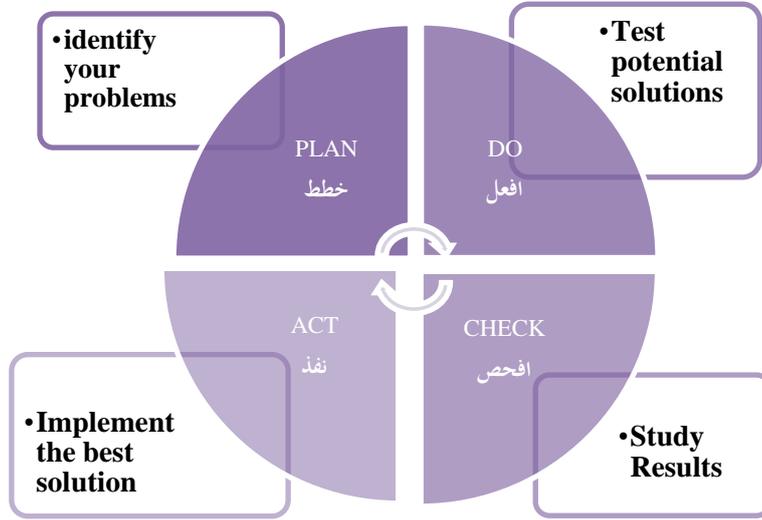
يعكس "Kai zen" دورة التحسين Shewart ل PDCA، والكثير من العمال في Toyota يعملون وفق دورة التحسين PDCA (TERNINKO، 1997، صفحة 26)

PDCA: وهي حلقة ديمينغو تعني:

- **Plan**: وضع خطط لازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات الضرورية وتحليلها.
- **Do**: بتنفيذ الخطط وتطبيق التغيير ضمن الحدود.
- **Check**: افرص: بقياس النتائج وتقييمها.
- **Act**: نفذ: إذا كانت النتائج ناجحة فيتم اعتمادها كخطة للتحسين وتطبيقها في مجالات أخرى وإذا كانت غير ناجحة فيتم تعديلها أو إلغائها. (العوفي، 2022، صفحة 2539)

ويعرف النموذج بدائرة أو عجلة والتي تتم فيها عملية التحسين المستمر وهي حلقة دائرية متكاملة لها صفة الاستمرارية.

الشكل (2-1) The PDCA CYCLE



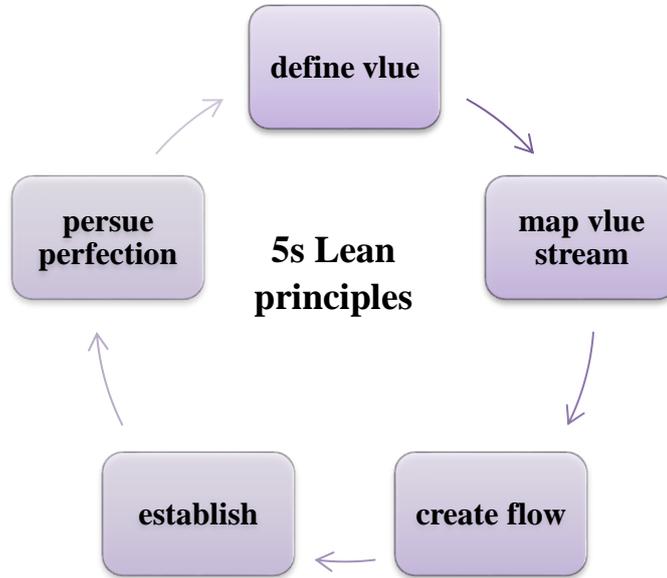
المصدر: (TERNINKO، 1997، صفحة 183)

ويعتمد نموذج كايزن على: (قطوطة، 2021، صفحة 26)

- التقليل من النفايات: نظرية كايزن تُعلم التطوير في الحياة العملية وفي هذه الفائدة يتعلم الشخص التقليل من الهدر الموارد (المعنوية، المادية) مما يجعله يستغل كافة المواد المتاحة له.
- القيمة: هي أوقات العمل التي يقضيها في إنشاء المنتج الذي يرغب الزبون في دفع ثمنه.
- التبذير: تعني التخلص من جميع الخدمات والأعمال التي لا تضيف قيمة ولكنها تستهلك الموارد.

ويمكننا تجسيد مبادئ الخمس للإدارة الرشيقة في الشكل الموالي:

الشكل (1-3): مبادئ الإدارة الرشيقة



Source: (TERNINKO, 1997, p. 56)

المبحث الثاني: أدوات ومتطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة

تنطوي الإدارة الرشيقة على مجموعة من الأدوات التي تطبقها بغية الوصول إلى أهدافها وتتضمن الإدارة الرشيقة مجموعة من المتطلبات التي وجب توفرها لتمكين المؤسسة من تبني منهجية الإدارة الرشيقة وتحقيقها للنجاح المطلوب.

المطلب الأول: أدوات تطبيق الإدارة الرشيقة

حتى تحقق فلسفة الإدارة الرشيقة أهدافها المتعلقة بإزالة الهدر وزيادة في القيمة المضافة لا بد أن ترافق باستخدام مجموعة من الآليات والأدوات التي تعتبر أنظمة فرعية بالنسبة للنظام الكلي وهو الإدارة الرشيقة. (إيمان، 2022، صفحة 10)

أولاً: تنظيم موقع العمل: يعد تنظيم موقع العمل أحد الأدوات الفاعلة للتحسين المستمر، ويعتبر أساس للمؤسسة الرشيقة الفعالة وهو أداة أساسية تهدف إلى تحسين ظروف العمل، تنظيم مكان العمل والبيئة المحيطة بالعاملين داخل المؤسسة من أجل تقليل الوقت الضائع في البحث عن أدوات العمل وضمان السلامة المهنية للعاملين من أجل تجنب الهدر في مصاريف التأمين والتعويض. (جاسم، 2016، صفحة 9)

تعد "s5" السينات الخمسة نقطة انطلاق وأداة نجاح وأحد الطرق الحديثة لتحسين الإنتاجية ومفتاح للتغيير الناجح لأي تحسينات في مكان العمل وهي طريقة بسيطة تتضمن جميع النشاطات التي تهتم بتنظيم موقع العمل وتعني الحروف الأولى الخمسة كلمات يابانية وهي:

■ **التنظيم (Seirri):** من خلال فصل المواد المطلوبة عن المواد الغير المطلوبة أي التخلص عن كل ما هو غير ضروري من

أدوات وإجراءات وتعليمات والإبقاء على ما هو ضروري فقط. (مبروكة و قبيل، 2020/2019، صفحة 5)

■ **الترتيب (Seition):** يعني وضع كل شيء في مكانه الصحيح بحيث يكون كل شيء معلّم بشكل واضح وينبغي ترتيب الأشياء بطريقة تسمح بتعزيز كفاءة تدفق العمل ومن أجل تسهيل استخدامها من طرف العميل. (بلقرع، نجاة، و محمد، 2021، صفحة 107)

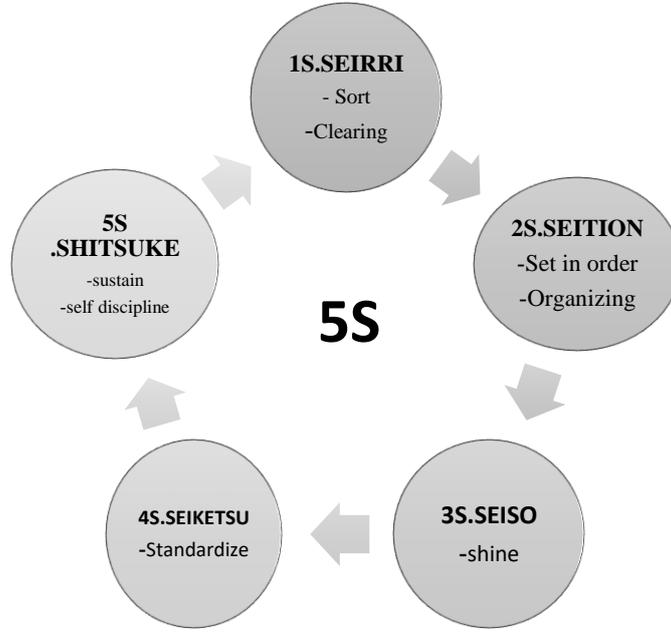
■ **النظافة (Seiso):** تعني المحافظة على العمل في بيئة نظيفة من خلال إبقاء الأماكن وأماكن العمل نظيفة من أجل تجنب المشاكل المتعلقة بالجودة وأداء العاملين. (روفيدة، 2018-2017، صفحة 14)

■ **الصيانة (Seiketsu):** تعني متابعة تطبيق المراحل الثلاثة السابقة باستمرار في كافة أماكن العمل وضمان القدرة على خلق العمليات التي تؤدي إلى استمرار العمل وتجنب حصول العطلات المتكررة ومحاوله الوصول إلى مستوى الصفري منها. (بلقرع، نجاة، و محمد، 2021، صفحة 107)

■ **الانضباط الذاتي (Shitsuke):** يعبر عن العمل على جعل الخطوات الأربعة السابقة S5 سلوكاً طبيعياً للجميع وضرورة غرس الانضباط في عقولهم وتدريبهم على هذه الخطوات بحيث تكون جزء لا يتجزأ من سلوكهم اليومي أثناء أداء العمل. (معمري، 2022، صفحة 44)

لا ينبغي النظر إلى "5S" السينات الخمس على أنها أنشطة منفصلة بل يجب تطبيقها كلها بشكل متناسق وذلك من أجل خلق قي قيمة مضافة وذلك يكون حسب الشكل:

الشكل (1-4) تفاعل السينات الخمسة S5



Source: by student based on: (fabrizio & Don, 2006, p. 03)

ولتبنى منهجية السينات الخمسة "5S" أهمية بالنسبة للمؤسسة و تتمثل أهميتها في:

زيادة كفاءة وجودة المنتجات وتحقيق أداء العالي للعاملين والتقليل من المخاطر والجهد وكذلك الاستعداد للمهام الجديدة وتأدية المهام الروتينية بسهولة أكثر والتخلص من الأشياء المتضررة وهذا من شأنه تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها. (روفيدة، 2017-2018، صفحة 15)

ثانيا: التحسين المستمر: هو أسلوب ياباني يتمثل في إدخال تحسينات تدريجية بسيطة ومستمرة على الخدمات والعمليات وللقيام بالتحسين المستمر في المؤسسات، يتطلب الأمر إدارة قادرة على تحسين مهارات العاملين والتركيز على الأداء، وذلك كون برامج التحسين المستمر أصبحت من الأصول الأساسية التي يجب أن تعتمد بها الإدارات، تناسبا وتماشيا مع التطورات التكنولوجية الحديثة والبيئة، التي تتسم بالتغير والتعقيد المستمرين. (دجاوي و شعلان، 2019، الصفحات 61-62)

ثالثا: العمل القياسي: يعد أسلوب العمل القياسي في الإدارة الرشيقة حيز الزاوية لأي جهد يوجه نحو التحسين المستمر، فهو عنصر أساسي لتحقيق النجاح إذ يوفر استقرار في الأهداف وأساسا للتقدم في المستقبل، ويساعد هذا الأسلوب المؤسسات للوصول إلى أهدافها في التحسين المستمر، فضلا عن قدرته في توفير بيئة عمل مستقرة، ويمكن وصفه بأنه أفضل وسيلة للقيام

بالعمل وهو يشير إلى توحيد الإجراءات التنفيذية على موقع العمل لضمان رضا العملاء، أي يبين هذا الأسلوب ماذا؟ وأين؟ ومتى؟ ومن؟ وكيف؟ ينبغي القيام بالمهام لضمان الخروج بأفضل النتائج. (جاسم، 2016، صفحة 09)

رابعاً: العاملين متعددي الوظائف: بعد ظهور مصطلح الإدارة الرشيقة تعددت البحوث والدراسات لتحديد العناصر والأنشطة الضرورية لتحقيق مفهومها، وتغيرت النظرة للعاملين بوصفهم الشريك الرئيسي في أعمال التطوير والتحسين المستمر، فضلاً عن اهتمام المؤسسات بتحسين مناخ العمل النفسي وتطوير برامج التدريب المناسبة، ومفهوم مجموعات العمل الصفيرية وفرق المشروعات وغيرها من آليات العمل الجماعي، وظهر مفهوم (العاملين المتعددين الوظائف) أيضاً الذي يعبر عن ذوي المهارات المتعددة المتعلمة والمتخصصة والمتدربة القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي في كل نشاط، وقادرة على حل مشكلاته بل تطويره إلى الأفضل وذلك بخلاف الإدارة التقليدية التي تعتمد على أصحاب الخبرة فهو أسلوب لتدريب الأفراد العاملين للتعامل مع أكثر من مهمة أو عملية داخل المؤسسة نفسها، من أجل تحقيق أهدافها بالاستجابة السريعة لمتغيرات العمل أو الوظيفة. (ركاج و العبادلة، 2017، صفحة 9)

خامساً: أداة سيجمما: يشير مصطلح أداة سيجمما إلى الانحرافات أو التغيرات الكامنة في أية عملية داخل النظام تسمح للمؤسسة باستنتاج عدد العيوب (في المتوسط) التي تحدث فاعلمية، هذه العيوب هي انحراف عن حدود ملزمة محددة سابقاً، أي تضع المؤسسة حدود عليا ودنيا ملزمة، والمنتج الذي يقع خارج هذه الحدود يكون أعلى من الحدود العليا أو أقل من الحدود الدنيا يعد منتجا معيبا. (جاسم، 2016، صفحة 9)

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة

إن الاعتماد أسلوب الإدارة الرشيقة كفلسفة إدارية في المؤسسة يتطلب توفر مجموعة من الشروط والمتطلبات والتي تعتبر

أساسية لإنجاح العمل الإداري وتحقيق أهدافه وفق هذا الأسلوب ومن بين أهم هذه المتطلبات:

أولاً: دعم الإدارة العليا: يتوقف نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة على مدى الدعم الذي يتم تقديمه من الإدارة العليا وعلى مدى شعور الإدارة العليا ورغبتها في توفير الإمكانيات والشروط اللازمة لتطبيق هذا الأسلوب وذلك من خلال:

- الالتزام بتوفير كل الإمكانيات المادية والمعنوية والبشرية والمالية بالإضافة إلى تنظيم الوقت بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها ونجاح هذا العمل الإداري.

- تخلي الإدارة عن تطبيق الأساليب الكلاسيكية والتوجه نحو الفلسفة الحديثة لإدارة الرشيقة.

- تغيير نظام الإدارة في المؤسسة من النظام البيروقراطي الذي يسود معظم المؤسسات في الدول النامية إلى نظام ديمقراطي لا مركزي يعطي الحرية المبادرة والإبداع وتشجيعهم على تقديم الآراء والمقترحات التي من شأنها أن تساهم في تطوير العمل الإداري. (العوفي،

2022، صفحة 6543)

ثانياً: **التعاون بين الإدارة والعاملين**: تسعى المؤسسات للتحسن المستمر لعملياتها وذلك باتخاذ طرق مختلفة وذلك من خلال بعض الممارسات: دعم اقتراحات الموظفين وأرائهم وذلك بتوفير جميع الإمكانيات اللازمة للقيام بالتغيير وهذا ما يسمى "التسيير التشاركي" حيث يقوم المسير باستشارة الموظفين ومناقشة المشاكل والخروج بحلول مشتركة وخلق جو إيجابي يساعد الموظفين في إنجاز مهامهم اليومية بكفاءة وأداء عالي ويقوي علاقتهم مع الإدارة ويكون للموظفين حافز يزيد من جودتهم وإنتاجيتهم في العمل. (الرحمان و جابة، 2016، صفحة 149)

ثالثاً: **الاهتمام بالتدريب والتكوين نوعاً وكماً**: يعرف التدريب على أن محاوله للتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب المختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبله. (بوقطف، 2015، صفحة 4)

يجب على المؤسسة التغيير من المنهج التقليدي في التدريب إلى المنهج الحديث، الذي يتسم بالمرونة من خلال تدريب الموظفين على مهارات متعددة بحيث تعطى للموظف معرفة أوسع ومهارات متنوعة تمكنه من التكيف بشكل أكبر والاستجابة بمرونة أفضل مع متطلبات العمل المتغيرة والمتقلبة، لذا تعمل الإدارة الرشيقة على تدريب الموظفين جيداً على مختلف المستويات باعتبار أن التدريب يقلل من فرص الضياع والهدر بوصفه شكل من أشكال الاستثمار للمؤسسة، فمن الضروري توفير التنسيق وخلق دورات تكوينية مختلفة تهدف إلى معرفة الأسس والأدوات والممارسات الخاصة بالثقافة الرشيقة والتدريب على المعايير الجديدة والتقنيات الجديدة المعمول بها، إلى جانب تطوير المهارات الشخصية المختلفة مثل القيادة. (بلقرع، نجاه، و محمد، 2021، صفحة 24)

رابعاً: **التغيير في ثقافة المؤسسة**: إن النجاح الذي عرفه أسلوب الإدارة الرشيقة في Toyota خاصة راجع بالأساس إلى: ثقافة العامل الياباني ومعتقداته وولائه الشديد لمؤسسه، لذا فإن شروط النجاح هذا الأسلوب في الدول النامية تتركز 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 الموارد المؤسسة. (المطيري، 2019، صفحة 4)

المبحث الثالث: خطوات تطبيق نظام الإدارة الرشيقة والعوامل المؤثرة في الإدارة الرشيقة وفوائدها

يُمر تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة على مجموعة من الخطوات وفق سبع مراحل وتتأثر هذه المنهجية الحديثة بعوامل قد تكون داعمة لها في تحقيق أهدافها أو مثبطة لها تؤدي بها للفشل في تطبيقها.

المطلب الأول: خطوات تطبيق نظام الإدارة الرشيقة

ينبغي على المؤسسات التي تريد تطبيق مفهوم الإدارة الرشيقة أن تتبنى مجموعة من الخصائص الجوهرية والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى وهذا يعني أن تطبيق هذا النظام لا يعتمد فقط على أدوات وأساليب وآليات وإنما بناء ثقافة تنسجم وفلسفة هذا النظام منها: (أسماء، 2020، صفحة 689)

- أن تنظر إلى الأخطاء على أنها فرص للتحسين.
 - لا مانع من بعض الأخطاء المحدودة.
 - الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين تساهم في الكشف عن الأخطاء.
 - إن العاملين ليسوا هم المشكلة بل هم الذين يخلون المشكلة.
- أغلب المؤسسات ومنها الجامعية والمدريات تغيرا جذريا في ثقافتهم وأسلوب أداءهم للأعمال وتمثل خطوات التطبيق فيما يلي:

المرحلة الأولى: التعليم

يكون التعليم على مستويات ثلاث:

- المستوى الأول / الإدارة العليا: من خلال التعريف بالنظام وبالنتائج التي سوف يحققها.
- المستوى الثاني / المدبرون: وهم المشرفون على العمل والكوادر الداعمة له.
- المستوى الثالث / العامل في المؤسسة: حيث تقدم لهم برامج تتعلق بتأثير هذا النظام على عملهم وآليات تنفيذها.

المرحلة الثانية: تقييم إمكانات المؤسسة الحالية لتنفيذ النظام من خلال العناصر التالية:

- (ثقافة المؤسسة - إدارة التكنولوجيا - إدارة العاملين - إدارة النظام - التدريب - تنظيم موقع العمل).

المرحلة الثالثة: خطة التنفيذ

- ويتضمن جدولاً تفصيلياً للعمل (الأنشطة والمسؤوليات) تواريخ البدء وتواريخ متوقّعه للإنجاز، الموارد المطلوبة للعمل.

المرحلة الرابعة: تحديد مجال التنفيذ

- ويقصد بمجال التنفيذ نشاط أو عملية يبدأ فريق التنفيذ بتطبيق النظام عليها قبل نشر النظام في أرجاء المؤسسة كلها وهذا يحتاج إلى:

- تحديد هذا المجال بشكل جيد لأن ذلك يسهل اكتشاف مشاكل هذا المجال وتصحيحها.
- اختيار الحلول للمشكلات الالتي تظهر في هذا المجال.
- تحديد الأهداف المرجوة والأداء المتوقع لهذا المجال وتوثيق النتائج بشكل يومي ومقارنتها بما هو متوقع.
- تشكيل فريق من العاملين من أنشطة مختلفة ضمن هذا المجال وتدريبهم على أساليب العمل الجديدة.
- توثيق المشكلات وتوثيق حلولها لغرض اعتمادها كإجراءات نموذجية في مواجهة نفس المشكلات.
- إشعار العاملين بان النظام الجديد يعمل بشكل جيد.

المرحلة الخامسة: تشكيل مجموعة أنشطة التحسين

ويتم ذلك من خلال:

- توفير قيادة قوية وتدريب جيد للمجموعة.
- تحديد مجالات العمل والأهداف والأزمنة المطلوبة للإنجاز لكل مجموعة.
- تحديد معايير لقياس أداء هذه المجموعات.
- لضمان نجاح المجموعة بعهد إليها بمشكلات واضحة ومهمة كبدائية.
- قياس أداء المجموعة بشكل مستمر ومن ثم يجهز بالمواد المطلوبة.

المرحلة السادسة: تقييم أداء النظام.

- يتم تقييم أداء النظام من خلال تحديد مقاييس مناسبة للأداء أولاً ومن ثم قياس الأداء الحالي ويتم بعدها تحديد الفجوة وتحليلها ثم اتخاذ الفعل التصحيحي المناسب وتعد هذه العملية عملية مستمرة لضمان استمرار النظام.

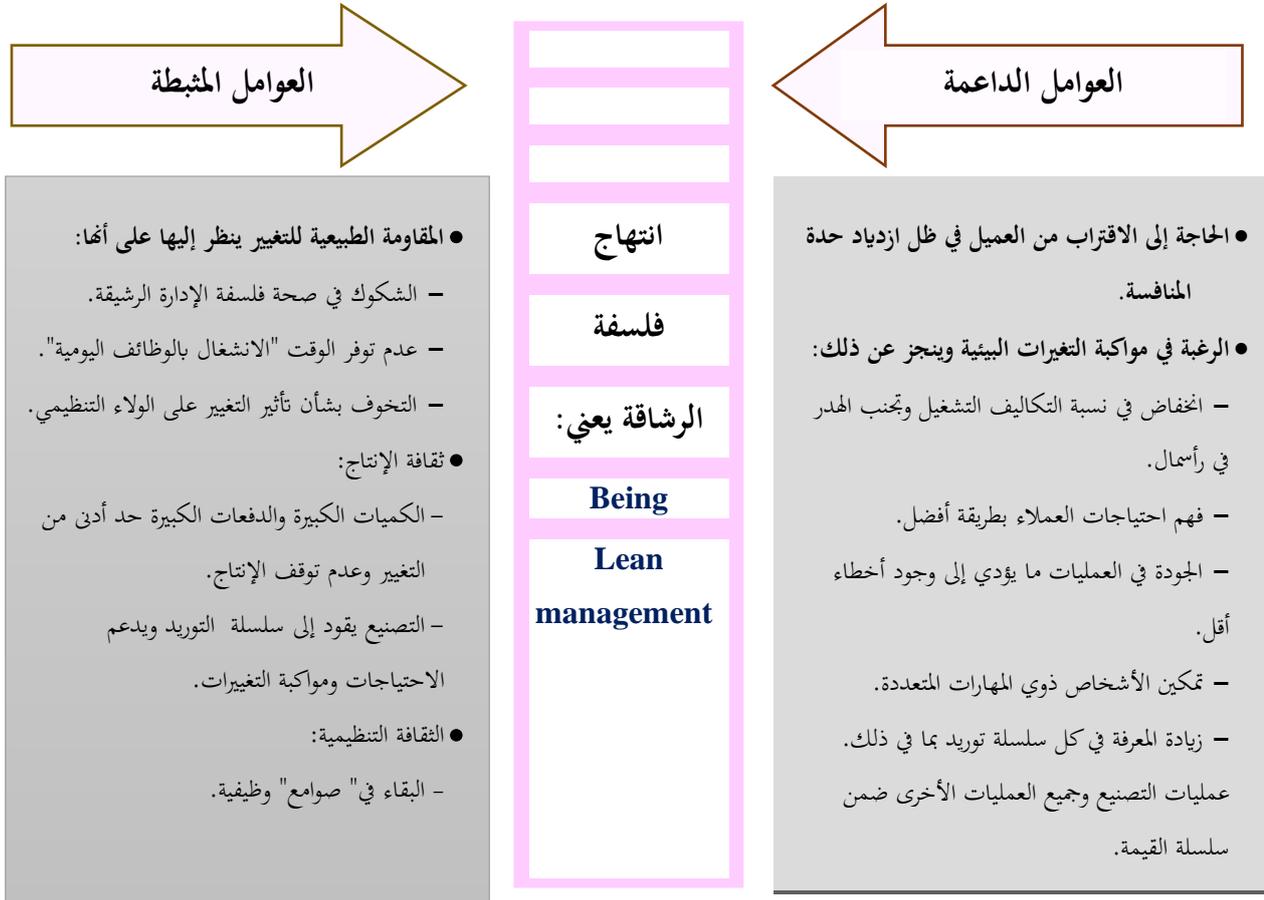
المرحلة السابعة: نشر النظام في جميع أرجاء المؤسسة.

- في هذه المرحلة يصبح النظام جزءاً من المؤسسة وتفصيل العمل اليومي وأسلوب أداء العمل.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإدارة الرشيقة (الداعمة والمثبطة)

تتأثر الإدارة الرشيقة بعوامل إما داعمة لها أو مثبطة لها وتمثل هذه العوامل المؤثرة في:

الشكل (1-5): العوامل المؤثرة في الإدارة الرشيقة (الداعمة و المثبطة)



Source: (MELTON, 2005, p. 644)

المطلب الثالث: فوائد إتباع أسلوب الإدارة الرشيقة

تتميز الإدارة الرشيقة بفوائد كثيرة ومتعددة تعود على المنظمة بالربح والمكاسب المادية والمعنوية والتقليل من الخسائر والهدر وتمثل هذه الفوائد في المخطط التالي:

الشكل (1-6): فوائد إتباع أسلوب الإدارة الرشيقة

الفوائد الإستراتيجية للإدارة الرشيقة	الفوائد الإدارية للإدارة الرشيقة	الفوائد العملية للإدارة الرشيقة
<ul style="list-style-type: none"> • الشركات الناجحة تتعلم كيفية تسويق المنتجات الجديدة وتدويرها. • زيادة الحصة السوقية. • تحسين إدارة المعرفة . 	<ul style="list-style-type: none"> • تخفيض أخطاء المعالجات في الطلب. • انسيابية وظائف خدمة الزبون. • تخفيض العمل الورقي في مجالات المكاتب واستبداله بالعمل الالكتروني. • تقليل كلبات العاملين والسماح لنفس العدد من العاملين بمسك عدد كبير من الاوامر. • توثيق خطوات المعالجة تمكن المصادر الخارجية بأداء الوظائف (الاعمال). • توجيه الجهود والتركيز على تلبية حاجات الزبائن. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقليص الوقت وزيادة إنتاجية العاملين وتسريع العمليات. • الدعم الغير مباشر للعاملين والإداريين وتحسين الجودة. • تقليص استغلال المساحة وزيادة استثمار المعدات. • تخفيض الاستغلال المخزني لشراء الأجزاء المواد الأولية. • زيادة الخدمات وجودة المنتج.

Source:(womack & Daniel.T, 1996, p. 58)

خلاصة الفصل الأول:

يتضح مما سبق أن الإدارة الرشيقة فلسفة حديثة تساهم في تطوير وتغيير المنظمة إلى الأفضل من خلال مجموعة من الأساليب والأدوات التي لها دور في إزالة كافة العمليات التي لا تضيف قيمة للمؤسسة والتي تساهم في تحقيق أفضل أداء للمؤسسة وجودة مخرجاتها وتساعد في تحقيق أهدافها.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية
ودورها في تبني الإدارة الرشيقة

تمهيد:

يتوقف نجاح وتحقيق الأهداف على حسن استثمار المورد البشري وتنمية مهاراته وتطوير قدراته، وهو ما يبرر وجود إدارة خاصة تكون مسؤولة على جميع أنشطة الأفراد وتحفيزهم للقيام بواجباتهم على أكمل وجه وتدريبهم وتقييم أدائهم. فهي القدرة على تكييف وتطوير الأشخاص والعمليات بما يتناسب مع التغيرات المتسارعة وغير المتوقع لدعم المرونة الفردية والإستراتيجية والتنظيمية، كما أنها الطريقة التي تدعمها إدارة الموارد البشرية المؤسسات لتصبح أكثر استجابة وتكيفاً، بحيث تحولاً لتركيز التقليدي في التحكم والمواءمة إلى تركيز أكثر مرونة على سرعة الاستجابة مع المتعاملين ووظيفة الموارد البشرية ليست مصممة بشكل تقليدي لتحقيق قيمة مباشرة للعميل، فغالبًا ما يتم انتقادها لعدم قدرتها على اتخاذ إجراءات سريعة، مما يؤدي إلى الإحباط داخل إدارة الموارد البشرية ونتيجة لذلك يتحتم على المؤسسات تشجيع وتمكين الموارد البشرية بحيث تكون أكثر انتباهًا واستجابة اتجاه التقنيات المتغيرة ومتطلبات العمل للبقاء في موقع التنافس والقدرة على جذب أفضل المواهب في المؤسسات الرشيقة، تستمر الموارد البشرية في توفير التوظيف والتطوير وإدارة الأداء وخدمات الموارد البشرية الأخرى ولكن باستخدام نهج رشيق.

سننطلق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تحتل الموارد البشرية المرتبة الأساسية في الاهتمام بالعمال على مستوى العالم المعاصر بوصفها أهم عنصر من عناصر التنمية حيث بدأ الاهتمام بإنشاء إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد وإدارة شؤون العاملين) نتيجة إهمال إدارة الموارد البشرية من طرف المؤسسات واهتمامهم بمجالات أخرى وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم ومع تطور مفاهيم وفلسفة هذه الإدارة واعتبار الموارد البشرية ك رأس مال بشري يسمى بإدارة الموارد البشرية. (صالح، 2004، الصفحات 20-21)

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموعة من السياسات والأنشطة المتكاملة والمتداخلة التي يشترك في تصميمها وتنفيذها مديرين وقائدين وفرق عمل واختصاصيو الموارد البشرية حيث يساهم كل منهم بدور فعال لإنجاح هذه السياسات والأنشطة وتحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة". (مصطفى، 2001، صفحة 25)

وعرفت أنها: "فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهارتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيفي لاستخراج أفضل ما فيهم طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء". (حناني، 2022/2021، صفحة 13)

وعليه يمكن القول أن: "إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على أنها مجموعة من المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد الكفاء وتدريبهم وتطويرهم وتنظيمهم وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم والمحافظة عليهم بأساليب تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها".

المطلب الثاني: خصائص إدارة الموارد البشرية

تتميز هذه الإدارة بمميزات تختلف عن خصائص بقية الإدارات، والمتمثلة في: (زويلف، 2008، الصفحات 222-228)

- الاهتمام بالعنصر البشري وتدريبه وتكوينه باعتباره أهم عنصر في المؤسسة ومصدر نجاحها المؤسسة وأساس لتحقيق أهدافها.
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة مواكبة للمتغيرات داخل وخارج المؤسسة.
- الاهتمام باكتساب المعارف الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في المعرفة والخبرة.
- الابتكار والإبداع واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات وإتباع طرق وأساليب جديدة لتحقيق الأهداف.
- تحمل الصدمات وقبول الفشل وتصحيح الأخطاء الموجودة والطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل والسعي باستمرار إلى التجديد والتغيير وتقديم الأفضل سواء للفرد أو المؤسسة.
- قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصا لا تتكرر لإثبات الذات وتحقيق التميز والتفوق.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في: (النصر، 2007، الصفحات 64-65)

- توفير الشخص المناسب في المكان المناسب عن طريق توصيف العمل والبحث عن مصادر الموارد البشرية واختيار الأكفاء منهم.
- تقديم برامج تدريبية للعاملين بالأخص الموظفين الجدد مع إرشادهم على الطريقة الأمثل للعمل.
- زيادة مهارات العاملين الإدارية والفنية.
- تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال دورها الفعال.
- المحافظة على الأكفاء من خلال الحوافز المقدمة ماديا ومنها المعنوية.
- زيادة رغبتهم في العمل وبذل الجهد وإدماج أهداف المنظمة مع أهدافهم مما يخلق تعاون مشترك.

يمثل الشكل الآتي نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية:

الشكل (2-1): نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مراجع سابقة

المبحث الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر الركيزة الأساسية التي يتوقف عليها نجاح المنظمات أو فشلها فهي تسعى من خلال هذه الممارسات إلى البحث واستقطاب الأفراد لسد احتياجاتها من الموارد البشرية واقتنائهم بشكل يؤدي إلى تحسين إنتاجية المنظمة. وكذلك تحديد المهام التي سوف يقوم بها أفراد وجماعات العمل ووضع البرامج التدريبية بشكل فعال لإكساب العمال المهارات المتنوعة وقياس مدى تقدمهم في العمل لتحسين أدائهم وتحفيزهم بالمكافآت ومنحهم التعويضات.

وقد عرفت ممارسات إدارة الموارد البشرية: "بأنها مجموعة من السياسات والأنشطة التنظيمية المتكاملة والمنسقة فيما بينها تهدف إلى إدارة رأس المال البشري وضمان أن يتم توظيفه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية". (حسون، 2011، صفحة 11)

المطلب الأول: التخطيط وتوظيف الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية أول خطوة لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث يسمح التنبؤ بالمستقبل من خلال ماهو موجود في الماضي ثم تليها عملية التوظيف التي تسمح لنا باستقطاب واختيار وتعيين الأفراد ذوي الكفاءة المناسبين للقيام بالأعمال بمهارة وفعالية.

الفرع الأول: تخطيط الموارد البشرية

التخطيط هو نشاط يسمح لنا بتقدير احتياجات المؤسسة من موارد بشرية في فترة زمنية قادمة وله أهمية كبيرة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

قدم الكثير من الباحثين مفاهيم عديدة للتخطيط الموارد البشرية نذكر منها مما يلي:

عرفه فيصل حسونة: "هو النشاط الخاص بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما وكيفا في فترة قادمة". (حسون، 2011، صفحة 23).

وعرفه قاسم ضرار: "هو إجراء يتم بموجبه التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية لفترة معينة في المستقبل والقيام بمسح المهارات المتوفرة لدى العاملين على رأس العمل وفي سوق التوظيف ومن ثم يقرر الأساليب والطرق التي ينبغي إتباعها لمقابلة الاحتياجات". (ضرار، 1981، صفحة 6)

ومنه فإن تخطيط الموارد البشرية: "هو تلك التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المؤسسة خلال الفترة المستقبلية وهذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للمورد البشري والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه من المورد البشري كما ونوعاً وكذلك للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها والتي من الممكن أن تتوفر مستقبلاً".

ثانيا: خطوات تخطيط الموارد البشرية

تمر عملية التخطيط الموارد البشرية بعدة خطوات تتمثل هذه الخطوات فيما يلي: (نادية، 2014، صفحة 40)

1. **تقدير الظروف والأوضاع والمؤثرات الخارجية:** حيث يتم توقع العوامل الخارجية المؤثرة على حجم الموارد البشرية المطلوبة عوامل اقتصادية، سياسية، تقنية، وضعية سوق العمل... ويتم ذلك عن طريق تحليل المناخ الخارجي للمؤسسة الذي يسود خلال الفترة التي ستجري فيها الخطة.
2. **تقدير الظروف والأوضاع والمؤثرات الداخلية:** القيام بتحليل داخلي وتحديد الأهداف، الوضع المالي، التغيرات التنظيمية، حجم العمل.
3. **تصور التعديلات التنظيمية والتقنية الواجب القيام بها:** حيث يتم تقديم الحلول والتغيرات اللازمة لمواجهة التهديدات والتخلص من نقاط الضعف (تعديل في الهيكل التنظيمي، تحديث الأنشطة، استحداث أو إلغاء الأقسام).
- في المراحل الثلاثة السابقة يتم فيها جمع المعلومات من خلال التحليل والتصورات للمراحل القادمة التالية: (زاوي، 2016، صفحة 40)
4. **تحليل الطلب من الاحتياجات من الموارد البشرية:** في هذه الخطوة يتم تحديد الكم والنوع من الموارد البشرية المطلوبة للمؤسسة وذلك عن طريق عدة أساليب منها:
 - الأسلوب المباشر: تحليل عبء العمل حيث يتم تحديد كمية العمل المستقبلي المستهدف في فترة التخطيط في كثير من الأحيان يحدد عن طريق ترجمة حجم المبيعات المستقبلية إلى ساعات عمل، ثم يقدر حجم العمالة القادرة على إنجاز هذا العمل.
 - الأسلوب الإحصائي: لا بد من تحليل لقوة العمل الموجودة فعلا لمعرفة تحرك العاملين داخل المؤسسة وخارجها وانعكاس ذلك على الاحتياجات المستقبلية وتركز عملية تحليل قوة العمل على موجودات المؤسسة من الأيدي العاملة، وكشف واقعها ومقارنته مع العدد الإجمالي الذي حدده تحليل عبء العمل. (درة و الصباغ، 2008، صفحة 187)
5. **تحليل العرض من الموارد البشرية:** يتم تحديد المصادر الداخلية والخارجية وذلك بتحديد حجم العمالة الحالية ووضعية سوق العمل وهذا باستخدام عدة أساليب نذكر منها:

● داخليا:

- أسلوب مخزون المهارة: تحليل مهارات ومواصفات العاملين وتوصيف الوظائف والتأكد من التوافق بينهم.
- معدل ترك الخدمة: دراسة نسبة ترك العمل في الفترة المخطط لها.

● خارجيا:

دراسة ما يتوفر في سوق العمل من المهارات وقدرات، معدل البطالة ...

6. تحقيق التوازن بين العرض والطلب: يتم مقارنة نتائج المراحل السابقة من ناحية التكلفة والوقت مع الأخذ بعين الاعتبار

مواصفات الموارد البشرية وكفاءتها.

ثالثاً: أهمية تخطيط الموارد البشرية

وتتمثل أهمية التخطيط في: (عباس، 2006، صفحة 57)

- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشري عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المؤسسة و هذا ما يؤدي إلى الاستثمار في الطاقات البشرية بشكل كفاء وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى لاسيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتوجه بعرض قليل منها.
- يوفر للمؤسسة المدخلات المطلوبة (مهارات وقابليات وخصائص) في الوقت المناسب مما يؤدي إلى نجاح برامج التخطيط وتطوير المسار المهني.
- يساهم في بناء قاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختبار والتدريب والتحفيز.
- يؤدي إلى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المؤسسة إلى رفع مستوى الرضا العاملين عن أعمالهم ومؤسستهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: توظيف الموارد البشرية

عند إنشاء المؤسسة من عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة وعدد العاملين والشروط اللازم توفرها فيمن يشغلها تبدأ الخطوة التالية وهي الاستقطاب والبحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف واستقطاب الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها بالقدر الكافي.

أولاً: مفهوم الاستقطاب

يمكن تعريف الاستقطاب من خلال التعريفات الآتية:

عرف الاستقطاب على أنه: "عملية جذب واستمالة واختيار بعض الكوادر الماهرة لشغل وظائف شاغرة". (عز الدين موسي،

2017، صفحة 131)

عرف دجيتش الاستقطاب: "هو ذلك النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ومن ثم العمل على جذبها". (حنا نصر الله،

2003، صفحة 107)

ومنه يمكن تعريف الاستقطاب أنه: "عملية البحث عن والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك للعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها".

ثانياً: مصادر الاستقطاب

عندما تقرر المؤسسات بأنها تحتاج إلى الموارد البشرية إضافية نتيجة لأسباب تختلف من مؤسسة لأخرى أو لتوسع نشاطها أو قلة القوى العاملة أو أحد القوى العاملة تركت العمل وأراد أحد أن يخل مكانها بعدها تقوم المؤسسة بوضع خطة للموارد البشرية وتحديد المواصفات والكفاءات المطلوبة لهذه الوظيفة، ينبغي عليها اللجوء إلى المصادر التي سيتم من خلالها الحصول على القوة العاملة وهنا تلجأ لمصادر داخلية وخارجية أو كلا المصدرين: (مریم و بولغيتي، 2021/2020، صفحة 13)

● المصادر الداخلية:

ويعتبر العاملون لهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة وهذا يعني إذا حلت وظيفة معينة فإنه يجب الإعلان عنها داخل المؤسسة ويمكن أن تتوفر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم له وتمثل فيما يلي:

- الترقية: أي نقل الفرد من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى منها في المستوى فتزداد مسؤوليته وفعالياته وسلطته وتساعد على رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة أدائهم.

- النقل الداخلي: أي نقل العاملين من إدارة إلى أخرى أو من قسم إلى قسم آخر دون ترقية لهم والهدف من ذلك خلق التوازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة.

- الموظفون السابقون: موظفون كانوا يعملون بالمؤسسة ويرغبون بالرجوع إليها أو توظيف أبناء العمال حيث تحافظ على ثقافة المؤسسة وتزيد ولائهم وانتماءهم.

● المصادر الخارجية:

هي المصادر التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضا سوق العمل ويمكن الحصول على الأشخاص المناسبين للعمل من خارج المؤسسة ومن خلال إحدى المصادر الخارجية.

- الإعلان: يمكن استخدام مختلف وسائل الإعلان من أجل استقطاب الأفراد اللازمين ومن أهم وسائل الإعلان الصحف والمجلات والجرائد.

- مكاتب العمل الحكومية: تشرف على هذه الأجهزة وزارة العمل حيث تقوم بحصر طالبي العمل وتتصل المنشآت لمعرفة احتياجاتها لهذا فهي تلعب دور الوسيط.

- مكاتب التوظيف الخاصة: تقوم هذه المكاتب بحصر الباحثين عن العمل وإمداد الشركات بواجبتها من المؤهلين وغير المؤهلين.

- مكاتب الاستخدام المؤقت: تنحصر مهمتها بإيجاد فرص عمل موسمية ومؤقتة لأنشطة التي تتطلب ذلك مواسم زراعية وسياحية.

- الجامعات والمؤسسات التعليمية والكليات: زاد الاعتماد على هذه المصادر بعد الحاجة إلى مهارات وكفاءات محددة حيث تتصل المؤسسات في نهاية العام مع هذه الجهات لاستقطاب المتفوقين وترغيبهم بالعمل لديها.

- أقرباء وأصدقاء العاملين في المؤسسة: يرشح العاملين في المؤسسة عمالاً آخرين من أقاربهم وأصدقائهم ومعارفهم وغالباً ما يؤدي إلى نتائج غير مرضية خاصة بالنسبة للمهارات والاختصاصات النادرة.
- الانترنت: يساعد التطور التكنولوجي والعلمي في إتباع وسائل جديدة يوميا فمن خلال الانترنت لا يتم الإعلان عن وظائف فحسب ولكن من الممكن أيضا أن يقوم الأشخاص بإدخال بعض التفاصيل الخاصة بهم بغية أن يراها بعض أصحاب العمل الذين في حاجة إلى عمالة.

ثالثا: أهمية عملية الاستقطاب

تتجلى أهمية عملية الاستقطاب في: (العمرى، 2020، صفحة 345)

- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفاء والأفضل بين المتقدمين.
- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- من خلال عملية الاستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها بأنها المكان المناسب للأفراد المهووبين للعمل وبناء والتطوير حياتهم الوظيفية وفي نفس الوقت تطوير المؤسسة.
- الحصول على قوى عاملة مؤهلة ذات كفاءة عالية مما يؤدي إلى استقرار العمالية وزيادة فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

رابعا: مفهوم عملية الاختيار

الخطوة التي تلي الاستقطاب هي الاختيار والتعيين أي انتقاء الأفراد الذين يتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المؤسسة وتعيين الأفراد الكفاء لأداء الأعمال.

ويمكن تعريف الاختيار أنه:

الاختيار هو: "هو مجموعة من الإجراءات التي تتبع من قبل المؤسسة يتم من خلالها جمع المعلومات عن المتقدم لشغل الوظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المؤسسة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح". (الهيبي، 2005، صفحة 128)

خطوات عملية الاختيار حسب البروفيسور MC.MURRAY: (يمين، 2015، صفحة 365)

الخطوة الأولى: فرز الطلبات

في هذه الخطوة تقوم الإدارة بقبول طلبات المرشحين الذين توافق مؤهلاتهم مع متطلبات الوظيفة ورفض الباقي منها وهذا يجعل المرشحين المناسبين فرصة أكبر لشغل هذه الوظيفة.

الخطوة الثانية: المقابلة المبدئية

في هذه الخطوة يكون أول لقاء للمرشح يتم فيها التعرف على مؤهلات وخبرات المرشح وتهدف هذه الخطوة لتقييم قدرات ودوافع وأهداف المرشح.

الخطوة الثالثة: طلب التوظيف أو الاستخدام

في هذه المرحلة يقوم المرشح الذي تطابقت مواصفاته مع مواصفات الوظيفة وشروط التعيين بعد القابلة الأولية بملاً طلب التوظيف ويأتي على كل وثيقة مطبوعة مصممة بشكل علمي فهي وسيلة للحصول على معلومات عن المتقدم للوظيفة.

الخطوة الرابعة: فحص مراجع المرشح

يتم فيها التأكيد من معلوماته ومعرفة أداء الآخرين ذوي الخبرة فيه وهذا التشكيل فكرة عن المرشح وانطباع عنه.

الخطوة الخامسة: القيام بالاختبارات

حيث يخضع المرشح لاختبارات في مجالات مختلفة ذات علاقة بالوظيفة وتختلف أنواع الاختبارات على حسب الوظيفة الشاغرة من بين هذه الاختبارات:

- * اختبارات القدرات والمهارات
- * اختبارات الأداء
- * اختبارات الاهتمامات المهنية
- * اختبارات شخصية.

الخطوة السادسة: المقابلة النهائية

تكون بشكل مباشر فردي بين المرشح ورئيس المصلحة حيث هذا الأخير يحدد مجموعة من المواضيع ويترك الخيار للمرشح لذلك تعرف هذه المقابلة بالمقابلة الحرة أي يكون حر في اختيار الموضوع الذي يراه مهما وحر في كيفية شرحه تعتبر هذه الخطوة مهمة جدا لكونها تسمح بمناقشة تفاصيل الوظيفة مع الإدارة وفي الأخير نتيجة هذه المقابلة يتم تقييم طالب الوظيفة وتحكم بقرار تفضيله.

الخطوة السابعة: الفحص الطبي

يتم فيها إجراء فحوصات طبية للتأكد من الصحة البدنية والعضوية للموظف وذلك لحمايته من خلال وضعه في ظروف ملائمة بالإضافة إلى حماية باقي الموظفين في حين وجود مرض معدي ومن جهة المالية التقليل من تكاليف المرض وحوادث العمل ومن نسبة الغياب الناتج عن المرض.

الخطوة الثامنة: التعيين

تستهدف هذه الخطوة تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب إذ قد تتطلب فترة التجريب تحريك التقارير يتم فيها تحديد المكان المناسب للفرد والتناسب يحدد بشكل دقيق حسب متطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد ومدى إيفائه بمتطلبات الوظيفة.

خامسا: أهمية عملية الاختيار والتعيين

تتمثل أهمية عملية الاختيار والتعيين في: (العمرى، 2020، صفحة 52)

- توفير روح معنوية عالية في مجتمع العمل و ينشأ ذلك من ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة شعورهم بأن مهارتهم وقدرتهم وميولهم مستخدمة بطريقة صحيحة وفي موضعها.
- إتباع أساليب اختيار فعالة من شأنها توفير فريق عمل مميز ينعكس على قدرة المؤسسة في التنافس وتحقيق إنجازات فعالة.
- فتح الأفاق لتطوير المؤسسة حيث يوفر الاختيار العلمي للأفراد الأكفاء في مجالات التسويق والإنتاج والأفراد والإدارة المالية مما يسمح بتطوير وسائل الإنتاج وأساليب العمل تطورا حقيقيا.

المطلب الثاني: تدريب وتطوير المورد البشري

تعتبر عملية التدريب والتطوير مكملية لعملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار العاملين وتعيينه وتقييم أدائهم، وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المستندة لهم وتطوير أفكارهم عن اكتساب معارف جديدة وأساليب حديثة عن طريق برامج تدريبية وتطويرية يمكن تنظيمها وفق متطلبات الوظيفة.

الفرع الأول: تدريب المورد البشري

التدريب من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية والذي يهتم بتزويد العاملين مختلف المعارف والمهارات لكي يكونوا مؤهلين لأداء الأعمال.

أولاً: مفهوم تدريب المورد البشري

التدريب هو عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تساهم في تأهيل الأفراد للقيام بعمل ما ويعرف أيضا بأنه تعليم للأشخاص من خلال توصيل المعارف النظرية والتطبيقية حتى يمتلكوا كافة المهارات الكافية المرتبطة بمجال وظيفي أو تعليمي معين ويعد التدريب من طرق المستخدمة في تحسين الأداء الخاص بالأفراد. (زويلف، 2008، صفحة 49)

ثانيا: خصائص تدريب المورد البشري

وتتمثل خصائص التدريب في: (بصبوص، 2023، صفحة 118)

- يساهم في تنمية الأداء فعندما يتدرب الأفراد على مهارات جديدة يساعدهم ذلك في تطوير أدائهم وجعلهم أكثر قدرة على تحقيق النجاح.
- يوجه السلوك أي انه يساهم في وضع الأفراد على الطريق الصحيح من اجل تحقيق النتائج المطلوبة منهم.
- يزيد من كفاءة الشخصية للأفراد من خلال الحرص على تطبيق السلوك المناسب مع طبيعة العمل ويزيد من ولاء والانتماء للمؤسسة.

الفرع الثاني: تطوير المورد البشري

إن امتلاك الأفراد لأفكار جديدة ومعارف حديثة من شأنه أن يرفع من أداء الأفراد العاملين في المؤسسة يساهم في تطوير ورقي المؤسسة ومواكبتها للتغيرات الحاصلة في العصر الحالي من تكنولوجيا وأساليب حديثة.

أولاً: مفهوم تطوير المورد البشري

هو عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات المستحدثة التي تتم إضافتها إلى المعرفة التي تم التدريب عليها مسبقا بهدف زيادة الكفاءة العمل ويعرف أيضا بأنه إعادة توجيه السلوك وتنمية المهارات وتطوير الأداء بالاعتماد على الخبرة السابقة في مجال العمل أو الدراسة ويعد التطوير من الوسائل المفيدة في قطاعات العمل ويساهم في دعم الموظفين ومساعدتهم على التعامل مع الوسائل والأدوات المهنية الجديدة ويركز التطوير على دعم الخطط المستقبلية للموظفين مما يسمح لهم بتنمية أدوارهم والتخطيط للمستقبل بدلا من مجرد التركيز على وظائفهم الحالية. (بصبوص، 2023، صفحة 118)

ثانيا: خصائص تطوير المورد البشري

وتتمثل خصائص تطوير في: (بصبوص، 2023، صفحة 119)

- إعادة تأهيل الأفراد من خلال المساعدة على زيادة كفاءة المهارات الشخصية مما يؤدي إلى تطوير العمل كاملا.
- تلبية الحاجات المستقبلية سواء موظفين أو للمؤسسة عموما من خلال دعم الحاجات في الوقت الحاضر من اجل تطويرها في المستقبل وتعمل على ربط أهداف الموارد البشرية مع أهداف العمل.
- توثيق الأهداف والكفاءات بالإضافة إلى تطوير المهارات المطلوبة التي يحتاجها الموظف ليقوم بعمله ويحافظ على تطوره الوظيفي بشكل مستمر في العمل ويتم تجهيز الخطة من قبل المدير الشرف على الموظفين ليقوم بتوثيق جميع الكفاءات المطلوبة وتطويرها.

الفرع الثالث: أهمية تدريب وتطوير المورد البشري

تتمثل أهمية تدريب وتطوير الموارد البشرية في: (بصبوص، 2023، صفحة 123)

1. زيادة الاحتفاظ بالموظفين:

سواء كان لديهم سنوات من الخبرة أو كانوا جددًا في الصناعة، غالبًا ما يعتمد الموظفون على مؤسستهم للحصول على الدعم ويتضمن ذلك الدعم التدريب لضمان قدرة الموظفين على أداء واجباتهم بنجاح. فمن خلال تنفيذ برنامج جيد للتدريب والتطوير، يمكن للمؤسسة إظهار التزامها اتجاه موظفيها وتساعد في زيادة الاحتفاظ بالموظفين وتخفيض تكاليف إعادة التوظيف وإعادة التدريب.

2. تحسين أداء الموظفين:

يعمل تدريب وتطوير الموارد البشرية على إعداد الموظفين للنجاح من خلال مساعدتهم على بناء المهارات الأساسية تقيس برامج التدريب والتطوير الجيد والتقدم المحرز وتطور الحلول لمعالجة المجالات التي تحتاج إلى التحسين، مما يعني أن الجميع يحسنون أدائهم وتشمل النتائج الإيجابية الأخرى للتدريب والتطوير القدرة على الوفاء بالمواعيد النهائية وتقديم عمل عالي الجودة يلتزم بأهداف المؤسسة ويزيد من رضا العملاء.

3. زيادة إنتاجية المؤسسة:

عندما يعمل الجميع بشكل أكثر كفاءة، فإنه يزيد من إنتاجية المؤسسة بشكل عام. تعمل العديد من برامج التدريب والتطوير في مجال الموارد البشرية على تقليل المهام العادية وتوجيه جهود الموظفين إلى المزيد من المساعي الإبداعية يمكن أن يؤدي هذا الابتكار إلى أرباح أفضل من خلال زيادة رضا العملاء والتفوق على المنافسين نتيجة لذلك، تشهد المؤسسة نموًا وتخلق فرصًا جذابة للموظفين مثل: الزيادة في المرتبات والمزايا الإضافية.

4. تحسين ثقافة المؤسسة:

تسعى برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية عادةً إلى خلق ثقافة مؤسسة إيجابية فمن خلال فرض قيم مثل النزاهة والعمل الجماعي، يمكن للمؤسسة الترويج لنفسها كمكان جيد للعمل والنتيجة هي سمعة طيبة بين عملائها والمهنيين الموهوبين الباحثين عن عمل.

5. استمرارية الموظف في العمل:

حيث أن الكثير من الموظفين يتعرضون لمسؤوليات تفوق قدراتهم وخبراتهم، فالمؤسسات التي تقوم بتدريب الموظف بدورات تدريبية تضمن بقاء موظفيها وترفع من ثقتهم وتشجعهم على العمل، على عكس المؤسسات التي تحمل موظفيها أعمال تفوق قدراتهم دون أن تسعى إلى تطوير وتدريب الموظف والذي قد يتسبب إلى ترك عمله أو فصله.

6. تقلل من الأخطاء المرتكبة والناجمة عن قلة الخبرة والكفاءة عند الموظفين:

حيث تقوم الدورات التدريبية بتدريب الموظفين لتفادي جميع أخطائهم المرتكبة في العمل، وتحسن وتحفز على العمل وتزيد من جودته والذي يؤثر إيجاباً على الأرباح والنوعية.

الأفكار التطويرية التي تساعد على تطوير قسم الموارد البشرية وتساعد على تحسين العمل وتحسين أداء الموظفين:

أولاً: يجب أن يكون هناك سجل لكل موظف لمراقبة أداءه الوظيفي على مدى الربع الأول أو النصف الأول.

ثانياً: عمل تقييم الأداء لكل موظف لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف والدورات التي يحتاجها الموظف.

ثالثاً: وضع أهداف لإدارة الموارد البشرية لفترة زمنية محددة واختيار أفضل الكفاءات.

رابعاً: اختيار الدورات الملائمة التي تتناسب مع كل شخص والتي منها تعالج نقاط الضعف ومنها تساعد على تدعيم نقاط القوة والمتابعة المستمرة والمتابعة المستمرة **feedback**.

المطلب الثالث: تقييم الأداء وتحفيز الموارد البشرية

تغطية نقاط الضعف وزيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين عن طريق تقييم أداء العاملين وتقييم كل وظيفة ومنح المقابل لكل أداء متميز هدف تسعى المؤسسة لتطبيقه من خلال نظام حوافز ومكافأة فعال لذلك.

الفرع الأول: تقييم أداء المورد البشري

يعد تقييم الأداء من أهم الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية كونها تهتم بتقييم أداء العاملين سلوكياتهم وكيفية قيامهم بأعمالهم للوصول إلى نتائج إما مرضية وغير مرضية لإدارة الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم تقييم أداء المورد البشري

عرف عبد الباقي (2013) تقييم الأداء على أنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للعامل في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر". (حناني، 2022/2021، صفحة 21)

عرفه زكي محمود هاشم بأنه: "تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها وإمكانية تقلدهم للمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى". (محمود، 1989، صفحة 295)

كما عرف تقييم الأداء بأنه "ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل". (مهدي، 2015، صفحة 188)

نستنتج من ما سبق أن: "تقييم الأداء هو عملية تعكس أداء الموظف الحقيقي وتقيسه على أرض الواقع من أجل تحسينه وتطويره".

ثانياً: فوائد تقييم الأداء

ينطوي التقييم على عدد من الفوائد بالنسبة لكل من المدير والموظف والمؤسسة كما يلي: (المعشوق، 2011، الصفحات

(211-210)

● بالنسبة للمدير:

- معرفة العوامل المؤثرة في الأداء والتحفيز، وما هو التحفيز المناسب.
- تحديد احتياجات التدريب والتطوير.
- تحديد الإمكانيات البشرية وأي مستوى يغطي النقص في المهارات والعدد.
- تنمية علاقات عمل إيجابية مع دعم التزام وولاء الموظفين للمؤسسة.
- إمكانية إجراء تنقلات لمعالجة القصور في الأداء.

● بالنسبة للمنظمة:

- زيادة فعالية الموظف عن طريق تقييم الموارد البشرية من حيث إمكانياتها ومدى حسن استخدامها.
- التقرير وثيقة تكمل سجل الموظف وتعكس مدى تقدمه في العمل.
- التخطيط للموارد البشرية والمستقبل الوظيفي.
- وضع أهداف مشتركة للأداء القادم.
- اتخاذ إجراءات إدارية وتنظيمية تساهم في رفع الإنتاجية.

● بالنسبة للموظف:

- معرفة ما هو مطلوب منه.
- كيف ينظر الآخرون إلى أدائه وخاصة الرئيس المباشر.
- اكتشاف نقطة القوة والضعف وتجنب الثانية.
- مناقشة مشكلاتهم واحباطاتهم وتطلعاتهم مع الرئيس.

الفرع الثاني: تحفيز الموارد البشرية

إن وجود نظام تحفيز فعال يطبق في المؤسسة يعتبر من أهم مكونات بيئة العمل الناجحة والفعالة على المؤسسة أن تمتلك أنظمة إدارية فعالة ومدروسة لتستطيع تحقيق التركيز والتقدم وتضمن بقاءها واستمرارها ووجود نظام حوافز ومكافأة فعال من شأنه أن يساهم بدرجة أساسية في رفع الروح المعنوية للعاملين وينمي لديهم الولاء والحب للعمل في المؤسسة والشعور بالأمان والاستقرار وإشباع الحاجات المادية والمعنوية ما ينعكس إيجابياً على الموظفين والمؤسسة.

أولاً: تعريف التحفيز

يعرف التحفيز: "هو تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد". (موسى، 2013، صفحة 151)

وفي تعريف آخر عرفت الحوافز بأنها: "عملية تنشيط واقع الأفراد العاملين بطرائق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء". (ابراهيم، 2001، صفحة 109)

نستطيع تلخيص التعريفات السابقة بأن الحوافز: "هي المحددات التي تقوم بالتأثير على سلوك الفرد وتجعله يستجيب بشكل ايجابي حيث تنعكس هذه الاستجابة على أداءه وتحسنه".
ثانياً: أنواع الحوافز والمكافآت

1. الحوافز الايجابية: هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتتكون من:

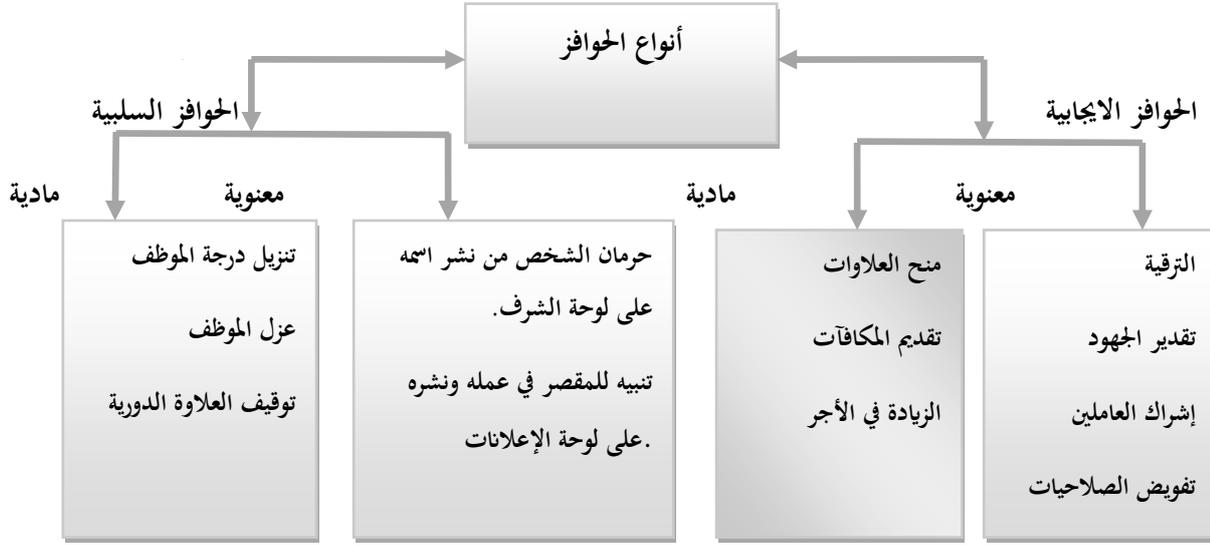
أ. الحوافز المادية: تتمثل الحوافز المادية بالأجور والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادات في نفقات المعيشة والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتشكل من الأجر على أساس الساعة، أو الأسبوع أو اليوم أو السنة إضافة إلى الزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية. (الحلايبي، 2013، صفحة 13)

ويمكن تعريف التعويضات بأنها كل الأجور والعوائد التي تمنح للموظف مقابل عمله في وظيفة. (قمي، 2017، صفحة 19)
التعويضات المباشرة: ذلك المبلغ النقدي الذي يتم دفعه للعاملين من قبل المؤسسة كجزء لأعمالهم ويكون هذا المبلغ له علاقة بالأداء والجهد المبذول، تتضمن التعويضات المباشرة الراتب أو الأجر، العلاوة الدورية، تعويضات إضافية مباشرة. (المصري، 2009، صفحة 63)

أما التعويضات الغير مباشرة: تتضمن المزايا والمنح التي تكون في شكل خدمات مقدمة للعاملين كحوافز مثلاً التأمين الصحي فمثل هذه التعويضات لا ترتبط بالأداء وإنما تؤثر فيه إيجاباً. (حناني، 2022/2021، صفحة 24)
ب. الحوافز المعنوية: تتمثل الحوافز المعنوية بالترقية وتقدير جهود العاملين وإشراك العاملين في الإدارة وضمان واستقرار العمل وتفويض الصلاحيات. (الحلايبي، 2013، صفحة 14)

2. الحوافز السلبية: يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف لسلوكه الذي عوقب عليه أو تحسين الصورة المأخوذة عنها وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته. (الحلايبي، 2013، صفحة 14)

الشكل (2-2): يمثل أنواع الحوافز



المصدر: (الخلابية، 2013، صفحة 15)

ثالثاً: فوائد التحفيز

وتتمثل فوائد التحفيز: (النصر، 2007، صفحة 56)

- تحسين الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فالمؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء وإنتاجية عمالها وهذا من خلال الحوافر التي تقدم إليهم.
- الاحتفاظ بالعاملين المميزين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.
- حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.
- تحقيق الرضا الوظيفي والأمن والاستقرار الداخلي.
- .

المبحث الثالث: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة

تعد الموارد البشرية أهم مكونات المؤسسة فنجاح المؤسسة يتوقف على حسن استثمار المورد البشري وتنمية مهاراته وتطويرها وتحفيزه وتحسين أداءه ومردوديته بواسطة مجموعة من الممارسات والتي لها دور في جعل المؤسسة أكثر رشاقة في علمياتها الإدارية وستنطلق في هذا المبحث إلى معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني الإدارة الرشيقة بالاعتماد على أدواتها: تنظيم موقع العمل والتحسين المستمر والعمل القياسي والعاملين متعددي الوظائف وستة سيجما.

المطلب الأول: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنظيم موقع العمل

يعد استقطاب الكوادر البشرية المناسبة من أهم الأنشطة التي تجذب الموظفين الرشيقين وتوظيف العمال الذين لديهم مهارات ومؤهلات عالية تسمح لهم بالاهتمام بكيفية أداء أعمالهم بأحسن الطرق وتعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير وذلك عن طريق تحسين ظروف العمل وتنظيم مكان العمل وخلق بيئة عمل خالية من الفوضى بإتباع منهجية السينات الخمس من تنظيم وترتيب للملفات والمصالح والمكاتب والمحافظة على نظافته وانسيابه ما يخلق تأثير إيجابي على سلامة العمل وتقييم الأداء دور في تنظيم موقع العمل من خلال جعل العاملين داخل موقع العمل منضبطين ذاتيا وملتزمين أكثر ووضع مقاييس ومعايير لأداء العمليات الإدارية ويكون سياق يتبع من قبل العاملين الجدد في المؤسسة ما يجعلهم يقومون بمهامهم الروتينية بمرونة أكثر وهذا من شأنه تسهيل العمل وزيادة الكفاءة والإنتاجية ومستوى عالي من الأداء وتنظم البرامج تدريبية وفق طريقة السينات الخمس. (العوفي، 2022، صفحة 2541)

المطلب الثاني: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التحسين المستمر والعمل القياسي

ستنطلق في المطلب إلى معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التحسين المستمر وتطبيق العمل القياسي.

الفرع الأول: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التحسين المستمر

إن توظيف الأفراد المؤهلين يسمح بإدخال تحسينات للعمليات الإدارية وأساليب عمل حديثة وهذا من شأنه أن يقلل بشكل واضح من التكاليف الناجمة عن عملية التدريب والتطوير اللاحقة للتشغيل وتوظيف المهوبين من شأنه أن يضيف قيمة للمؤسسة دون ضياع في الوقت والجهد والتحسينات في بيئة العمل فالإدارة الرشيقة تستهدف أفراد يتمتعون بأفكار جديدة والأداء الفعال ويشجعون الابتكار والإبداع حيث أن تدريبهم وتشجيعهم على العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحفيزهم بالمكافآت وتوفير مناخ تنظيمي يشجع على التطوير ويزيد من حب وانتماء الأفراد العاملين للمؤسسة وإدخال التحسينات تدريجيا يمكن المؤسسة من الخروج بأجود المخرجات وبتكاليف أقل وأداء أعلى. (بوقطف، 2015، صفحة 83)

الفرع الثاني: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق العمل القياسي

يعتمد العمل القياسي على أفراد يتمتعون بمرونة أكثر ومهارات عالية حيث يعتبر العمل القياسي عنصر أساسي لتحقيق النجاح إذ يوفر استقرارا في الأهداف وأساسا للتقدم ويساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها في وقت سريع فضلا عن قدرته في توفير بيئة عمل مستقرة حيث أن للتدريب دور في تطبيق العمل القياسي لأن العمال يكونوا متعودين على العمل تحت الضغط والقيام

بالأعمال في الوقت المحدد دون تأخير فتدريبتهم على العمل تحت الضغط وتحفيزهم وتشجيعهم عندما تكون مردوديتهم عالية كي يكونوا أكثر نشاطا وإنتاجية لضمان الخروج بأفضل النتائج. (أسماء، 2020، صفحة 673)

المطلب الثالث: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تكوين الموظفين متعددي الوظائف وتبني أسلوب ستة سيجما

سنتطرق في هذا المطلب إلى معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تكوين الموظفين متعددي الوظائف وتبني ستة سيجما.

الفرع الأول: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تكوين العاملين متعددي الوظائف

تدريب وتطوير الموظفين له دورا أساسيا في تكوين العاملين متعددي الوظائف بعد اكتساب الموظفين فهما جيدا للواقع الحالي التي يتعين عليهم القيام بها في بيئة كثيرة التغير يتحتم على الموظفين تحسين مهارتهم وتنوعيتها عن طريق برامج تدريبية وتكوينية متعددة المهارات بحيث تعطي للمورد مرونة أكثر في الأداء ومعرفة أوسع لمختلف الوظائف داخل المؤسسة وتمكنه من التكيف مع مختلف الوظائف والمستويات في حين يمكنه أن يغطي مكان زميله في العمل في حالة غيابه أو عطلته. (المطيري، 2019، صفحة 4)

الفرع الثاني: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني أسلوب ستة سيجما

إن توظيف الأفراد المؤهلين القادرين على اكتشاف الأخطاء وإيجاد العيوب والاهتمام بالشكاوي وتقديم الحلول والاقتراحات المناسبة يجعل المؤسسة رشيقة والقيام بتحديث الإجراءات بشكل دوري لمنع تكرار المشكلات والتخلص من التلف الذي لا يضيف قيمة للعمليات والخدمات والموارد لتحقيق التميز. وخفض التكاليف والقيام بتحسينات مستمرة في العمل حتى وإن لم تكن هناك مشاكل في حين يواجه الموظفون صعوبات وعراقيل عند أداء أعمالهم حيث أن تقييم الأداء بشكل دوري شأنه أن يرفع من مستوى الأفراد ويحسن من أدائهم ويتم ذلك من خلال تحديد مقاييس مناسبة للأداء ثم قياس الأداء الحالي ويتم بعدها تحديد الفجوة وتحليلها ثم اتخاذ الفعل التصحيحي المناسب وتعد هذه العملية مستمرة لضمان استمرار النظام. (معمري، 2022، صفحة 40)

إن تدريب الأفراد العاملين كي يكونوا أكثر مرونة ورشاقة وسرعة في العمل للتخلص من العراقيل وإيجاد الحلول المناسبة في وقت وجيز دون الاستعانة بأفراد خارج المؤسسة وتقديم اقتراحات والمشاركة في تقديم أفكارهم الجديدة مع المدراء والمسؤولين على العمل وتقديم الحوافز المادية والمعنوية تزيد من ولائهم والتزامهم ما يمكنهم من تأدية أعمالهم بالفعالية المطلوبة. (بلقرع، نجاة، و محمد، 2021، صفحة 107)

خلاصة الفصل:

نستنتج من خلال هذا الفصل أن المورد البشري هو العنصر الأساسي في نجاح المؤسسة وعليه تركز باعتباره المحرك الأساسي لها وللحصول على أفضل أداء وأجود المخرجات يتم ذلك عن طريق مجموعة من الممارسات التي تقوم بتأهيل الموارد البشرية بتوظيفهم وتدريبهم وتقييم أدائهم وتحفيزهم بالكافيات ومنحهم التعويضات للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب.

ولكي تحقق المؤسسة أهدافها وتستطيع تبني فلسفة الإدارة الرشيقة كمنهجية تسعى إلى تحسين وتطوير العمليات الإدارية وخلق قيمة مضافة للمؤسسة وذلك بتركيزها على تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة من تنظيم موقع العمل والتحسين المستمر لخدماتها ولعمالها من خلال تشجيعهم على الابتكار والإبداع ورفع من مستوى أدائهم وتكوينهم على مهارات متعددة بتنظيم برامج تدريبية فعالة ترفع من كفاءتهم وتزيد من مرونتهم وكذلك العمل قياسيا دون هدر في الوقت والجهد والاهتمام بأداة سيجما لأنها تعمل على التخلص من العيوب والانحرافات واكتشاف الأخطاء ومعالجتهم وإيجاد الحلول المناسبة وإتباع هذه المنهجية من شأنها أن ترفع من إنتاجية المؤسسة وتساهم في تطويرها وتغييرها للأحسن.

الفصل الثالث:

دراسة تحليلية لواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية
ودورها في تبني الإدارة الرشيقة في مديرية التجارة
لولاية بسكرة

تمهيد:

تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة في ممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة والعلاقة التي تجمعهما كمتغيرين وسنحاول في هذا الفصل إسقاط الفصل النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة الميدانية وترجمتها إلى معطيات استنادا لما تحصلنا عليه من بيانات من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة البحث في مديرية التجارة لولاية - بسكرة-.

حيث يندرج ضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث وهي:

- المبحث الأول: البطاقة التعريفية لمديرية التجارة لولاية -بسكرة-.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: تشخيص وتحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة.
- المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة الإحصائية.

المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمديرية التجارة لولاية -بسكرة-

تعمل الجزائر على تطوير اقتصادها من خلال تحسين منتجاتها والرفع من مستوى الصادرات والتحكم في مستوى الواردات كما تسعى إلى تطوير علاقاتها الاقتصادية الخارجية والداخلية وتعتبر وزارة التجارة الهيئة الحكومية المكلفة بكافة المعاملات الاقتصادية والإجراءات الخاصة بالتجارة الداخلية أو على المستوى الخارجي حسب مهامها وهيئاتها الإدارية.

المطلب الأول: تقديم بمديرية التجارة لولاية بسكرة

سنتناول في هذا المطلب نشأة وتطور مديرية التجارة لولاية -بسكرة والتعريف بمديرية التجارة لولاية -بسكرة-.

الفرع الأول: نشأة وتطور المؤسسة

إن مديرية التجارة لولاية بسكرة الحالية هي نتاج تطور حاصل في الهيكلة الإدارية للجماعات المحلية وكذا التنظيمات المختلفة لإقليم التراب الوطني، فهي منبثقة مع إنشاء الولاية كإقليم ترابي والنتاج عن التقسيم الإداري لعام 1974 (التنظيم الإقليمي للولايات)، ولم تكن آنذاك تحمل هذه التسمية، فقد كانت تدعى بمديرية التجارة والأسعار والنقل إلى غاية سنة 1983 حيث وقع انفصال بين التجارة والنقل واستمر الوضع كذلك حتى سنة 1986 وبصدور المرسوم، حيث أعيد إدماج مديرية التجارة هذه المرة بمصلحة التسويق والأسعار بقسم التنظيم الاقتصادي و بذلك أصبحت التجارة تمثل مصلحة من المصلحتين المكونتين لهذا القسم إلى جانب مصلحة التخطيط والتنمية العمرانية. وقد تم هيكلة مصلحة التسويق والأسعار في مكاتب وفق القرار الوزاري المشترك، وقد استقلت بذاتها منذ صدور المرسوم التنفيذي رقم 91-91 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 92-111 وبذلك أخذت التسمية الجديدة مديرية المنافسة والأسعار وأصبحت هيئة تابعة لوزارة التجارة مستقلة بذاتها تقوم بمتابعة ومراقبة النشاط التجاري والاقتصادي عبر تراب الولاية.

وفي أواخر سنة 2003 أصدر المرسوم التنفيذي رقم 03-409، الذي تضمن إعادة هيكلة و تنظيم المصالح الخارجية بوزارة التجارة، فأصبحت تحمل اسم مديرية التجارة لولاية بسكرة وتابعة للمديرية الجهوية للتجارة ناحية باتنة التي تشرف على المتابعة التقنية لعملها. وفي 23 يناير سنة 2011 ميلادية، أصدر المرسوم التنفيذي رقم 09-11، الذي تضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها وعملها.

الفرع الثاني: التعريف بمديرية التجارة

مديرية الولاية للتجارة وترقية الصادرات هيئة عمومية ذات طابع إداري تخضع لوصاية وزارة التجارة وترقية الصادرات أنشأت بموجب التقسيم الإداري لسنة 1974 تضطلع بمهام تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في الميدان التجاري والمنافسة والجودة وحماية المستهلك و تنظم نشاطات التجارية و المهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش.

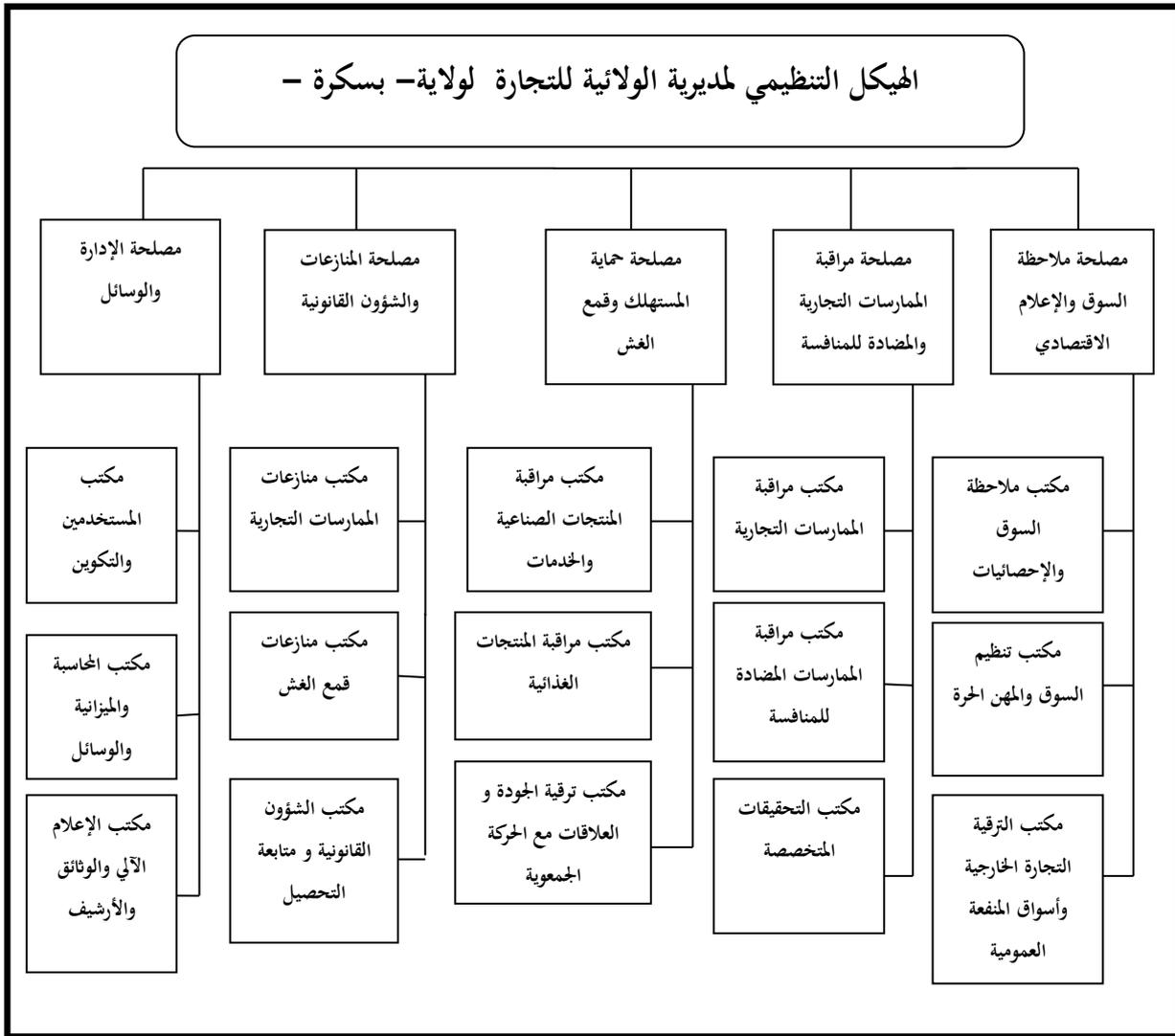
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والمهام الموكله لمديرية التجارة

تتبع مديرية التجارة هيكل تنظيمي ينظم لها مكاتبها ومصالحها وتقوم مديرية التجارة بمجموعة من المهام الموكله حسب العمليات التي تقوم بها.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية بسكرة

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية بسكرة

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية بسكرة



المصدر: الموقع الإلكتروني لمديرية التجارة لولاية -بسكرة-

و يتمثل الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية بسكرة في:

1. مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي، وتضم:

- مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات.

- مكتب تنظيم السوق والمهنة المقننة.
 - مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية.
 - 2. مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة، وتضم:
 - مكتب مراقبة الممارسات التجارية.
 - مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة.
 - مكتب التحقيقات المتخصصة.
 - 3. مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش، وتضم:
 - مكتب مراقبة المنتجات الصناعية والخدمات.
 - مكتب مراقبة المنتجات الغذائية.
 - مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجموعية.
 - 4. مصلحة المنازعات والشؤون القانونية، وتضم:
 - مكتب منازعات الممارسات التجارية.
 - مكتب منازعات قمع الغش.
 - مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل.
 - 5. مصلحة الإدارة والوسائل، وتضم:
 - مكتب المستخدمين والتكوين.
 - مكتب المحاسبة والميزانية والوسائل.
 - مكتب الإعلام الآلي والوثائق والأرشيف.
- الفرع الثاني: مهام الموكله للمؤسسة محل الدراسة

حسب المرسوم التنفيذي رقم 11-09 المؤرخ في 15 صفر عام 1432 هجرية الموافق 20 يناير سنة 2011 ميلادية، تتمثل مهام المديرية الولائية للتجارة في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وحماية المستهلك وتنظيم النشاطات التجارية والمهنة المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش. وتكلف بهذه الصفة بما يأتي:

1. السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلق بالتجارة الخارجية والممارسات التجارية والمنافسة والتنظيم التجاري وحماية المستهلك وقمع الغش.
2. المساهمة في وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام.
3. اقتراح كل التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة وتنظيم المهنة المقننة.

4. اقتراح كل التدابير التي تهدف إلى تحسين ظروف إنشاء وإقامة وممارسة النشاطات التجارية و المهنية.
 5. المساهمة في تطوير وتنشيط كل منظمة أو جمعية التي يكون موضوعها ذا صلة بصلاحياتها.
 6. وضع حيز التنفيذ كل نظام محدد من طرف الإدارة المركزية في مجال تأطير وترقية الصادات.
 7. اقتراح كل التدابير إلزامية إلى تطوير الصادات.
 8. تنسيق وتنشيط نشاطات الهياكل والفضاءات الوسيطة ذات المهام المتصلة بترقية التبادلات التجارية الخارجية.
 9. المساهمة في إعداد نظام معلوماتي متعلق بالمبادلات التجارية الخارجية.
 10. وضع حيز التنفيذ برنامج الرقابة الاقتصادية وقمع الغش واقتراح كل التدابير الرامية إلى تطوير و دعم وظيفة الرقابة.
 11. ضمان تنفيذ برامج النشاط ما بين القطاعات بالتعاون مع الهياكل المعنية.
 12. التكفل بمتابعة النزاعات المرتبطة بنشاطاتها.
- في إطار تنفيذ المهام المذكورة أعلاه يكلف المدير الولائي للتجارة بضمان التنسيق بين مختلف المؤسسات والهيئات التابعة لقطاع التجارة وتمثيلها على المستوى المحلي.
- زيادة على ذلك، تضم المديرية الولائية للتجارة لولاية بسكرة ثلاثة (03) مفتشيات إقليمية للتجارة وهي:

1. المفتشية الإقليمية للتجارة بسيدي عقبة.
2. المفتشية الإقليمية للتجارة بطولقة.
3. المفتشية الإقليمية للتجارة بأولاد جلال.

كما تم استحداث مفتشية لمراقبة الجودة وقمع الغش على مستوى الحدود الجوية الخاصة بمطار محمد خيضر بسكرة.

المطلب الثالث: نشاطات مصالح المديرية الولائية للتجارة بسكرة

تقوم مديرية التجارة لولاية بسكرة بمجموعة من الأنشطة و المتمثلة في:

أولاً: مصلحة ملاحظة السوق والإعلام

- دراسة المشاريع والصفقات العمومية.
- تنظيم أسواق الجملة والأسواق الأسبوعية.
- تسليم الرخص والاعتمادات للأنشطة التجارية المقننة.
- المتابعة اليومية لتطورات الأسعار وتموين السوق المحلي من ناحية وفرة للمواد واسعة الاستهلاك وإبلاغها للجهات المعنية.
- متابعة تطورات الإنتاج وتحديد مستويات المنتج للوحدات الإنتاجية بالولاية.
- التكفل بشكاوى وانشغالات المستهلكين والمتعاملين الاقتصاديين.

ثانياً: مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة

- مراقبة الممارسات التجارية لجميع الأنشطة كما تسهر على انجاز التحقيقات المتخصصة وكذا الأفعال المنافية للمنافسة.

- التكفل بشكاوى وانشغالات المستهلكين والمتعاملين الاقتصاديين.

ثالثا: مصلحة المنازعات والشؤون القانونية

- فحص ودراسة المحاضر الرسمية وتشكيل ملفات متابعة قضائية وتحويلها إلى الجهات القضائية للفصل فيها.
- إصدار الحصائل الشهرية، الثلاثية، السياسية والسنوية لنشاط الأعوان في مجالي الرقابة الاقتصادية وقمع الغش.

رابعا: مصلحة الإدارة والوسائل

- استخراج كل الوثائق التي تخص الموظف بالإضافة إلى تسيير المسار المهني للموظف إلى غاية الإحالة على التقاعد.
- التنسيق مع المصالح الأخرى فيما يخص عمل المديرية الكل حسب اختصاصه.
- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش.
- تسليم الرخص والاعتمادات للأنشطة التجارية المقننة.
- المتابعة اليومية لتطورات الأسعار وتموين السوق المحلية من ناحية وفرة للمواد واسعة الاستهلاك وإبلاغها للجهات المعنية.
- متابعة تطورات الإنتاج وتحديد مستويات المنتج للوحدات الإنتاجية بالولاية.
- التكفل بشكاوى وانشغالات المستهلكين والمتعاملين الاقتصاديين.

خامسا: مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش

- المراقبة والسهر على مطابقة المتوجات والخدمات.
- انجاز التحقيقات المتخصصة في المجال الصناعي والغذائي والخدمات.
- متابعة ومرافقة ومراقبة الوحدات الإنتاجية في إطار ترقية منتجاتها.
- متابعة الملفات المتخصصة (الرخص المسبقة للمواد التي تشكل خطرا من نوع خاص مواد التجميل والتنظيف..) المتابعة المستمرة للملفات المتعلقة ببنك المعلومات.
- القيام بالعمل التحسسي والتوعوي لفائدة المستهلك والمتعامل الاقتصادي من خلال تنظيم (خرجات ميدانية، أيام إعلامية ملتقيات حصص إذاعية معارض، قافلة وطنية تحسيسية).
- التكفل بشكاوى وانشغالات المستهلكين والمتعاملين الاقتصاديين.

كما التمثيل المهمة الأساسية الأعوان قمع الغش في مراقبة مطابقة المنتجات والخدمات الموجهة للمستهلك بمقابل أو بالمجان وفي مختلف مراحل عملية وضعها للاستهلاك، قصد البحث ومعاينة المخالفات التي من ألفا أن تشكل خطرا على صحة وأمن المستهلك أو تلحق ضررا بمصالحه المادية وازدياد الإجراءات القانونية المناسبة لحمايته وذلك حسب القانون العمل به 09 المؤرخ في 25/02/2009 المتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا المبحث توضيح منهجية الدراسة الميدانية وذلك من خلال التطرق إلى تحديد منهج ومجتمع وعينة الدراسة وأسلوب إجراء الدراسة الميدانية الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وكذلك أساليب تحليلها.

المطلب الأول: تحديد منهج الدراسة ومجتمع البحث

سنقوم في هذا المبحث بتحديد كل من منهج الدراسة ومجتمع الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

إن طبيعة الموضوع والدراسة تفرض علينا إتباع منهج علمي معين، لذلك اتخذنا المنهج الوصفي التحليلي كطريقة علمية للبحث، ولإيجاد إجابات موضوعية عن تساؤلات بحثنا، واختبار الفرضيات المطروحة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين الإداريين لمديرية التجارة بسكرة، البالغ عددهم حوالي 222 عامل حسب إحصائيات 2023 ولقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 50 عامل، وقد اعتمدنا على المقابلة وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمتغيرين وكذلك الاعتماد على الاستبيان وتمت المقابلة وتوزيع الاستبيان من خلال عدة زيارات ميدانية، وبعد فحصها استبعد منها 05 استبيانات لعدم استيفائها الشروط المطلوبة ليكون عدد الاستبيانات 45.

المطلب الثاني: وسائل جمع بيانات الدراسة الميدانية

تم استخدام المقابلة والاستبيان كأدوات لجمع المعلومات الميدانية باعتبارها الأنسب من أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة وعلى خلفية الدراسات السابقة التي اهتمت بمجال المتغيرات الدراسة وقد استخدمت هي الأخرى هذا النوع من الأدوات وتم ذلك بطرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمتغيرين (ممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة) و تشخيص واقع كلا المتغيرين.

وتم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: يضم المعلومات الشخصية والوظيفية وقد تم طرح أسئلة حول نوع الجنس المستجيب والفئة العمرية والمؤهل العلمي وعن أسئلة حول الوظيفة والخبرة بإجابات محددة على شكل فئات.

القسم الثاني: فتضمن محاور متغيرات الدراسة حيث كان فيه:

الجزء الأول: كان حول المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية اشتمل 4 محاور بمجموع 33 فقرة على النحو التالي (التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتحفيز).

الجزء الثاني: كان حول المتغير التابع الإدارة الرشيقة والذي تم تقسيمه إلى 5 محاور بمجموع 27 فقرة (تنظيم موقع العمل والتحسين المستمر والعمل القياسي والعاملين متعددي الوظائف وستة سيجما).

الجدول رقم 2 : يوضح متغيرات الدراسة وعدد فقراتها

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات
ممارسات إدارة الموارد البشرية	توظيف الموارد البشرية	10
	تدريب الموارد البشرية	7
	تقييم الموارد البشرية	7
	تحفيز الموارد البشرية	9
الإدارة الرشيقة	تنظيم موقع العمل	5
	التحسين المستمر	6
	العمل القياسي	5
	العاملين متعددي الوظائف	5
	ستة سيجما	6
المجموع		60

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

المطلب الثالث: الأساليب تحليل بيانات الدراسة الميدانية

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيان وتمت عملية تفرغ البيانات في برنامج SPSS نسخة 25 حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- مقياس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والاجابة على اسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها.

- معامل الثبات ألفا لقياس درجة صدق الإجابات على عبارات الاستبيان.

- المتوسطات الحسابية من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومعرفة اتجاه العينة.

- حساب معامل الالتواء والتفلطح.

- اختبار معامل بيرسون وكولموكروف لاختبار التوزيع الطبيعي للعينة.

- اختبار الانحدار الخطي **Regression**

المبحث الثالث: تشخيص وتحليل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة من خلال آراء المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة

قمنا بأجراء الدراسة الميدانية المتعلقة ب "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تبنى الإدارة الرشيقة" بمديرية التجارة لولاية

-بسكرة- خلال شهر ماي 2023 وقد تم توزيع استمارة استبيان خلال نفس الفترة.

المطلب الأول: تشخيص وتحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة بالمؤسسة محل الدراسة

قمنا بتشخيص المتغيرين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة في مديرية التجارة لولاية بسكرة.

الفرع الأول: تشخيص وتحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

- يتم الاستقطاب والاختيار في مديرية التجارة عن طريق:

سنتطرق إلى تشخيص وتحليل واقع ممارسات إدارة البشرية (التوظيف وتقييم الأداء والتدريب) في مديرية التجارة لولاية -

بسكرة- فيما يلي:

● تتم عملية التوظيف عند إرسال الوزارة قرارا بإعلان مسابقة توظيف للمناصب الشاغرة.

● يتم إعلان التوظيف عن طريق منصات الكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي.

- إجراء المسابقة على المرشحين أما على أساس الاختبارات أو على أساس الشهادات والفحص المهني والتوظيف المباشر من بين المرشحين الذين تابعوا تكويننا متخصصا لدى مؤسسات التكوين المؤهلة و ذوي الدراسات العليا.
- تقام عموما مسابقات التوظيف كل 5 سنوات لكنها من 2016 لم تقم بمسابقات توظيف.
- يتم اختيار وتعيين الأفضل منهم من حيث أعلى نقطة هي: (المؤهل العلمي والخبرة المهنية والقدرة البدنية والهيئة والمستوى الثقافي واللغوي..).

- لا يمكن أن يتم التوظيف ما لم يكن هناك شاغرا أو استحداث لمنصب شغل مبرر أو مدرج في الهيكل التنظيمي.
- يجب أن يتوفر عند المرشح للتوظيف مجموعة من الشروط:
 - ✓ لا يقل السن عن 18 سنة.
 - ✓ أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية.
 - ✓ أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية.
 - ✓ أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية والمؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.

- يتم التدريب والتطوير في مديرية التجارة عن طريق:

- يتم التدريب في مديرية التجارة عن طريق دورات تكوينية تقام عموما في الجزائر وملتقيات وطنية وقليل ما يتم تنظيم خرجات ميدانية عموما تكون قصيرة المدة أي من أسبوع إلى شهر أو عدة أشهر.
- عن طريق دروس وندوات تنظم على المستوي الوطني مع منح شهادات في النهاية أو تكون المدة طويلا نوعا ما.
- يتعين على مديرية التجارة القيام بدورات تكوينية وتدريبية بصفة مستمرة لكن في الحقيقة المديرية مهملة لهذا الجانب المهم ولا تقوم بالدورات التدريبية والتكوينية إلا قليلا.

- يتم تقييم الأداء في مديرية التجارة عن طريق:

- يخضع الموظفون إلى تقييم مستمر ودوري عن طريق التردد اليومي في الوقت المناسب.
- الالتزام بالحضور في الوقت والغياب المتكرر وإنهاء العمل في الوقت المحدد.
- يتم تقييمهم على كيفية و كمية ونوعية العمل.
- يركز تقييم أداء الموظفين في مديرية التجارة على:
 - ✓ احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في قوانين الأساسية لمديرية التجارة.
 - ✓ الفعالية والمردودية ويكون التقييم منقطع ومرفق بمجموعة من الملاحظات.
 - ✓ الكفاءة المهنية.
 - ✓ تحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف.

- يتم التحفيز في مديرية التجارة عن طريق:

- توفر مديرية التجارة بيئة عمل محفزة على أداء الأعمال والعمال يعملون عمل جماعي.
- يتم تقديم الحوافر معنوية (الترقية) تتم الترقية في مديرية التجارة:
- الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة.
- تتم الانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة من نفس السلك أو في سلك أعلى مباشرة.
- تقدم مكافآت و أوسمة شرفية وامتيازات للعمال ذوي الكفاءة والذين كانت مردوديتهم عالية.
- يتكون الراتب من: الراتب الرئيسي والعلاوات والتعويضات. ويستفيد الموظف من المنح ذات الطابع العائلي.
- يستفاد الموظفون من التعويضات الغير مباشرة (خدمات اجتماعية وطبية وتأمين صحي..)
- تخصص التعويضات في مديرية التجارة لتعويض التبعات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات وكذا حسب مكان الممارسة والظروف الخاصة بالعمل.
- تنظم مديرية التجارة رحلات ترفيهية وأنشطة رياضية لكن الموظفين داخل المديرية غير مهتمين بهذا الجانب.

الفرع الثاني: تشخيص وتحليل واقع أدوات تطبيق الإدارة الرشيقة بالمؤسسة محل الدراسة

سننتقل إلى تشخيص وتحليل واقع أدوات الإدارة الرشيقة (تنظيم موقع والتحسن المستمر والعمل القياسي والعاملين متعددي الوظائف وستة سيجما) في مديرية التجارة لولاية -بسكرة- فيما يلي:

- تنظيم موقع العمل:

- تحتم مديرية التجارة بتنظيف وترتيب وتنظيم مكان العمل وأجهزته.
- يهتم العاملون بترتيب ملفاتهم ووضعها في أماكنها لتسهيل الحصول عليها عند الحاجة.
- الموظفون بالمديرية منضبطين ذاتيا وفي مديرية التجارة مكاتب ومصالح مخصصة وموزعة للعمليات التي تقوم بها.

- التحسين المستمر:

لا تبدي مديرية التجارة اهتماما بالتحسين والتغيير المستمر واتخاذ أساليب حديثة في العمل كالبرمجيات والرقمنة ...

- العمل القياسي:

الموظفون في مديرية التجارة يقومون بأعمالهم بوقت قياسي وفي الوقت المحدد دون تأخير.

- العاملون متعددي الوظائف:

يتوفر في مديرية التجارة عاملين متعددين الوظائف وكذلك تقوم بتكوينهم على هذا الأساس يمكن نقلهم من قسم إلى قسم آخر أو من مصلحة إلى مصلحة أخرى ولا يؤثر في فعاليتهم في العمل أو عند غياب موظف يستطيع موظف آخر العمل مكانه.

- ستة سيجما:

تمتلك مديرية التجارة القدرة على تشخيص المشاكل والانحرافات وتعمل على إيجاد الحلول المناسبة ولها مرونة في تحمل الضغوطات والشكاوي وتضع طرقا لمواجهتها أو تجنب حدوثها وتمتلك السرعة في إيجاد الحلول وتمييز المشكلات ومراقبة الموظفين داخل المديرية.

المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

سنقوم بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة بالتطرق إلى ثبات وصدق أداة الدراسة وتحليل البيانات الشخصية.

الفرع الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة

أولا: ثبات أداة الدراسة

للتأكد من مدى صحة المقاييس أو العبارات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، تم الاعتماد على ما يعرف باختبارات الثبات بغية التوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة، ووفقا لذلك قمنا بحساب قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل متغير على حدة، والجدول التالي يوضح نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم 03: معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ	صدق المحك
التوظيف	0,76	0,87
التدريب	0,88	0,93
تقييم الأداء	0,86	0,92
التحفيز	0,84	0,91
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0,92	0,95
تنظيم موقع العمل	0,84	0,91
التحسين المستمر	0,85	0,92
العمل القياسي	0,81	0,90
العاملين متعددي الوظائف	0,67	0,81
ستة سيجما	0,67	0,81
الإدارة الرشيقة	0,92	0,95

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss25

بالنظر إلى جدول رقم يتضح أن مستوى الثبات باستخدام معامل ألفا للثبات للعبارات المستخدمة في قياس هذه المتغيرات

تتراوح بين (0.76-0.92) وهو ما يعكس درجة عالية من الثبات في العبارات المستخدمة، حيث تجاوزت قيمة الثبات الإجمالي للعبارات القيمة الدنيا حيث كلما اقترب من الواحد زادت نسبة قبول المعامل وكلما كانت قريبة من الصفر أو سلبية رفضت، وبالتالي فإن العبارات صالحة للقياس وتتمتع بدرجة جيدة من الثبات أي العبارات تساهم إيجابيا في الانسجام الداخلي.

ثانيا: صدق المحتوى

تم إعداد الاستبيان الأولية استنتاجا لدراسات سابقة تتضمن متغيرات الدراسة ثم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لتقييم مدى مطابقة الفقرات الاستبيان مع متطلبات الدراسة ومن ثم عرضها بعد ذلك للتحكيم من طرف أساتذة الكلية حيث قاموا بالتعديل والإرساء على الشكل النهائي للاستبيان وفي الأخير تم توزيعها على الموظفين في مديرية التجارة (عينة البحث) لاستيفاء الدراسة.

الفرع الثاني: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

سنقوم بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة وتفسيرها على شكل دوائر نسبية في هذا الفرع كما يلي:

أولا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم 04 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

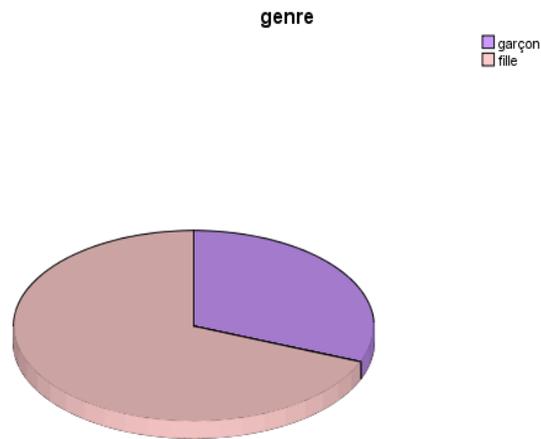
النسب المئوية	التكرار	الجنس
31%	14	ذكر
69%	31	أنثى
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss25

بين الجدول أن 31% من أفراد العينة هم ذكور و 69% من أفراد العينة إناث وبالتالي فإن النسبة الأكبر من أفراد العينة

الدراسة هم من الإناث. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (3-1) توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss25

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب السن

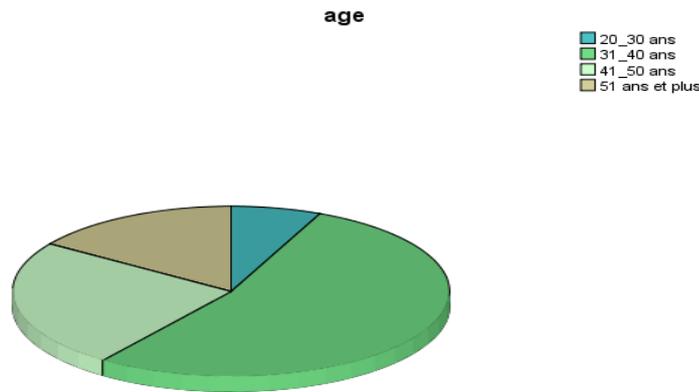
الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب السن

النسب المئوية	التكرار	العمر
7%	3	30_20 سنة
53%	24	40_31 سنة
24%	11	50_41 سنة
16%	07	51 سنة فأكثر
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss25

يبين الجدول: متغير العمر وأوضحت النتائج أن أكبر فئة عمرية في عينة الدراسة كانت فئة (31-40) بنسبة 53% ثم تليها فئة (41-50) بنسبة 24% ثم تليها فئة 51 سنة فأكثر بنسبة 16% وفي الأخير فئة (20-30) نسبتها ضئيلة 7%. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (3-2): توزيع العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss25

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

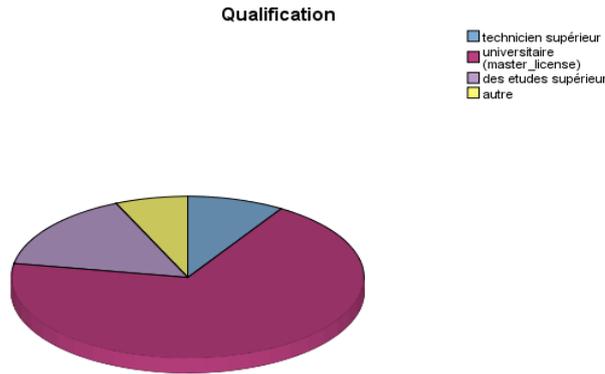
النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
9%	4	تقني
71%	32	جامعي (ليسانس-ماستر)
13%	6	دراسات عليا
7%	3	أخرى
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss25

يبين الجدول:متغير المؤهل العلمي فأشارت النتائج إلى أن معظم أفراد العينة هم من فئة خريجين جامعيين (ماستر-ليسانس) بنسبة 71% والدراسات العليا 13% أما فئتين تقني وأخرى نسبتهم ضئيلة حيث كانت 9% و 7% على التوالي.

كما نلاحظ أن أكثر من نصف العينة البحث مؤهلين بدرجة علمية عالية جامعيين (ماستر- ليسانس) لكي يكونوا قادرين على تأدية وظائفهم بكفاءة أكثر وعليه فإن مديرية التجارة لولاية بسكرة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تملك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف ولتأدية المهام الموكلة لهم ويوضح ذلك:

الشكل (3-3): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss25

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

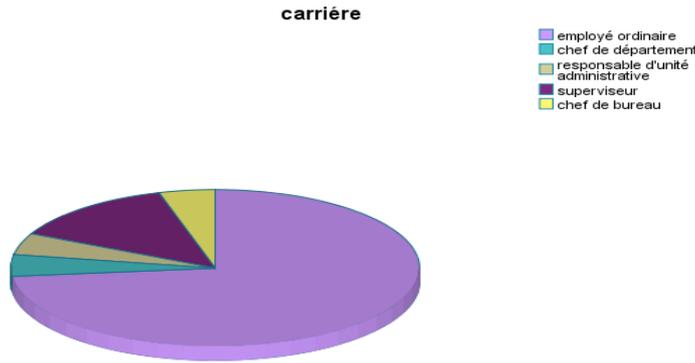
الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

النسب المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
73.3%	33	موظف عادي
4.4%	2	رئيس قسم
2.2%	1	مدير وحدة إدارية
15.6%	7	مشرف
4.4%	2	رئيس مكتب
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss25

فيما يتعلق بالمركز الوظيفي نجد أكبر نسبة والتي وصلت إلى 73.3% للموظفين العاديين والبالغ عددهم 33 موظفا في حين المشرفين بنسبة 15.6% ورئيس قسم ومكتب ومدير وحدة إدارية بلغت نسبتهم حوالي 2.2% و 4.4% على التوالي. نلاحظ أن أغلبية عمال وإطارات مديرية التجارة لولاية بسكرة هو الموظفون العاديون وهذا ما يوضحه لنا الشكل التالي:

الشكل (3-4): توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss25

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل -الخبرة-

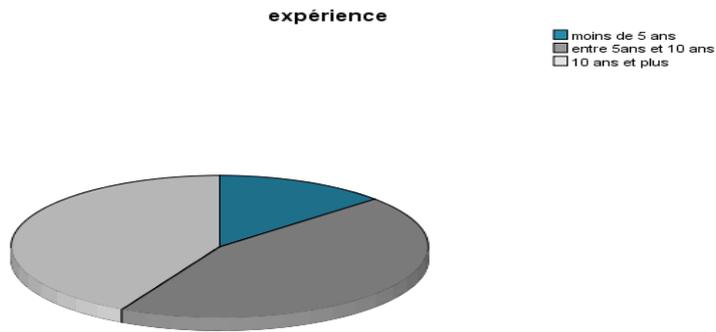
الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل -الخبرة-

عدد سنوات العمل -الخبرة-	التكرار	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	6	13%
من 5 إلى 10 سنوات	20	45%
10 سنوات فأكثر	19	42%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss25

يبين الجدول ان 45% من افراد العينة البحث عدد سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات وأيضا 42% من افراد العينة البحث 10 سنوات فأكثر اما الافراد الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات فنسبتهم 13%. وتدلل هاته النتائج ان النسبة الأكبر هي لأصحاب الخبرة من 5 الى 10 سنوات وهذا ما يشير ان مديرية التجارة لا تقوم بعملية التوظيف بصفة دائمة بغية الحصول على الموارد البشرية التي تتمتع بمختلف المهارات. ويمكن توضيح كل هذا من خلال الشكل التالي:

الشكل (3-5): توزيع العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss25

المطلب الثالث: قياس وتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة

سنتطرق إلى قياس وتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وأدوات تطبيق الإدارة الرشيقة.

الفرع الأول: قياس وتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية

يمثل جدول التالي كيفية قياس وتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالتالي:

الجدول رقم 09: قياس وتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية.

الترتيب	المستوى	المقاييس الحسابية		البدائل					العبارة	الترتيب	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق			
8	مرتفع	1,26	4,00	1	7	8	4	25	ت	تستقطب مديرية التجارة الأفراد ذوي المؤهلات العالية والمهارات المتنوعة	1
				2	15	18	9	56	%		
4	مرتفع	1,04	4,24	0	4	8	6	27	ت	تضح مديرية التجارة شروط واضحة تمكن من جلب المرشحين الأكثر ملائمة للمناصب الشاغرة	2
				0	9	18	13	60	%		
11	مرتفع	1,20	3,96	0	9	6	8	22	ت	تتولى عملية التوظيف لجنة تتميز بالثقة والدقة في اختيار الموظفين	3
				0	20	13	18	49	%		
9	مرتفع	1,22	4,00	0	10	3	9	23	ت	تضع مديرية التجارة الخبرة الأقدمية كأحد المعايير اللازمة للموظفين	4
				0	22	7	20	51	%		
5	مرتفع	1,19	4,24	0	9	0	7	29	ت	يخضع المتقدم لعدد من الاختبارات والمقابلات قبل اختياره للوظيفة	5
				0	20	0	16	64	%		
13	مرتفع	1,24	3,89	1	7	10	5	22	ت	تستخدم مديرية التجارة وسائل حديثة ومتنوعة للإعلان عن المناصب والبحث	6
				2	16	22	11	49	%		

										عن الأفراد ذوي الكفاءات	
مرتفع	1	0,69	4,53	0	1	2	14	28	ت	تعيين الموظفين المتخرجين بشهادة جامعية أو تكوين مهني	7
				0	2	5	31	62	%		
مرتفع	2	0,89	4,53	1	1	3	8	32	ت	يتم توظيف الموظفين وفق تخصصهم الجامعي	8
				2	2	7	18	71	%		
مرتفع	25	1,30	3,40	1	14	11	4	15	ت	يتم مراعاة أماكن الإقامة عند تعيين الموظفين	9
				2	31	25	9	33	%		
مرتفع	3	1,09	4,27	1	4	4	9	27	ت	توظف مديرية التجارة الأفراد الذين مؤهلاتهم تتلاءم مع خصائص ومتطلبات الوظائف	10
				2	9	9	20	60	%		
مرتفع	7	1,22	4,04	1	6	8	5	25	ت	تقوم مديرية التجارة بتصميم برامج تدريبية وفق متطلبات كل عمل	11
				2	13	18	11	56	%		
مرتفع	15	1,33	3,84	1	11	4	7	22	ت	تقوم مديرية التجارة بتنظيم دورات تكوينية بصفة دائمة من أجل تحسين الأداء	12
				2	24	9	16	49	%		
مرتفع	10	1,28	3,98	2	7	4	9	23	ت	يشارك الموظفون في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم	13
				4	16	9	20	51	%		
مرتفع	16	1,22	3,84	1	8	7	10	19	ت	تطور مديرية التجارة قدرات الموظفين لتتلاءم مع المسار الوظيفي	14
				2	18	16	22	42	%		
مرتفع	20	1,21	3,62	0	11	11	7	16	ت	تخصص المديرية ميزانية للبرامج التدريبية المقدمة للموظفين	15
				0	24	24	16	36	%		
مرتفع	12	1,25	3,91	1	8	7	7	22	ت	يتم تدريب الموظفين على تحمل المزيد من المسؤوليات والمهام	16
				2	18	16	16	48	%		
مرتفع	21	1,42	3,56	3	12	5	7	18	ت	تعتبر المشاركة في الدورات كمييار للترفيه ومنح العلاوة	17
				7	26	11	16	40	%		
مرتفع	6	1,15	4,24	1	4	7	4	29	ت	تقييم الأداء يكون بشكل	18

				2	9	16	9	64	%	دوري	
مرتفع	24	1,42	3,47	3	12	9	3	18	ت	يرتبط تقييم الأداء بمكافئة الموظفين أو معاقبتهم لغرض تحسين الأداء	19
				7	26	20	7	40	%		
مرتفع	18	1,31	3,78	1	11	5	8	20	ت	يقاس أداء العاملين بنوعية الخدمات	20
				2	24	11	18	45	%		
مرتفع	17	1,35	3,82	2	10	3	9	21	ت	يقاس أداء العاملين بالكفاءة المهنية	21
				4	22	7	20	47	%		
مرتفع	22	1,37	3,56	3	11	5	10	16	ت	تمنح مديرية التجارة امتيازات مرتبطة بالمرودية وتحسين الأداء	22
				7	24	11	22	36	%		
مرتفع	23	1,47	3,51	3	13	7	2	20	ت	تعتمد مديرية التجارة على معايير موضوعية في تقييم الأداء بعيدة عن التحيز	23
				7	29	16	4	44	%		
مرتفع	19	1,39	3,69	3	9	7	6	20	ت	يساهم نظام تقييم الأداء في تحسين مهارات الموظفين	24
				7	20	16	13	44	%		
مرتفع	30	1,14	2,51	8	17	13	3	4	ت	تناسب الأجور التي تقدمها المديرية مع متطلبات الموظفين	25
				18	38	28	7	9	%		
مرتفع	27	1,43	3,07	5	16	8	3	13	ت	توفر المديرية بيئة عمل مناسبة تحفز على أداء الأعمال	26
				11	35	18	7	29	%		
مرتفع	28	1,40	2,71	9	16	8	3	9	ت	تقدم مديرية التجارة حوافر مادية للموظفين الكفاء (علاوات ومكافآت وزيادة في الأجر)	27
				20	35	18	7	20	%		
مرتفع	26	1,54	3,20	8	10	7	5	15	ت	تقدم مديرية التجارة حوافر معنوية للموظفين الأكفاء (الترفيه وتقدير الجهود)	28
				18	22	16	11	33	%		
مرتفع	32	1,22	2,33	12	18	7	4	4	ت	توفر مديرية التجارة النقل والإطعام للموظفين	29
				26	40	16	9	9	%		
مرتفة	14	1,38	3,89	3	7	6	5	24	ت	يتم منح التعويضات الغير	30

				7	16	13	11	53	%	مباشرة (خدمات اجتماعية، طبية، تأمين صحي...)	
متوسط	33	1,20	2,31	12	19	5	6	3	ت	تمنح مديرية التجارة قروضا تسمح بتغطية حاجات الموظفين	31
				27	42	11	13	7	%		
متوسط	29	1,54	2,64	13	14	4	4	10	ت	تمنح مديرية إعانات مقبولة في مختلف المناسبات	32
				29	31	9	9	22	%		
متوسط	31	1,44	2,51	12	17	6	1	9	ت	تنظم مديرية التجارة رحلات ترفيهية وأنشطة رياضية	33
				27	38	13	2	20	%		
3,60			ممارسات إدارة الموارد البشرية								

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss25

• التوظيف:

من خلال الجدول نلاحظ أن التوظيف حصل على المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.11) والانحراف المعياري (0.683) حيث أن الفقرة "7" تحصلت على المرتبة الأولى في الترتيب بمتوسط حسابي قدره (4.53) وانحراف معياري قدره (0.69) ما يعني درجة موافقة كبيرة ومنه يتم توظيف الأفراد الحاملين لشهادة جامعية أو تكوين مهني أي يتم توظيف الأفراد ذوي المستوى العلمي العالي ثم تليها الفقرة "8" حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.53) وانحرافها المعياري (0.89) يتم تعيين الأفراد وفق تخصصهم الجامعي وتليها الفقرة "10" في المرتبة الثالثة "تعيين مديرية التجارة الأفراد الذين مؤهلاتهم تتلاءم مع خصائص ومتطلبات الوظيفة" بمتوسط حسابي قدره (4.27) وانحراف معياري قدره (1.09) ما يدل على أن مديرية التجارة تهتم بعملية التوظيف وتقوم بتعيين الأفراد المؤهلين والمناسبين للوظيفة الشاغرة وكانت آراء العينة حول باقي الفقرات (1.2.3.4.5.6.9) كانت معظمها تشير باتجاه موافق حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.40-4.53) بانحرافات معيارية تتراوح ما بين (1.04-1.30).

• التدريب والتطوير:

من خلال الجدول نلاحظ أن التدريب والتطوير جاء بالترتيب الثاني من الأهمية النسبية متوسطها الحسابي (3.83) وانحرافه المعياري (0.987) كانت الإجابات باتجاه "موافق" حيث تحصلت الفقرة (11) على الترتيب "7" مما يدل على اهتمام مديرية التجارة بالبرامج التدريبية للأفراد العاملين لكن كانت الكثير من الإجابات باتجاه "غير موافق" مرتفعة نوعا ما نلاحظ في الفقرة (15) "تخصص المديرية ميزانية للبرامج التدريبية المقدمة للموظفين" كانت إجابات "غير موافق" مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.62) وانحراف معياري قدره (1.21) وهذا يدل على إهمال الوزارة دعم البرامج التدريبية وهي بحاجة إلى المزيد من الاهتمام به

للدور المهم الذي يقدمه التدريب في رفع الكفاءات. أما باقي الفقرات فقد تراوح متوسطهم الحسابي بين (3.56-4.04) وانحرافات معيارية ما بين (1.22-1.42)

● تقييم الأداء:

من خلال الجدول نلاحظ أن تقييم الأداء جاء بالترتيب الثالث من الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.72) وانحراف معياري (1.010) وكانت هناك إجابات "موافق" و"غير موافق" كثيرة نوعا حيث نلاحظ في الفقرة رقم (19) "يرتبط تقييم الأداء بمكافئة الموظفين أو معاقبتهم لغرض تحسين الأداء" كانت إجابات "غير موافق" مرتفعة أي أن المديرية لا تكافئ الموظفين الذين أدائهم جيد ولا تعاقبهم لغرض تحسين أدائهم وكان المتوسط الحسابي (4.24) والانحراف المعياري (1.15) والفقرة رقم (23) "تعتمد مديرية التجارة على معايير موضوعية في تقييم الأداء بعيدة عن التحيز" كانت الإجابات باتجاه "غير موافق" أيضا ما يشير إلى أن مديرية التجارة لا تعتمد على معايير بعيدة عن التحيز في تقييم الأداء كان متوسطه الحسابي (3.51) وانحرافه المعياري (1.47) لكن في الفقرة رقم (18) "تقوم مديرية التجارة بتقييم الأداء بشكل دوري نلاحظ أن إجابات "موافق" مرتفعة وهذا يدل على أن مديرية التجارة تقوم بتقييم الأداء دوريا بشكل دائم أما باقي الإجابات كانت بمتوسط حسابيين (3.47-4.24) وانحراف معياري ما بين (1.15-1.47). ومنه على مديرية التجارة إبداء الاهتمام أكثر بتقييم أداء الأفراد العاملين لأن له دور في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم وفعاليتهم في أداء الأعمال.

● التحفيز:

من خلال الجدول نلاحظ أن التحفيز تحصل على المرتبة الأخيرة من خلال أهميته النسبية حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.80) وانحرافه المعياري (0.913) وكانت جميع الفقرات تشير إلى "غير موافق" وهذا يدل على إهمال مديرية التجارة للتحفيز أفرادها العاملين والأجور لا تتناسب مع متطلباتهم أيضا ولا تقدم لهم الحوافز المادية والمعنوية ولا توفر بيئة عمل محفزة ولا تقوم بمنح التعويضات والإعانات ولا تهتم بتنظيم الأنشطة الترفيهية والرحلات وتراوح متوسطه الحسابي بين (2.31-3.89) وانحرافه المعياري ما بين (1.14-1.54).

الفرع الثاني: قياس و تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول أدوات تطبيق الإدارة الرشيقة

الجدول رقم 10: قياس وتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية

المرتفع	المرتفع	المقاييس الحسابية		البدائل					العبارة	المرتفع	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا بأس	موافق بشدة	موافق			
مرتفع	22	1,43	3,56	2	15	3	6	19	ت	تتبع الإدارة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم مكان العمل	1
				5	33	7	13	42	%		
مرتفع	9	1,44	4,04	4	6	3	3	29	ت	يهتم العاملون بترتيب مكان عملهم وملفاتهم في أماكنها لتسهيل الحصول على الحاجة	2
				9	13	7	7	64	%		
مرتفع	15	1,29	3,87	0	11	7	4	23	ت	توجد مقاييس (معايير) لأداء الخطوات السابقة تكون سياق يتبع من قبل العاملين الجدد	3
				0	24	16	9	51	%		
مرتفع	24	1,40	3,40	4	11	8	7	15	ت	توفر مديرية التجارة بيئة عمل مشجعة على الانضباط الذاتي للعاملين	4
				9	24	18	16	33	%		
مرتفع	8	1,32	4,09	3	5	4	6	27	ت	توفر مديرية التجارة مكاتب ومصالح مخصصة وموزعة للأعمال التي تقوم بها	5
				7	11	9	13	60	%		
مرتفع	26	1,34	3,29	4	10	13	5	13	ت	تسعى المديرية إلى التعرف على جذور المشكلات للقيام بالتحسين المستمر	6
				9	22	29	11	29	%		
مرتفع	20	1,28	3,62	2	8	12	6	17	ت	تعمل مديرية التجارة على استبدال أساليب العمل التقليدية بأساليب حديثة (تكنولوجيا ورقمنة برمجيات)	7
				4	18	27	13	38	%		
مرتفع	17	1,35	3,73	2	9	9	4	21	ت	تبدي مديرية التجارة اهتماما بتطور وتحسين العمليات التي تقوم بها	8
				4	20	20	9	47	%		
مرتفع	23	1,44	3,53	5	7	10	5	18	ت	تقوم مديرية التجارة بتحسين	9

				11	16	22	11	40	%	مهارة ومعرفة موظفيها من خلال دورات تدريبية وتكوينية	
مرتفع	21	1,37	3,60	3	9	9	6	18	ت	يساهم الموظفون باقتراحاتهم لتحسين العمل	10
				7	20	20	13	40	%		
مرتفع	16	1,37	3,82	4	4	10	5	22	ت	تعتمد مديرية التجارة على نتائج تقييم أداء الموظفين كأساس لتحسين المستمر	11
				9	9	22	11	49	%		
مرتفع	6	1,05	4,18	0	5	6	10	24	ت	تقوم المديرية بعمليات المراقبة الفجائية بالتنقل إلى مواقع واكتشاف الأخطاء التي تخص الممارسات التجارية	12
				0	12	13	22	53	%		
مرتفع	2	0,96	4,29	0	4	4	12	25	ت	تعمل المديرية على مراقبة تطور الأسعار عند إنتاج واستهلاك السلع والخدمات	13
				0	9	9	27	55	%		
مرتفع	5	1,10	4,22	2	3	2	14	24	ت	تقوم المديرية بعمليات الرقابة وقمع الغش في وقت قياسي والوقت المخصص لها	14
				4	7	4	32	53	%		
مرتفع	3	0,88	4,27	0	3	4	16	22	ت	تنفذ المديرية القرارات الوزارية في وقت قياسي	15
				0	7	9	35	49	%		
مرتفع	1	0,85	4,36	0	2	5	13	25	ت	تسعى مديرية التجارة إلى إكمال العمل ضمن الوقت القياسي لتجنب تأخر العمل	16
				0	4	11	29	56	%		
مرتفع	7	1,14	4,13	1	5	5	10	24	ت	توفر مديرية التجارة عاملين لديهم القدرة على العمل في أقسام مختلفة	17
				3	11	11	22	53	%		
مرتفع	13	1,32	3,91	2	8	5	7	23	ت	تسعى مديرية التجارة إلى تنويع مهارات العاملين بالاعتماد على أسلوب التدوير الوظيفي	18
				4	18	11	16	51	%		
مرتفع	25	1,36	3,36	4	11	8	9	13	ت	تقوم الإدارة بوضع دورات تدريبية للعاملين عند نقلهم لأقسام أخرى	19
				9	24	18	20	29	%		
مرتفع	27	1,35	3,18	5	10	14	4	12	ت	ينخفض أداء العاملين عند نقلهم لا أقسام أخرى	20
				11	22	31	9	27	%		

مرتفع	18	1,31	3,67	3	6	12	6	18	ت	تشجع مديرية التجارة الموظفين على العمل الجماعي	21
				7	13	27	13	40	%		
مرتفع	12	1,20	3,96	1	7	6	10	21	ت	يواجه الموظفون صعوبات وعراقيل عند أداء أعمالهم	22
				2	16	13	22	47	%		
مرتفع	14	1,11	3,89	0	6	12	8	19	ت	تتم المديرية بتحليل المشاكل التجارية وانحرافاتها بشكل دقيق	23
				0	13	27	18	42	%		
مرتفع	10	1,11	3,98	1	4	10	10	20	ت	عند تحليل المشاكل التجارية بشكل دقيق تقوم بإيجاد الحلول المناسبة	24
				3	9	22	22	44	%		
مرتفع	4	0,98	4,27	1	2	5	13	24	ت	تتم المديرية بشكاوي المستهلكين مع تقديم الحلول والاقتراحات المناسبة	25
				3	4	11	29	53	%		
مرتفع	11	1,17	3,98	1	6	7	10	21	ت	تسعى المديرية إلى تحديث الإجراءات بشكل دوري لمنع تكرار المشكلات	26
				2	13	16	22	47	%		
مرتفع	19	1,18	3,67	1	9	8	13	14	ت	تقوم مديرية التجارة بتحسينات مستمرة في العمليات حتى وإن لم تكن هناك مشاكل	27
				2	20	18	29	31	%		
3,84			أدوات الإدارة الرشيقة								

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج spss25

• العمل القياسي:

نلاحظ من الجدول أن العمل القياسي تحصل المرتبة الأولى في الأهمية النسبية بمتوسط الحسابي قدره (4.26) وانحراف معياري قدره (0.741) نلاحظ أن معظم الإجابات في فقرات العمل القياسي تشير إلى "موافق" و "موافق بشدة" ما يدل أن المديرية تقوم بأعمالها دون تأخير وتتبنى "العمل القياسي" بدرجة عالية.

نلاحظ في الفقرة رقم (16) "تسعى مديرية التجارة إلى إكمال العمل ضمن الوقت القياسي لتجنب تأخر العمل" تحصلت على المرتبة الأولى في الترتيب حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.36) وانحرافها المعياري (0.85) ما يدل على أن مديرية التجارة تقوم بإنهاء أعمالها في الوقت المحدد دون تأخير ثم تليها الفقرة رقم (13) "تعمل المديرية على مراقبة تطور الأسعار عند إنتاج واستهلاك السلع والخدمات" بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.96) وتحصلت على المرتبة الثانية في الترتيب.

ثم تليها الفقرة رقم (15) تحصلت على المرتبة الثالثة في الترتيب " تنفذ المديرية القرارات الوزارية في وقت قياسي " بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.88) أما باقي الفقرات تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.18-4.36) والانحرافات المعيارية ما بين (0.88-1.36) وهذا يعني أن المديرية التجارة تتبنى العمل القياسي في القيام بعملياتها وتقديم خدماتها.

• أسلوب ستة سيجما

نلاحظ من الجدول أن ستة سيجما تحصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدرة (3.96) وانحراف معياري قدره (0.701) معظم الإجابات في الجدول كانت "موافق" وإجابات "محايد" مرتفعة نوعا ما وتراوح المتوسط الحسابي بين (3.67-4.27) والانحراف المعياري بين (0.98-1.20) وهذا يدل على أن مديرية التجارة تحتم بتحليل المشاكل والانحرافات والعيوب وتعمل على إيجاد الحلول المناسبة وبالتالي تتبنى بعد ستة سيجما.

• العاملين متعددي الوظائف

نلاحظ من الجدول أن بعد العاملين متعددي الوظائف تحصلت على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف المعياري (0.858) معظم الإجابات كانت "موافق" و"موافق بشدة" تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.18-4.36) والانحرافات المعيارية ما بين (1.14-1.36) وهذا يدل على أن المديرية تقوم بتكوين عاملين متعددي الوظائف يمكنهم العمل في مختلف المصالح والأقسام.

• تنظيم موقع العمل

نلاحظ من الجدول أن تنظيم موقع العمل في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.79) وانحراف معياري قدره (1.085) في الفقرة رقم "1" نلاحظ أن إجابات "غير موافق" مرتفعة نوعا ما بمتوسط الحسابي قدره (3.56) وانحراف معياري قدره (1.43) أما معظم الإجابات فقد كانت اتجاه "موافق" بمتوسطات الحسابية ما بين (3.40-4.09) والانحرافات المعيارية بين (1.29-1.43) هذا يعني أن هناك تجانس بين إجابات أفراد العينة يدل على أن الموظفين يهتمون ببعده تنظيم موقع العمل وجدية تحفيز الانضباط الذاتي وهذا ما لمستته الطالبة عند زيارة المكان حيث يحافظ الموظفون على نظافة و ترتيب وتنظيم مكان العمل وملفاتهم.

• التحسين المستمر

نلاحظ من الجدول أن التحسين المستمر تحصل على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.60) و انحراف معياري قدره (1.034) وأن الإجابات باتجاه محايد مرتفعة وهذا يدل على عدم اهتمام المديرية بالتحسين المستمر حيث أن في الفقرة رقم (6) "تسعى المديرية إلى التعرف على جذور المشكلات للقيام بالتحسين المستمر" كانت هناك (19) إجابة "محايد" بلغ متوسطها الحسابي (3.29) وانحرافها المعياري (1.34) والفقرة رقم 7 " تعمل مديرية التجارة على استبدال أساليب العمل التقليدية

بأساليب حديثة (تكنولوجيا ورقمنة وبرمجيات) كانت هناك (12) إجابة "محايد" هذا يدل على أن مديرية التجارة لا تقوم بالتحسينات ولا تعمل على استبدال الأساليب التقليدية بالحديثة لا تزال تعتمد على الأساليب التقليدية لحد الآن.

والفقرة (9) تقوم مديرية التجارة بتحسين مهارة ومعرفة موظفيها من خلال دورات تدريبية وتكوينية كانت هناك (10) إجابات "محايد" ما يدل على أن مديرية التجارة لا تقوم بدورات تدريبية لتحسين مهارات عمالها تراوح متوسطها الحسابي (3.53) والانحراف المعياري (1.44) أما باقي الفقرات تراوح المتوسط الحسابي بين (3.29-3.82) والانحراف المعياري ما بين (1.27-1.37) ومنه نستنتج أن مديرية التجارة لا تعمل على التحسين المستمر لعمالها ولخدماتها.

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لممارسات إدارة الموارد البشرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
0,63	4,11	التوظيف
0,97	3,83	التدريب
1,01	3,72	تقييم الأداء
0,91	2,80	التحفيز
0,69	3,60	ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج spss25

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأدوات تطبيق الإدارة الرشيقة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
0,741	4,26	العمل القياسي
0,701	3,96	سنة سيجما
0,858	3,65	العاملين متعددي الوظائف
1,085	3,79	تنظيم موقع العمل
1,034	3,60	تحسين المستمر
0,72	3,84	أدوات تطبيق الإدارة الرشيقة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج spss25

من خلال الجدولين (12) و(13) أعلاه اللذان يمثلان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العامة لمتغيرات الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.84) أعلى قيمة له في المتغير التابع "الإدارة الرشيقة" وأدنى قيمة له (3.60) في المتغير المستقل "ممارسات إدارة الموارد البشرية" بانحرافات معيارية (0.72) و(0.69).

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة الإحصائية

سنتطرق في هذا المبحث إلى اختبار التوزيع الطبيعي واختبار فرضيات الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة الإحصائية.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

حتى يتم إثبات أن البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان تتوزع توزيعاً قريباً من التوزيع الطبيعي فقد تم استخدام اختبار الاعتدال والذي يتضمن حساب كل من معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) الذي يعتبر نوعاً من أنواع الاختبارات الإحصائية لمعرفة ما إذا كانت البيانات التي تم جمعها من التوزيع الطبيعي أم لا . حيث أن قاعدة معامل الالتواء يجب أن يكون المجال [3-؛-3]، أما معامل التفلطح في المجال [7-؛-7] لكي تحكم على توزيع البيانات أنها تقترب من التوزيع الطبيعي.

الفرع الأول: حساب معامل الالتواء والتفلطح

سنقوم في هذا الجدول بحساب معامل الالتواء والتفلطح لأدوات الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة الموارد البشرية كالتالي:

جدول رقم (13): معامل الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	معامل الالتواء	معامل التفلطح
ممارسات إدارة الموارد البشرية	-0.345	-0.911
تنظيم موقع العمل	-0.741	-0.869
التحسين المستمر	-0.455	-0.555
العمل القياسي	-1.395	2.433
العاملين متعددي الوظائف	-0.311	-0.708
سنة سيحما	-0.232	-0.502
أدوات تطبيق الإدارة الرشيقة	-0.752	-0.098

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة تنتمي كلها وتوافق الشرط وبالتالي يمكن القول أن البيانات الظاهرة محل الدراسة تقترب من التوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: اختبار كولموغوروف وسميرنوف

سنقوم في هذا الجدول باختبار التوزيع الطبيعي بواسطة اختبار كولموغوروف وسميرنوف لأدوات الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة الموارد البشرية كالتالي:

جدول رقم (14): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

كولموغوروف وسميرنوف KOLOMOGOROV-Smirnov			
الأبعاد	قيمة Z	درجات الحرية	مستوى الدلالة Sig
التوظيف	0,140	45	0,027
التدريب	0,130	45	0,056
تقييم الأداء	0,141	45	0,025
التحفيز	0,140	45	0,026
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0,178	45	0,001
تنظيم موقع العمل	0,199	45	0,000
التحسين المستمر	0,162	45	0,005
العمل القياسي	0,184	45	0,001
العاملين متعددي اللوائف	0,103	45	0,200
سنة سيجما	0,087	45	0,200
أدوات تطبيق الإدارة الرشيقة	0,113	45	0,183

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

نلاحظ من خلال الجدول رقم أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا معامل اختبار كولموغوروف وسميرنوف الذي يحدد قيمة الدلالة الإحصائية $Sig > 0.05$ أي كلما كانت المعنوية أكبر من 0.05 كلما تبين أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا، حيث يظهر لنا إن المتغير التابع الإدارة الرشيقة حقق 0.113 في اختبار Z و 0.183 عند Sig، والمتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية حقق الذي يحقق 0,178 في اختبار Z و 0.001 عند Sig، بمعنى أن البيانات في كلا المتغيرين موزعة توزيعا طبيعيا.

الفرع الثالث: دراسة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة بمعامل بيرسون

سنقوم في هذا الجدول بدراسة معامل الارتباط بيرسون بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأدوات الإدارة الرشيقة ومعرفة إذا هناك علاقة بين المتغيرين.

جدول رقم (15): معامل الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأدوات الإدارة الرشيقة

الارتباطات			
		أدوات الإدارة الرشيقة	ممارسات إدارة الموارد البشرية
معامل بيرسون	أدوات تطبيق الإدارة الرشيقة	1.000	.842
	ممارسات إدارة الموارد البشرية	.842	1.000
مستوى Sig. الدلالة	أدوات تطبيق الإدارة الرشيقة	.	.000
	ممارسات إدارة الموارد البشرية	.000	.
N	أدوات تطبيق الإدارة الرشيقة	45	45
	ممارسات إدارة الموارد البشرية	45	45

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25.

يتضح لنا من الجدول أنه يوجد ارتباطا معنويا لممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة حيث بلغت معامل الارتباط 0.842 بمستوى معنوية 0.000 ما يدل على وجود ارتباطا بين كلا المتغيرين (ممارسات إدارة موارد البشرية والإدارة الرشيقة) ما يدل على صحة الفرضية التي تفرض وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة عند مستوى 0.05.

المطلب الثاني: اختبار نتائج الفرضيات الدراسية الإحصائية

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وأسلوب الانحدار سيتم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية.

• عرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني الإدارة الرشيقة في مديرية التجارة لولاية بسكرة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني الإدارة الرشيقة في مديرية التجارة لولاية بسكرة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

جدول رقم (16): يبين اختبار الانحدار الخطي لممارسات إدارة الموارد البشرية وأدوات الإدارة الرشيقة

R	المصحح R ²	الدلالة Sig	قيمة F	الدلالة Sig	T	معامل B	المتغيرات
0,842	0,709	0,000	104,98	0,034	2,188	0,687	أدوات الإدارة الرشيقة
				0,000	10,24	0,87	ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25.

يظهر من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأدوات الإدارة الرشيقة في المؤسسة محل الدراسة حيث قدرة قيمة الارتباط ب(0.842) وهي تدل على وجود ارتباط مرتفع بين المتغيرين في حين كانت قيمة معامل التحديد (R^2) هي 709 وهو يشير إلى أن المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) يساهم في تبني الإدارة الرشيقة بنسبة 70% وأن باقي النسبة 30% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي ظهرت بمعنوية ذات مستوى ثقة 99% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين و قيمة $F = 104$.

وقد بلغت قيمة الانحدار لكلا من المتغيرين ممارسات إدارة الموارد البشرية 0.87 وأدوات تطبيق الإدارة الرشيقة 0.687 وقيمة $T = 10.24$ و $T = 2.188$ بمستوى معنوي 0.000 و 0.034 وهي اقل من 0.05.

وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار والتي يعرضها الجدول نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ومنه إثبات الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه:

الفرضية الرئيسية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني الإدارة الرشيقة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) فرضية مقبولة.

• عرض اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تنظيم موقع العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تنظيم موقع العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

جدول رقم (17): يبين اختبار الانحدار الخطي لممارسات إدارة الموارد البشرية وتنظيم موقع العمل

المتغيرات	معامل B	T	الدلالة Sig	قيمة F	الدلالة Sig	المصحح R ²	R
تنظيم موقع العمل	-0,423	-0,734	0,467	55,345	0,000	0,563	0,750
ممارسات إدارة الموارد البشرية	1,168	7,439	0,000				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25.

يظهر من الجدول السابق رقم أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) قد بلغت قيمته 0.563 وهو ما يشير إلى بعد المتغير التابع (تنظيم موقع العمل) في المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية بنسبة 56% من التأثير في المتغير التابع والباقي من التأثير ترجع إلى عوامل أخرى، بلغ معامل الارتباط R القيمة 0.750 وهو يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين كما تشير قيمة $F=55.345$ والتي ظهرت بمعنوية 0.000 إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معامل الانحدار المتغير التابع -0.423 وقيمة $T=-0.734$ بمستوى معنوية 0.467 وهي أكبر من 0.05 وبلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل 1.168 وقيمة $T=7.439$ بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05.

ومنه نستنتج أنه لا يوجد تأثير للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على (تنظيم موقع العمل) ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الأولى: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تنظيم موقع العمل عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) " مرفوضة.

• عرض اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في التحسين المستمر في مديرية التجارة لولاية بسكرة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في التحسين المستمر في مديرية التجارة لولاية بسكرة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

جدول رقم (18): يبين كيفية اختبار الانحدار الخطي ممارسات إدارة الموارد البشرية والتحسين المستمر

R	المصحح R ²	الدلالة Sig	قيمة F	الدلالة Sig	T	معامل B	المتغيرات
0,780	0,608	0,000	66,714	0,275	-1,106	-0,575	التحسين المستمر
				0,000	8,168	1,157	ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25.

يظهر من الجدول السابق رقم أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) قد بلغت قيمته 0.608 وهو ما يشير إلى بعد المتغير التابع (التحسين المستمر) في المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية بنسبة 60% من التأثير في المتغير التابع و الباقي من التأثير ترجع إلى عوامل أخرى، بلغ معامل الارتباط R القيمة 0.780 وهو يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين كما تشير قيمة $F=66.714$ والتي ظهرت بمعنوية. 0.000 إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معامل الانحدار المتغير التابع -0.575 وقيمة $T=-1.106$ بمستوى معنوية 0.275 وهي أكبر من 0.05 وبلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل 1.157 وقيمة $T=8.168$ بمستوى معنوية 0.000 وهي اقل من 0.05. ومنه نستنتج أنه: لا يوجد تأثير للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على (التحسين المستمر) ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثانية " يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في التحسين المستمر عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) " مرفوضة

• عرض اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق العمل القياسي في مديرية التجارة لولاية بسكرة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

H1: يوجد دور ذو دلالة الإحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق العمل القياسي في مديرية التجارة لولاية بسكرة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

جدول رقم (19): يبين كيفية اختبار الانحدار الخطي لإدارة الموارد البشرية والعمل القياسي

R	المصحح R ²	الدلالة Sig	قيمة F	الدلالة Sig	T	معامل B	المتغيرات
0,447	0,200	0,002	10,740	0,000	4,780	2,547	العمل القياسي
				0,002	3,277	0,475	ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25.

يظهر من الجدول السابق رقم أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) قد بلغت قيمته 0.200 وهو ما يشير إلى بعد المتغير التابع (العمل القياسي) في المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية بنسبة 20% من التأثير في المتغير التابع و الباقي من التأثير ترجع إلى عوامل أخرى، بلغ معامل الارتباط R القيمة 0.447 وهو يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين كما تشير قيمة $F=10.740$ والتي ظهرت بمعنوية 0.002 إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معامل الانحدار المتغير التابع 2.547 وقيمة $T=4.780$ بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 وبلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل 0.475 وقيمة $T=3.277$ بمستوى معنوية 0.002 وهي أقل من 0.05.

ومنه نستنتج أنه: يوجد تأثير للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على (العمل القياسي) ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها.

الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق العمل القياسي عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)" مقبولة.

• عرض اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تكوين العاملين متعددي الوظائف في مديرية التجارة لولاية بسكرة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تكوين العاملين متعددي الوظائف في مديرية التجارة لولاية بسكرة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

جدول رقم (20): يبين كيفية اختبار الانحدار الخطي إدارة الموارد البشرية وتكوين العاملين متعددي الوظائف.

المتغيرات	معامل B	T	الدلالة Sig	قيمة F	الدلالة Sig	المصحح R ²	R
تكوين العاملين المتعددي الوظائف	0,692	1,343	0,186	34,101	0,000	0,442	0,665
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0,819	5,840	0,000				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25.

يظهر من الجدول السابق رقم أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) قد بلغت قيمته 0.442 وهو ما يشير إلى بعد المتغير التابع (العاملين متعددي الوظائف) في المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية بنسبة 44.2% من التأثير في المتغير التابع والباقي من التأثير ترجع إلى عوامل أخرى، بلغ معامل الارتباط R القيمة 0.665 وهو يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين كما تشير قيمة $F=34.10$ والتي ظهرت بمعنوية 0.000 إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معامل الانحدار المتغير التابع 0.692 وقيمة $T=1.343$ بمستوى معنوية 0.186 وهي أكبر من 0.05 وبلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل 0.819 وقيمة $T=5.840$ بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05.

ومنه نستنتج أنه: يوجد تأثير للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على (العاملين متعددي الوظائف) ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية بديلتها.

الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تكوين عاملين متعددي الوظائف عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) مقبولة.

• عرض اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني ستة سيجما في مديرية التجارة لولاية بسكرة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني ستة سيجما في مديرية التجارة لولاية بسكرة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

جدول رقم (21): يبين كيفية اختبار الانحدار الخطي لممارسات إدارة الموارد البشرية وستة سيجما.

R	المصحح R ²	الدلالة Sig	قيمة F	الدلالة Sig	T	معامل B	المتغيرات
				0,001	3,402	1,320	ستة سيجما
0,726	0,527	0,000	47,845	0,000	6,917	0,730	ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25.

يظهر من الجدول السابق رقم أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) قد بلغت قيمته 0.527 وهو ما يشير إلى بعد المتغير التابع (ستة سيجما) في المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية بنسبة 52% من التأثير في المتغير التابع و الباقي من التأثير ترجع إلى عوامل أخرى، بلغ معامل الارتباط R القيمة 0.726 وهي تدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين كما تشير قيمة $F=47.845$ والتي ظهرت بمعنوية 0.000 إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معامل الانحدار المتغير التابع 1.320 وقيمة $T=3.402$ بمستوى معنوية 0.001 وهي أقل من 0.05 وبلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل 0.730 وقيمة $T=6.917$ بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05.

ومنه نستنتج أنه: يوجد تأثير للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على (ستة سيجما) ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية بديلتها.

الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني ستة سيجما عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ " مقبولة.

المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

- أدت النتائج إلى وجود رغبة لمديرية التجارة بتبني أدوات الإدارة الرشيقة خاصة أسلوب العمل القياسي وستة سيجما.
- أدت النتائج إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة.
- أدت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين بعد العاملين المتعددي الوظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية ما يعكس إن مديرية التجارة تسعى إلى تكوين عاملين متعددي الوظائف في مختلف أقسامها ومصالحها.
- تعاني مديرية التجارة من إهمالها للتحسين المستمر إذ بلغ أدنى نتائج استبيان وأدنى علاقة ترابط مع ممارسات إدارة الموارد البشرية ما يدل على إهمال وإدخال أساليب عمل حديثة والتخلص من الأساليب التقليدية.
- تبدي مديرية التجارة اهتماما بتنظيم موقع العمل وهذه ميزة جيدة لها واتضح من نتائج الدراسة بعد العمل القياسي حقق أعلى علاقة ارتباط مع المتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية ما يعكس سرعة استجابة الموظفين للعمل وقيامهم بأعمالهم في وقت محدد دون تأخير وما يدل قوة تركيز مديرية التجارة على تطبيق بعد العمل القياسي.
- إهمال مديرية التجارة التحفيز من خلال نتائج الاستبيان تقديمها الحوافز المادية والمعنوية للأفراد العاملين.
- إهمال مديرية التجارة للبرامج التدريبية والتكوينية لما لها دور في رفع أداء العاملين وزيادة في كفاءتهم وفعاليتهم.

يمكن حوصلة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراستنا التطبيقية للموضوع فيما يلي:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تنظيم موقع العمل.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني التحسين المستمر.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد في تطبيق العمل القياسي.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تكوين العاملين المتعددي الوظائف.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني ستة سيجما.

خلاصة الفصل:

مما سبق تناوله في هذا الفصل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني الإدارة الرشيقة ميدانيا وبالضبط مديرية التجارة - ولاية بسكرة ، وتم الحصول على نتائج الدراسة إحصائيا وتفسيرها أيضا بما يتماشى مع واقع المديرية، من ممارسات إدارة الموارد البشرية وأدوات تطبيق الإدارة الرشيقة وذلك بعد توزيع وتفرغ وتحليل بيانات الاستبيان التي تعبر عن إجابات المبحوثين حول موضوع الدراسة، وعليه تمت دراسة العلاقة الترابطية بين مختلف أبعاد متغيري الدراسة، وتم توضيح نتائج اختبار فرضيات الدراسة إحصائيا وأفرزت قبول تلك النتائج ما يفسر وجود علاقة ارتباطية موجبة تعبر عن دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني الإدارة الرشيقة من خلال العاملين متعددي الوظائف والعمل القياسي وستة سيجما وتوصلنا إلى نتيجة وهي: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على أدوات الإدارة الرشيقة عند مستوى دلالة (0.05) ومما تتميز بها مديرية التجارة عن غيرها من المديريات التي تنتمي إلى القطاع العام.

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة تم التركيز على المتغيرات المتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة حيث تم دراسة المفاهيم الأساسية وعموميات خاصة بهذه المتغيرات والعلاقة بينهم في الجزء النظري أما التطبيقي الذي شمل دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية بسكرة بهدف التحقق من وجود دور لممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني الإدارة الرشيقة لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة وفيما يلي سيتم سرد ملخص النتائج النظرية والميدانية التي توصلت إليها الدراسة بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات إلى إدارة المؤسسة محل الدراسة للعمل بها.

وعليه فقد تمت الإجابة على الإشكالية المطروحة وتبين وجود وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية، أما نتائج اختبار الفرضيات الفرعية توضح كالتالي:

بالنسبة لإشكالية الدراسة: بعد المعالجة الإحصائية لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني الإدارة الرشيقة بالمؤسسة محل الدراسة تبين وجود دور ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال قياس اتجاهات إجابات المحوئين حول عباراتها، وبين المتغير التابع: الإدارة الرشيقة بقياس اتجاهات إجابات المحوئين حول العبارات المخصصة لقياسها وذلك بشكل عام من خلال اختبار الفرضية الرئيسية، أما إبراز الدور بين المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع المتعلقة بنتائج اختبار الفرضيات الفرعية تظهر كما يلي:

- الفرضية الرئيسية:

وجود دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني الإدارة الرشيقة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) مقبولة. التفسير: من النتائج الإحصائية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين بقيمة 0.842، وهذا يعني وجود دور ذو دلالة إحصائية في تبني الإدارة الرشيقة في مديرية التجارة لولاية بسكرة.

- الفرضية الفرعية الأولى:

وجود دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تنظيم موقع العمل عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) مرفوضة. التفسير: من النتائج الإحصائية تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة حيث تبين أنه لا يوجد علاقة ارتباط بين المتغيرين بقيمة 0.750، وهذا يعني لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية في تنظيم موقع العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة.

- الفرضية الفرعية الثانية:

وجود دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في التحسين المستمر عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) مرفوضة. التفسير: من النتائج الإحصائية تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة حيث تبين أنه لا يوجد علاقة ارتباط بين المتغيرين بقيمة 0.780، وهذا يعني لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية في التحسين المستمر في مديرية التجارة لولاية بسكرة.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

وجود دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق العمل القياسي عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) مقبولة. التفسير: من النتائج الإحصائية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة حيث تبين أنه لا يوجد علاقة ارتباط بين المتغيرين بقيمة 0.447 وهذا يعني وجود دور ذو دلالة إحصائية في تطبيق العمل القياسي في مديرية التجارة لولاية بسكرة.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

وجود دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تكوين العاملين متعددي الوظائف عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) مقبولة.

التفسير: من النتائج الإحصائية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة حيث تبين أنه لا يوجد علاقة ارتباط بين المتغيرين بقيمة 0.655، وهذا يعني وجود دور ذو دلالة إحصائية في تكوين العاملين متعددي الوظائف في مديرية التجارة لولاية بسكرة.

- الفرضية الفرعية الخامسة:

وجود دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني ستة سيجما عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) مقبولة. التفسير: من النتائج الإحصائية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة حيث تبين أنه لا يوجد علاقة ارتباط بين المتغيرين بقيمة 0.726، وهذا يعني وجود دور ذو دلالة إحصائية في تبني ستة سيجما في مديرية التجارة لولاية بسكرة.

• نتائج الدراسة:

أما بالنسبة للنتائج المفسرة لواقع ممارسات متغيري الدراسة والعلاقة بينهما يمكن توضيحها في العنصر الموالي بعد عرض النتائج النظرية.

أولاً: من حيث النتائج النظرية: يمكن تلخيص أهم النتائج النظرية فيما يلي:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من السياسات والنشاطات التي تدير المورد البشري الذي يعتبر العنصر الأساسي في المؤسسة.
- استقطاب وتوظيف الأفراد ذوي المهارات المتنوعة والمتعددة من شأنه أن يضيف قيمة للمؤسسة.
- إن القيام بدورات التدريبية مستمرة والحرص على متابعة البرامج التدريبية من قبل الإدارة العليا يساعد على تطوير مهارات الأفراد العاملين.
- إن توفير الحوافز والمكافآت المناسبة حسب احتياجات مديرية التجارة دافع قوي لتحسين أدائهم.
- الإدارة الرشيقة ليست مجرد صندوق أدوات بسيط عليك فقط اختياره بل هي ثقافة مؤسسة حقيقية وظهرها ليس وليد

الساعة وإنما منذ القرن العشرين من طرف عمالقة الصناعة المبرجة **TOYOTA**.

- الإدارة الرشيقة تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية التي من شأنها أن تعمل على خلق بيئة عمل جيدة بين الموظفين وتعمل على رقي وتميز المؤسسة منهم احترام الأشخاص واستهداف الكمال.
- لتبني الإدارة الرشيقة كمنهجية يجب التركيز على أهم أدواتها (تنظيم موقع العمل والتحسين المستمر والعمل القياسي والعمالين متعددي الوظائف وستة سيجما) لأنهم أساس منهجية الإدارة الرشيقة خاصة التركيز على التحسين المستمر.

ثانيا: من حيث الدراسة الميدانية: يمكن حوصلة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراستنا الميدانية فيما يلي:

- أكدت نتائج الدراسة على عدم قيام مديرية التجارة بمسابقات توظيف للأفراد المتخرجين حديثا في سن الشباب للاستفادة من أفكارهم ومعارفهم الحديثة.
- أكدت نتائج الدراسة على أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في مديرية التجارة جاء بمستوى متوسط وإهمالها للتحفيز وتقديم المكافآت ومنح التعويضات للأفراد العاملين.
- أكدت نتائج الدراسة على إهمال مديرية التجارة للدورات التدريبية للأفراد العاملين.
- أكدت الدراسة على وجود علاقة ترابطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأدوات تطبيق الإدارة الرشيقة.
- أكدت نتائج الدراسة على استعداد مديرية التجارة لولاية بسكرة لتطبيق بعض أدوات الإدارة الرشيقة (العمل القياسي والعمالين متعددي الوظائف. ستة سيجما) إلا أن درجة متوسطة عند بعض الأدوات الإدارة الرشيقة (تنظيم موقع العمل والتحسين المستمر) ولكنها بعيدة عن المستوى المطلوب وذلك يرجع إلى عدم نشر ثقافة التحسين المستمر لدى العاملين وجعلهم يشاركون في عمليات التحسين فضلا عن الاهتمام بتحسين المناخ النفسي وإهمالها لإتباع أساليب حديثة وبقائها على الطريقة القديمة.
- أكدت نتائج الدراسة على مستوى تطبيق العمل القياسي وتكوين العاملين متعددي الوظائف في مديرية التجارة عالية وهذه نتائج إيجابية بإمكانها أن تزود المديرية بالعمالين القادرين على أداء مختلف المهام في وقت قياسي دون تأخير وهذا يزيد من مرونة المؤسسة.

ثالثا: اقتراحات الدراسة:

بعد قيامنا بهذا الدراسة والخروج بنتائج مهمة حول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني أدوات تطبيق الإدارة الرشيقة في مديرية التجارة لولاية -بسكرة-وجب طرح بعض الاقتراحات والتوصيات من أجل تبني ثقافة الرشاقة وتطبيقها في المؤسسات وهي كما يلي:

- إبداء مديرية التجارة اهتماما أكثر بتنظيم مسابقات توظيف الأفراد المتخرجين الجدد الذين هم في سن الشباب.
- قيام مديرية التجارة بتقييم الأداء بشكل دوري وربطه بالمكافئة والمعاقبة لغرض تحسينه.
- إبداء الاهتمام أكثر بدورات التدريبية والتكوينية لما فيهم من فائدة في رفع كفاءات ومهارات الموظفين.

- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للأفراد العاملين من شئنه أن يرفع معنويات الموظفين ويحسن أدائهم ويزيد من ولائهم والتزامهم بالعمل.
- زيادة الاهتمام والتوسع في استخدام أدوات تطبيق الإدارة الرشيقة لما لها من أثر واضح في تحسين أساليب العمل وإضافة قيمة للمؤسسة.
- توفير بيئة عمل محفزة ومناخ تنظيمي ملائم لتشجيع التجديد والابتكار وطرح أفكار جديدة إبداعية.
- منح اهتمام أكثر للتحسين المستمر لأنه أساس نجاح وتطور المؤسسات من خلال إدخال أساليب عمل حديثة كالبرمجيات والرقمنة وغيرها من الأساليب التكنولوجية الحديثة والتخلص من الأساليب التقليدية القديمة وإدخال تحسينات وخدمات تدريجياً لتسهيل الأعمال للموظفين من جهة ولمواكبة التطور الحالي من جهة أخرى.
- تعزيز العمل القياسي من خلال وضع إجراءات عمل واضحة وتحديد معايير ملائمة وواضحة للخدمات والعمليات التي تقدمها.
- منح اهتمام أكثر بتطبيق ستة سيجما المتعلقة بمنع وتجنب المشاكل والانحرافات والعراقيل وذلك بتوفير عدد أكبر من العاملين متعددي الوظائف الذين يمتلكون مهارات متعددة بما يسمح للموظف أن يسد مكان زميله عند غيابه عن العمل كما أن انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى يكسر الملل والروتين ويزيد من إبداعية للموظف.

● آفاق الدراسة:

- نأمل أن يكون هذا العمل المتواضع مدخل لبحوث ودراسات أخرى تهتم بالإدارة الرشيقة كأحد الأساليب الحديثة في الإدارة والتي لازالت تتسم بالحدائثة خاصة مع التغيرات الحالية لبيئة العمل ومن بين المواضيع التي أقترحها:
- دور الإدارة الرشيقة في خلق الميزة التنافسية.
 - دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في اكتشاف المواهب بمنظمات الأعمال.
 - الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الإبداع لدى العاملين.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

• الكتب

1. احمد سيد مصطفى. (2001). ادارة الموارد البشرية في القرن 21. اسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
2. اللوزي موسى. (2013). التطوير التنظيمي. عمان: دار النشر و التوزيع.
3. المعشوق منصور عبد العزيز. (2011). المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية. الرياض. دار النشر والتوزيع
4. حسين وليد حسين، وعباس حافظ. (2015). الاعتماد الاكاديمي تطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية طبعة 1.
5. حنا نصر الله، (2003). إدارة الموارد البشرية. الأردن: زهران - عمان. دار زهان للنشر والتوزيع. طبعة 1.
6. خالد عبد الرحيم الهيتي. (2005). ادارة الموارد البشرية. عمان-الاردن-: دار وائل للنشر طبعة 2.
7. زويلف مهدي. (2015). إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية. دار مجدلاوي للنشر.
8. سعيد بن يمينة. (2015). تنمية الموارد البشرية. المسيلة: ديوان المطبوعات الجامعية.
9. سهيلة محمد عباس. (2006). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر عمان.
10. عبد الباري ابراهيم درة، و زهير نعيم الصباغ. (2008). ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرون (اصدار الطبعة الاولى). دار وائل للنشر والتوزيع.
11. عز الدين مرسى، (2017). النظريات والتطبيقات الحديثة الخاصة بادارة الموارد البشرية في ظل نظم المعلومات. القاهرة: دار الكتاب الحديث، المجلد الأول.
12. عبد الله طخيس ابراهيم. (2001). الادارة التربوية. الرياض-المملكة العربية السعودية: دار ابن سينا للنشر.
13. فيصل حسونة. (2011). ادارة الموارد البشرية. الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع.
14. حمد فالخ صالح. (2004). ادارة الموارد البشرية . عمان: دار حامد.
15. مدحت ابو النصر. (2007). ادارة وتنمية الموارد البشرية. مجموعة الليل العربية.
16. مهدي حسن زويلف. (2008). ادارة الموارد البشرية مدخل كمي . عمان -الاردن-: دار الفكر للطباعة و النشر والتوزيع.
17. مؤيد سعيد سالم. (2009). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي . عمان -الاردن-: اثناء للنشر و التوزيع.
18. هاشم زكي محمود. (1989). إدارة الموارد البشرية. الكويت. دار ذات السلاسل الطبعة 5

• الرسائل الجامعية:

1. ابتسام سليمان. (2019). استخدام ادوات المحاسبة الرشيقة في ادارة التكلفة بين الاطار النظري و الواقع العملي - دراسة حالة في المؤسسات، رسالة ماجستير غير منشور. الوادي -الجزائر-، كلية الاقتصاد و التجارة وعلوم تسيير، الجزائر: جامعة الوادي.
2. بنجو مبروكة، و حفيظة قبال. (2019/2020). دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحقيق متطلبات الادارة الرشيقة دراسة حالة مصنع الاسمنت سيدي موسى (مذكرة ماجستير). كلية علوم اقتصاديو تجارية و علوم التسيير - تخصص ادارة اعمال-، ادار -الجزائر-: جامعة العقيد احمد دراية ادار.
3. بلجل نادية. (2014). متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسات المطاحن الكبرى للجنوب GMS (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير -تخصص علوم التسيير -، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
4. جمال نمر موسي المصري. (يوليو، 2009). اثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الاسلامية بغزة (رسالة ماجستير). قسم ادارة اعمال، فلسطين: الجامعة الاسلامية غزة.
5. ستي روفيدة. (2017-2018). تأثير الادارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة في مديرية التجارة لولاية الدفلى -مذكرة ماجستير-. قسم علوم تسيير تخصص ادارة اعمال، عيد الدفلى-الجزائر-: جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة.
6. حسام صبحي عضوم. (2021). اثر الادارة الرشيقة في تحقيق الابداع الاداري في المنظمات غير حكومية (رسالة ماجستير). كلية ادارة الاعمال، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
7. راوية حنافي. (2022/2021). اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي-دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني حول المناطق الجافة CRSTRA (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير-تخصص ادارة الموارد البشرية-، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
8. رزق رزقي. (2019\2020). اثر الادارة الرشيقة على اداء المؤسسات الاستشفائية العمومية (رسالة ماجستير) قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
9. صورية زاوي. (2016). اثر نظام المعلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة -اصروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه -. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر .

10. طلحاوي مريم، و مريم بولغيتي. (2021/2020). سياسة استقطاب ادارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق استمرارية المؤسسة دراسة حالة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير - تخصص ادارة اعمال -، ادرار: جامعة احمد دراية ادرار.
11. عبد القادر احمد مسلم، و شذا سليم ابو سليم. (2018). الادارة الرشيقة و دورها في تحقيق الابداع لدى العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة دراسة حالة. تخصص ادارة اعمال، غزة-فلسطين-: كلية فلسطين التقنية.
12. غازي حسن عودة الخلايبة. (2013). اثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن -دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى- (رسالة ماجستير). تخصص ادارة الاعمال، الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
13. قاسم ضرار. (1981). التخطيط و ادارة القوى العاملة -مذكرة تدريبية - .
14. كريم قطوطة. (2021). دور الادارة الرشيقة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الوادي: جامعة الشهيد محمد لخضر.
15. محمد بوقطف. (2015). التكوين اثناء الخدمة و دوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية (مذكرة ماجستير). تخصص تنظيم و عمل ، خنشلة: جامعة خنشلة الجزائر.
16. محمد كريم تيممي. (2017). اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. قسم ادارة الاعمال، الاردن: جامعة الشرق الاوسط- كلية الاعمال-.
17. يحيى محمد ركاج، و سمر مشرف العبادلة. (06 و 07 ديسمبر، 2017). بحث مقدم لمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة و تعزيز البيئة الابداعية للتعليم التقني "مدى توفر متطلبات الادارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في زارة التعليم العالي بغزة". 33. غزة، كلية التقنية الفلسطينية، فلسطين.

● المجالات العلمية

1. أسماء ابو بكر صديق. (ديسمبر، 2020). درجة ممارسات القيادات الجامعية لابعاد الادارة الرشيقة و علاقتها بفاعلية الاداء الوظيفي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. *المجلة التربوية، العدد (80)*.
2. أمجد حسين العفيف. (2018). تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي دراسة في وزارة الثقافة الاردنية. *المجلة العربية للادارة، العدد 38، الصفحات 102-73*.
3. أمل احمد عبدربه بصبوص. (2023). اثر التدريب و التطوير في الموارد البشرية. *المجلة العربية للنشر العلمي (54)*، الصفحات 115-123.

4. بدر بن احمد بن علي العمري. (2020). استقطاب الموارد البشرية. Arab journal for scientific publishing (AJSP) (25)، الصفحات 343-363.
5. بن وارث عبد الرحمان، و احمد جابة. (2016). دور المؤسسات الانتاجية في تطبيق اسلوب الادارة الرشيقة دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية، 17 (2)، الصفحات 142-156.
6. رغد جمال جاسم. (2016). انعكاس منهج الادارة الرشيقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية ببحث ميداني في شركة الاتصالات في العراق (زين اسيا-سيل) رسالة ماجستير. مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، 22 (94)، الصفحات 25-7.
7. عامر عبد الكريم دبحاوي، و منذر عباس شعلان. (2019). مركبات التصنيع الرشيق دراسة استطلاعية الاراء عينة العاملين في شركة العامة لصناعة الاطارات في النجف. مجلة العلوم الاقتصادية و علوم تجارية و علوم التسيير، 11 (1).
8. عواطف بنت علي السيف العوفي. (04, 2022). تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية بجامعة القصبم في ضوء مدخل الادارة الرشيقة. مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة- (66). الصفحات 2534-2564.
9. فاطمة بلقرع، بن يحيى نجاة، و سعيد جوال محمد. (2021). أثر الادارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين. مجلة التنظيم والعمل، 09 (03)، الصفحات 101-119.
10. محمد معمري. (31, 05, 2022). المداخل الحديثة لتحسين الاداء في المنظمة (نموذج كايزن). مجلة دفاتر المخير، 17 (01)، الصفحات 33-47.
11. مطيرة ضيف الله المطيري. (ديسمبر, 2019). دور الادارة الرشيقة في جودة المخرجات الاداء الاداري من وجهة نظراءعضاء هيئة التدريس انفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث و الدراسات التربوية و النفسية، 11 (29)، الصفحات 83-95.
12. هرموش ايمان. (2022). متطلبات الادارة الرشيقة و اثرها على تحقيق ممارسات ادارة المواهب في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع سكيكدة. مجلة الاقتصاد و ادارة الاعمال، 06 (02)، الصفحات 1-25.

1. AKDENIZ, c. (2015). *lean management explained* . germany : best buisness books.
2. ASEFESO, A. (2013). *5S Home*. UK: AA global sourcing Ltd.
3. ASEFESO, A. (n.d.). *Loc.cit.com*. Retrieved from ML.
4. ASEFSES0, a. (2011 section 2). *5S Lean manufacturing key to improving net profit*. UK: AA global sourcing Ltd .
5. fabrizio, T., & Don, T. (2006). *5s for the office organizing the workplace to eliminate waste*. new york: productivity press.
6. Liker. (2012). *Le modèle Toyota: 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise*. paris: pearson france.
7. MELTON, T. (2005). *the benifits of lean manufacturing what lean thinking has to offer the process industries* . uk: Mime solution.
8. TERNINKO, J. (1997). *step by step QFD customer-driven product design,second edition*. usa: usa.
9. womack, J. p., & Daniel.T, J. (1996). *LEAN THINKING*. TESCO PLC.

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

الأخ الفاضل.... الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لإعداد مذكرة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني الإدارة الرشيقة " وسنقوم بدراستنا في مديرية التجارة لولاية-بسكرة-

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم أن تملأوا هذا الاستبيان بدقة حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحنا ونحيطكم علما أن جميع أجابتم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مديرية التجارة بغرض تحليل النتائج فيما بعد لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب لاختيارك.

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. العمر:

20 - 30 سنة 31 - 40 سنة
 41 - 50 سنة 51 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

تقني جامعي (ليسانس _ ماستر)
دراسات عليا أخرى

4. الوظيفة:

موظف عادي رئيس قسم مدير وحدة إدارية مشرف

5. عدد سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: الرجاء وضع علامة (X) عند الإجابة المناسبة للإشارة لما هو مطبق في مؤسستكم حسب رأيكم:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	الفقرات
أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية					
التوظيف (استقطاب واختيار وتعيين)					
					1 تستقطب مديرية التجارة الأفراد ذوو المؤهلات العالية والمهارات المتنوعة
					2 تضع مديرية التجارة شروط واضحة تمكن من جلب المرشحين الأكثر ملائمة للمناصب الشاغرة
					3 تتولى عملية التوظيف لجنة تتميز بالثقة والدقة في اختيار الموظفين
					4 تضع مديرية التجارة الخبرة والأقدمية كأحد المعايير اللازمة للتوظيف
					5 يخضع المتقدم للوظيفة لعدد من الاختبارات والمقابلات قبل اختياره للوظيفة
					6 تستخدم مديرية التجارة وسائل حديثة ومتنوعة للإعلان عن المناصب والبحث عن ذوي الكفاءات
					7 تعيين الموظفين المتخرجين بشهادة جامعية أو تكوين مهني
					8 يتم توظيف الموظفين وفق تخصصهم الجامعي
					9 يتم مراعاة أماكن الإقامة عند تعيين الموظفين
					10 توظف مديرية التجارة الأفراد الذين مؤهلاتهم تتلاءم مع خصائص ومتطلبات الوظائف
التدريب					
					11 تقوم مديرية التجارة بتصميم برامج تدريبية وفق متطلبات كل عمل
					12 تقوم مديرية التجارة بتنظيم دورات تكوينية بصفة دائمة من أجل تحسين الأداء
					13 يشارك الموظفون في دورات تدريبية وتكوينية لتحسين مهاراتهم
					14 تطور مديرية التجارة قدرات الموظفين لتتلاءم مع المسار الوظيفي
					15 تخصص المديرية ميزانية للبرامج التدريبية المقدمة للموظفين
					16 يتم تدريب الموظفين على تحمل المزيد من المسؤوليات والمهام
					17 تعتبر المشاركة في الدورات التدريبية كمعيار للترقية ومنح العلاوة
تقييم الأداء					
					18 تقييم الأداء يكون بشكل دوري
					19 يرتبط تقييم الأداء بمكافئة الموظفين لغرض تحسين الأداء
					20 يقاس أداء العاملين بنوعية الخدمات
					21 يقاس أداء العاملين بالكفاءة المهنية

					تمنح مديرية التجارة امتيازات مرتبطة بالمدرودية وتحسين الأداء	22
					تعتمد مديرية التجارة على معايير موضوعية في تقييم الأداء بعيدة عن التحيز	23
					يساعد نظام تقييم الأداء في تحسين مهارات الموظفين	24
التحفيز (المكافآت والتعويضات)						
					تناسب الأجور التي تقدمها المديرية مع متطلبات الموظفين	25
					توفر المديرية بيئة عمل مناسبة تحفز على أداء الأعمال	26
					تقدم مديرية التجارة حوافز مادية للموظفين الأكفاء (علاوات ومكافآت وزيادة في الأجر)	27
					تقدم مديرية التجارة حوافز معنوية للموظفين الأكفاء (الترقية وتقدير جهود)	28
					توفر مديرية التجارة النقل والإطعام للموظفين	29
					يتم منح التعويضات الغير مباشرة (خدمات اجتماعية وطبية وتأمين صحي..)	30
					تمنح مديرية التجارة قروضا تسمح بتغطية حاجات الموظفين	31
					تقدم مديرية إعانات مقبولة في مختلف المناسبات	32
					تنظم مديرية التجارة رحلات ترفيهية وأنشطة رياضية	33
ثانيا: أدوات تطبيق الإدارة الرشيقة						
تنظيم موقع العمل						
					تتبع الإدارة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم مكان العمل وأجهزته من اجل المحافظة على انسيابيته	34
					يهتم العاملون بترتيب مكان عملهم وملفاتهم ووضعها في أماكنها لتسهيل الحصول عليها عند الحاجة	35
					توجد مقاييس (معايير) لأداء الخطوات السابقة تكون سياق يتبع من قبل العاملين الجدد في المؤسسة	36
					توفر المديرية بيئة عمل مشجعة على الانضباط الذاتي	37
					توفر مديرية التجارة مكاتب ومصالح مخصصة وموزعة للأعمال التي تقوم بها	38
التحسين المستمر						
					تسعى المديرية إلى التعرف على جذور المشكلات للقيام بالتحسين المستمر	39
					تعمل مديرية التجارة على استبدال أساليب العمل التقليدية بأساليب عمل حديثة (تكنولوجيا. رقمنة. برمجيات)	40
					تبدي مديرية التجارة اهتماما بتطوير وتحسين العمليات التي تقوم بها	41
					تقوم مديرية التجارة بتحسين مهارة ومعرفة موظفيها من خلال دورات تدريبية وتكوينية	42
					يساهم الموظفون باقتراحاتهم لتحسين العمل	43
					تعتمد مديرية التجارة على نتائج تقييم أداء الموظفين كأساس للتحسين المستمر	44

العمل القياسي					
				45	تقوم المؤسسة بعمليات المراقبة الفجائية بالتنقل إلى المواقع واكتشاف الأخطاء التي تخص الممارسات التجارية
				46	تعمل المؤسسة على مراقبة تطور الأسعار عند إنتاج واستهلاك السلع والخدمات
				47	تقوم المؤسسة بعمليات الرقابة وقمع الغش في وقت قياسي والوقت المخصص لها
				48	تنفذ المديرية القرارات الوزارية في وقت قياسي
				49	تسعى المديرية إلى إكمال العمل ضمن الوقت القياسي لتجنب تأخر العمل
العاملين متعددي الوظائف					
				50	توفر مديرية التجارة عاملين لديهم القدرة على العمل في أقسام مختلفة
				51	تسعى مديرية التجارة إلى تنوع مهارات العاملين بالاعتماد على أسلوب التدوير الوظيفي
				52	تقوم الإدارة بوضع دورات تدريبية للعاملين عند نقلهم لأقسام أخرى
				53	ينخفض أداء العاملين عند نقلهم إلى أقسام ووحدات أخرى
				54	تشجع مديرية التجارة الموظفين على العمل الجماعي
سنة سيجما					
				55	يواجه الموظفون صعوبات وعراقيل عند أداء أعمالهم
				56	تتم المديرية بتحليل المشاكل التجارية وانحرافاتهما بشكل دقيق
				57	عند تحليل المشاكل التجارية بشكل دقيق تقوم بإيجاد الحلول المناسبة
				58	تتم المديرية بشكاوي المستهلكين وتقديم الحلول والاقتراحات المناسبة
				59	تسعى المديرية إلى تحديث الإجراءات بشكل دوري لمنع تكرار المشكلات
				60	تقوم مديرية التجارة بتحسينات مستمرة في العمليات حتى وإن لم تكن هناك مشاكل

شكرا على تعاونكم

الملحق الأول: نتائج ثبات الاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.958	60

الملحق الثاني: نتائج التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
تنظيم موقع العمل	.199	45	.000	.864	45	.000
التحسين المستمر	.162	45	.005	.938	45	.018
العمل القياسي	.184	45	.001	.836	45	.000
العاملين المتعددي الوظائف	.103	45	.200*	.964	45	.168
سنة سيجما	.087	45	.200*	.962	45	.151
ممارسات ادارة الموارد البشرية	.178	45	.001	.952	45	.063

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق الثالث: جدول تحليل الانحدار الخطي لممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.842 ^a	.709	.703	.39486

a. Prédicteurs : (Constante), ممارسات إدارة الموارد البشرية

b. Variable dépendante : أدوات الإدارة الرشيقة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	16.368	1	16.368	104.980	.000 ^b
	de Student	6.704	43	.156		
	Total	23.073	44			

a. Variable dépendante : أدوات الإدارة الرشيفة

b. Prédicteurs : (Constante), ممارسات إدارة الموارد البشرية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(ا أدوات الإدارة الرشيفة)	.687	.314		2.188	.034
	ممارسات إدارة الموارد البشرية	.875	.085	.842	10.246	.000

الملحق الرابع: جدول تحليل الانحدار الخطي لممارسات إدارة الموارد البشرية وتنظيم موقع العمل

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.750 ^a	.563	.553	.725

a. Prédicteurs : (Constante), ممارسات إدارة الموارد البشرية

b. Variable dépendante : تنظيم موقع العمل

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	29.127	1	29.127	55.345	.000 ^b
	de Student	22.630	43	.526		
	Total	51.756	44			

a. Variable dépendante : تنظيم موقع العمل

b. Prédicteurs : (Constante), ممارسات إدارة الموارد البشرية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(تنظيم موقع العمل)	-.423	.577		-.734	.467
	ممارسات إدارة الموارد البشرية	1.168	.157	.750	7.439	.000

الملحق الخامس: جدول تحليل الانحدار الخطي لممارسات إدارة الموارد البشرية والتحسين المستمر

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.780 ^a	.608	.599	.655

a. Prédicteurs : (Constante), ممارسات إدارة الموارد البشرية

b. Variable dépendante : التحسين المستمر

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	28.593	1	28.593	66.714	.000 ^b
	de Student	18.429	43	.429		
	Total	47.022	44			

a. Variable dépendante : التحسين المستمر

b. Prédicteurs : (Constante), ممارسات إدارة الموارد البشرية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(التحسين المستمر)	-.575-	.520		-1.106-	.275
	ممارسات إدارة الموارد البشرية	1.157	.142	.780	8.168	.000

الملحق السادس: جدول تحليل الانحدار الخطي لممارسات إدارة الموارد البشرية والعمل القياسي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.447 ^a	.200	.181	.670

a. Prédicteurs : (Constante), ممارسات ادارة الموارد البشرية

b. Variable dépendante : العمل القياسي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4.826	1	4.826	10.740	.002 ^b
	de Student	19.320	43	.449		

Total	24.146	44			
-------	--------	----	--	--	--

a. Variable dépendante : العمل القياسي

b. Prédicteurs : (Constante), ممارسات ادارة الموارد البشرية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(العمل القياسي)	2.547	.533		4.780	.000
	ممارسات إدارة الموارد البشرية	.475	.145	.447	3.277	.002

الملحق السابع: جدول تحليل الانحدار الخطي لممارسات إدارة الموارد البشرية العاملين المتعددي الوظائف

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.665 ^a	.442	.429	.648

a. Prédicteurs : (Constante), ممارسات ادارة الموارد البشرية

b. Variable dépendante : العاملين المتعددي الوظائف

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14.336	1	14.336	34.101	.000 ^b
	de Student	18.077	43	.420		
	Total	32.412	44			

a. Variable dépendante : العاملين المتعددي الوظائف

b. Prédicteurs : (Constante), ممارسات ادارة الموارد البشرية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(العاملين المتعددي الوظائف)	.692	.515		1.343	.186
	ممارسات إدارة الموارد البشرية	.819	.140	.665	5.840	.000

الملحق الثامن: جدول تحليل الانحدار الخطي لممارسات إدارة الموارد البشرية وستة سيجما

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.726 ^a	.527	.516	.488

a. Prédicteurs : (Constante), ممارسات إدارة الموارد البشرية

b. Variable dépendante : ستة سيجما

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11.394	1	11.394	47.845	.000 ^b
	de Student	10.240	43	.238		
	Total	21.633	44			

a. Variable dépendante : ستة سيجما

b. Prédicteurs : (Constante), ممارسات إدارة الموارد البشرية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(سنة سيجما)	1.320	.388	3.402	.001
	ممارسات إدارة الموارد البشرية	.730	.106	.726	.000

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



بمسكرة في: 10-05-2023
إلى السيد: مدير مديرية التجارة لولاية
بمسكرة

جامعة محمد غيضر - مسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التعبير
عمادة الكلية
الرقم: 693 / لمقتات / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب:

1- تيفراتن ريم

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة موارد بشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:
" دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني الإدارة الرشيدة "

تحت إشراف: د/ يعيني سامية

في الأخير نقتلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية

ناشرة المؤسسة المستقلة



نائب العميد للدراسات والبحوث
بالتظبية
د. غريسي وهيبسة

الناشرة

جامعة مسكرة
ص.ب. 140 في مسكرة