



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تبني أساسيات الإدارة
الرشيقة دراسة - ميدانية في شركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
مديرية توزيع - ميله - .

الأستاذ المشرف	إعداد الطلبة
قبايلي أمال	عبدش رشيد 1
	غربوج اسامة 2

لجنة المناقشة:

الصفة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	بوفنش وسيلة
مشرفا ومقررا	قبايلي أمال
ممتحنا	محبوب فاطمة

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرfan

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن
أعمل صالح ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

سورة النمل اية 19

الحمد لله الذي من ووفق لإتمام هذه المذكرة بعد جهد من البحث
والإلمام أتقدم بشكري الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذة المشرفة

"قبايلي أمال"

ها على جهودها القيمة وإرشاداتها وتوجيهاتها ومتابعتها لنا في هذا
البحث، فقد كانت .

بعد عون الله تعالى فجزاك الله خيرا وبارك الله لك في علمك وعملك.
ثم شكرنا لجميع أساتذة على التسيير وإلى أعضاء لجنة المناقشة
الموقرين على منحنا شرف مناقشتهم لنا .

ولنا الشكر والعرfan لكل من منحنا معنى أن نكون، وأهل أن نستمر
والشكر من قبل ومن بعد الله رب العالمين.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي أعزنا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى .

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى سيدي وحببي محمد صلى الله عليه وسلم، وإلى كل الأمة المسلمة، وإلى جميع أحرار العالم. وإلى أمي وأبي حفظهما الله وأطال في عمرهما .

إلى إخوتي وكل أفراد عائلتي، أدام الله نورهم في حياتي. إلى رفيق مشواري الذي قاسمني حلاوة البحث، "أسامة"، وإلى من استوطنوا داخل القلب وتركوا بصمات لا تمحوها ذاكرة الزمان، أصدقائي الأعزاء

وإلى كل من ساهم معنا في إعداد هذا العمل وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة.

وفي الأخير، يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت، بل ذكرني دائماً بأن الفشل هو التجربة التي تسبق النجاح، وأسأل الله السلام لكل اخواننا المستضعفين خاصتنا اهل فلسطين وأن يرحم شهدائنا و أن ينصر ديننا آمين يا رب العالمين.

رشيد

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا النجاح ولولى فضله وكرمه ماوصلت الى هنا، وأهدي عملي هذا إلي الحبيب المصطفى خاتم الأنبياء والمرسلين، سيد الخلق أجمعين محمد صلى الله عليه وسلم.

و إلى التي زرعت في روحي الكفاح وعلمتني معنى التفاني والنجاح ومن كانت ولا زالت شمعة تذوب لتضيء لي ظلمة هذه الحياة هدتني وأنا صغير ونصحتني وأنا كبير ودفعت عمرها وصحتها لترسلني الى بر الأمان، إلى أهم وأرق امرأة في الوجود هي وحدها دون سواها تتربع لي عرش القلب . أن الكلمات تعبر عن السمو إلى مكانها مالكة قلبي وحيبي الأبدي أُمي الغالية باركها الله وأصال عمرها في عمرها .

إلى من تحمل أعباء الحياة ليرحمني لم يدخر جهدا ومالا ليسعدني إلى من أشعل سنين عمره شموعا كلما انطفى عاما أشعل عاما آخر لينير دربي إلى قرّة عيني وتاج راسي وسندي في الحياة أبي العزيز أطال الله في عمره .

إلى الورود التي زرعت بجانب قلبي نبضات قلبي إخوتي إلى من استوطنوا داخل القلب وتركو بصمات لا تمحوها ذاكرة زمان أصدقائي الأعزاء.

وإلى من ساندني في مشواري الدراسي ومنحني الشجاعة وكان بمثابة الأخ "رشيد" إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي أهدي لهم هذا العمل المتواضع. وأستودع الله الذي لا تطيع ودائعه أن ينصر إخواننا في فلسطين وأن يجعل كيد اعدائهم في نحورهم وأن اخر دعوانا

"أن الحمد لله ربي للعالمين"

أسامة

ملخص:

حاولنا في هذه الدراسة التحليلية التطبيقية التطرق الى موضوع مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تبني أساسيات الإدارة الرشيقة، حيث تطرقنا الى مفهوم مرونة إدارة الموارد البشرية كأحد أهم العناصر لتسيير المؤسسات الخدمائية الاقتصادية بغية الوصول الى القرارات الفعالة، وذلك عبر مجموعة من الأبعاد والعوامل والمبادئ.

وتهدف هذه الدراسة الى معرفة مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تبني أساسيات الإدارة الرشيقة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ميلة - وقد تم الإعتماد على الإستبيان لجمع المعلومات الأولية ثم توزيعه على عينة دراسة المكونة من 50 موظف في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ميلة - وتم إستخدام الرزمة الإحصائية (spss . V. 28) لتحليل البيانات وإختيار الفرضيات بالإعتماد على أساليب إحصائية متنوعة. و توصلت الدراسة الى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة ادارة الموارد البشرية على تبني أساسيات الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

وتوصي الدراسة إلى تبني مفهوم مرونة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عن طريق إستخدام أبعاد المرونة من قبل الموظفين وخاصة الموظفين التابعين لقسم الموارد البشرية، إذ أن الإدارة الرشيقة تتوقف على مرونة إدارة الموارد البشرية للوصول الى تحقيق الكفاءة والمرونة في العمل.
الكلمات المفتاحية: المرونة، مرونة إدارة الموارد البشرية، الإدارة الرشيقة.

Résumé:

Dans cette étude analytique appliquée, nous avons essayé d'aborder le sujet de la flexibilité de la gestion des ressources humaines et de son rôle dans l'adoption des principes fondamentaux de la bonne gouvernance. Nous avons abordé le concept de flexibilité de la gestion des ressources humaines comme l'un des éléments les plus importants du fonctionnement des institutions de services économiques afin de prendre des décisions efficaces dans un éventail de dimensions, de facteurs et de principes.

Cette étude vise à en apprendre davantage sur la flexibilité de la gestion des ressources humaines et son rôle dans l'adoption des principes fondamentaux de la gestion agile dans l'Electricity and Gas Distribution Institution - Mila. Le questionnaire était fondé sur la collecte de renseignements préliminaires, puis il a été distribué à un échantillon d'étude de 50 employés de l'Établissement de distribution d'électricité et de gaz, et le dossier statistique a été utilisé. (Spss .v. 28) analyser les données et sélectionner des hypothèses basées sur des méthodes statistiques métriques.

L'étude recommande que le concept de flexibilité de la gestion des ressources humaines dans les institutions économiques soit adopté à travers l'utilisation des dimensions de flexibilité par le personnel, en particulier le La bonne gouvernance dépend de la souplesse de la gestion des ressources humaines pour assurer un travail efficace et flexible.

Mots-clés : flexibilité " flexibilité de la gestion des ressources humaines; gouvernance agile ".

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
VI	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
أ - ز	المقدمة
-	الفصل الأول: الإطار النظري لمرونة إدارة الموارد البشرية
2	تمهيد:
9 - 3	المبحث الأول: ماهية حول مرونة إدارة الموارد البشرية
8 - 3	المطلب الأول: مفهوم مرونة إدارة الموارد البشرية:
9 - 8	المطلب الثاني: الفرق بين مرونة إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية التقليدية
14 - 9	المبحث الثاني: مرونة ممارسات الموارد البشرية
11 - 9	المطلب الأول: مفهوم مرونة ممارسات الموارد البشرية
14 - 12	المطلب الثاني: تصنيفات مرونة ممارسات الموارد البشرية
19 - 14	المبحث الثالث: أبعاد مرونة إدارة الموارد البشرية
16 - 14	المطلب الأول: المرونة الوظيفية
17 - 16	المطلب الثاني: مرونة السلوك
18 - 17	المطلب الثالث: مرونة المهارة
	الفصل الثاني: التأصيل النظري للإدارة الرشيقة
21	تمهيد:
22 - 22	المبحث الأول: ماهية الإدارة الرشيقة
24 - 22	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الرشيقة
25	المطلب الثاني: أهمية الإدارة الرشيقة واهدافها
28 - 26	المطلب الثالث: متطلبات الإدارة الرشيقة والعوامل الداعمة والمثبطة لها
31 - 29	المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الرشيقة
30 - 29	المطلب الأول أبعاد الإدارة الرشيقة
31 - 30	المطلب الثاني: متطلبات الإدارة الرشيقة
31	المطلب الثالث: وظائف الإدارة الرشيقة
36 - 31	المبحث الثالث: دور مرونة إدارة الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الرشيقة
33 - 32	المطلب الأول: دور مرونة الوظيفية في تطبيق الإدارة الرشيقة
34	المطلب الثاني: دور مرونة السلوك في تطبيق الإدارة الرشيقة
35 - 34	المطلب الثالث: دور مرونة المهارة في تطبيق الإدارة الرشيقة
	الفصل الثالث: دراسة الميدانية لشركة الوطنية للكهرباء والغاز
39	تمهيد:
47 - 40	المبحث الأول: التعريف بشركة الوطنية للكهرباء والغاز
41 - 40	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول شركة الوطنية للكهرباء والغاز
43 - 42	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
47 - 43	المطلب الثالث: مهام كل من هياكل المؤسسة ومصالحها
55 - 94	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
49 - 47	المطلب الأول: المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعيناتها
55 - 51	المطلب الثاني: تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات
70 - 55	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

85 - 55	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية للعينة
62 - 58	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المتسجوبين نحو المتغيرات الدراسة
69 - 62	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
75 - 73	الخاتمة.
79 - 76	قائمة المراجع
94 - 80	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول	الرقم
9	الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية ومرنة إدارة الموارد البشرية	01
41	بطاقة التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة	02
48	هيكل أداة الدراسة (الإستبيان)	03
49	المقياس Likert المستخدم في الإستبيان	04
49	مختلف النتائج الخاصة بعملية التوزيع وإسترجاع الإستبيان	05
50	صدق الإتساق البنائي لأداة الدراسة	96
51	قيمة معامل CRONBACHS ALPHA للإستبيان	07
52	نتائج كشف نوع التوزيع الطبيعي للبيانات	08
55	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	09
56	توزيع أفراد العينة حسب العمر	10
75	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	11
57	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	12
59	نتائج التحليل إجابات أفراد العينة على عبارة مرونة إدارة الموارد البشرية	13
61	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الإدارة الرشيقة	14
64	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	15
66	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	16
67	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	17
68	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	18

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
15	اشكال المرونة الوظيفية	01
24	مبادئ الإدارة الرشيقة	02
27	متطلبات الإدارة الرشيقة	03
28	العوامل الداعمة والمنتبطة للإدارة الرشيقة	04
42	الهيكل التنظيمي لشركة	05
43	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	06
49	توزيع الإستيبيانات على عينة الدراسة	07
56	تمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	08
56	تمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	09
57	تمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	10
58	تمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	11
60	الرسم البياني لترتيب أهمية وتطبيق ابعاد مرونة إدارة الموارد البشرية	12
69	نموذج الميداني لدراسة	13

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
106-102	أداة الدراسة الاستبانة	01
107	قائمة محكمي استبيان الدراسة	02
114-108	مخرجات برنامج SPSS.V28	03
116-115	ارشيف مؤسسة سونلغاز	04

المقدمة

المقدمة:

إن أهم ما يميز عالم الأعمال المعاصر هو سرعة التحول والتغير في بيئة الأعمال و الذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم و ما أنجر عنه من حدة المنافسة بين المنظمات والسعي الحثيث لاكتساب مزايا تنافسية وتزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي إضافة الى ظهور المنافسة المعتمدة على الزمن، كل هذا وغيره جعل منظمات الأعمال في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء و النمو الامر الذي تطلب منها الاعتماد أساسا على تحقيق التميز في تقديم منتجات والتمتع بمرونة عالية تمكنها من التكيف مع هذه التغيرات.

فظهر مصطلح المرونة هي القدرة على التكيف والابتكار في مواجهة التحديات، مع المحافظة على الاستقرار والاتزان. تعد هذه مهارة أساسية لتحقيق النجاح الشخصي والمهني في بيئات ديناميكية ومتغيرة وتكمن قدرتها على التكيف السريع مع التغيرات السوقية والتكنولوجية، مما يحسن من استجابتها للتحديات ويزيد من فرص الابتكار والنمو المستدام. وتنقسم أنواعها الى مرونة الاستراتيجية و المرونة التنظيمية و المرونة المالية .

وتعد مرونة إدارة الموارد البشرية أحد أنواع المرونة التي ظهرت في البحوث الحديثة المتعلقة بإدارة الاعمال عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة وهي ضرورية للمؤسسات لكي تستطيع من خلالها المنافسة مع غيرها ؛ الأمر الذي يعني ضرورة تحقيق التوازن بين مواردها وقدراتها فمؤسسات الأعمال التي تمتلك مرونة إدارة الموارد البشرية عالية على التغيير تستطيع بمقدراتها التي تمتلكها أن تحقق التوازن بين مواردها والكفاءات التي تمتلكها الأمر الذي يعني التغلب على ظروف البيئة وبالتالي تستطيع النمو والبقاء في بيئة الأعمال وتحقق مستوى تنافسي عالي على الصعيدين الداخلي والخارجي. فالمرونة في المؤسسات تعني القدرة على التكيف السريع مع التغيرات في السوق والبيئة التنافسية. هذا التكيف يمكن المؤسسة من تقديم حلول مبتكرة، وتحسين الكفاءة، وزيادة القدرة التنافسية. كما تعزز المرونة من استدامة المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات المختلفة، مما يساهم في تحقيق النجاح والنمو على المدى الطويل.

وتتكامل مرونة إدارة الموارد البشرية مع العديد من المفاهيم التي تساعد هي الأخرى المؤسسة على التكيف والبقاء في بيئة العمل المتغيرة من أهمها تبني مفهوم الإدارة الرشيقة التي بدورها تعتبر نظام متكامل يبحث عن كيفية الاستخدام الأمثل للموارد بكافة أشكالها والقضاء على التبذير وحذف الأنشطة ذات القيمة، ويهدف الى التحسين المستمر للعمليات والطرق التي تعمل بها المنظمات مع التركيز على عنصر الوقت الذي يعتبر الأساس الذي تقوم عليه عمليات الإنتاج.

ويظهر هذا التكامل من خلال أن إدارة الموارد البشرية المرنة تركز على القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في احتياجات الموظفين والسوق من جهة أخرى، وتهدف الإدارة الرشيقة إلى تبني منهجيات تسمح بسرعة الاستجابة للتغيرات وتقديم القيمة بشكل مستمر من جهة أخرى ؛ فعندما يتم دمج المرونة في إدارة الموارد البشرية مع مبادئ الإدارة الرشيقة يمكن للمؤسسة تحقيق تحسينات في كفاءة العمل و تعزيز رضا الموظفين وزيادة القدرة على الابتكار، فبفضل هذا التكامل تصبح فرق العمل المختلفة أكثر تماسكا وقدرة على التعامل مع التحديات المستجدة بشكل فعال وسريع.

أولا - إشكالية دراسة

تشير الدراسات والأبحاث في مجال مرونة إدارة الموارد البشرية الى ان المرونة تساعد المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المختلفة ومن بينها التغيرات التي تحدث في أساليب الإدارة التي تشهد تطورا كبيرا كغيرها من المتغيرات الأخرى التي تؤثر على المؤسسة وبقاءها والتي تعد الإدارة الرشيقة احدها وهي محور دراستنا ، لذلك وعلى ضوء هذا نحن نحاول معرفة الأثر والدور الذي تلعبه مرونة الموارد البشرية في تبني هذه الإدارة الحديثة لذلك كانت تساؤلنا الرئيسي كمايلي :

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمرونة ادارة الموارد البشرية على تبني أساسيات الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة

وللإجابة على الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات التالية:

- 1 - هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوي الدلالة (0.05) للمرونة الوظيفية على الإدارة الرشيقة على مستوى المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - ميلة -؟
- 2 - هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) لمرونة السلوك على الإدارة الرشيقة على المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - ميلة -؟
- 3 - هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) لمرونة المهارة على الإدارة الرشيقة على المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - ميلة -؟

ثانيا - فرضيات الدراسة:

- نص فرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) لمرونة ادارة الموارد البشرية على تبني أساسيات الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.
- الفرضية الفرعية الأولى:**
- نص فرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) للمرونة الوظيفية على تبني الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.
- الفرضية الفرعية الثانية:**
- نص فرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) لمرونة السلوك على تعزيز الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.
- الفرضية الفرعية الثالثة:**
- نص فرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة المهارة على تبني الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة. عند مستوي الدلالة (0.05)

ثالثا - أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية الدراسة فيمايلي:

- تسليط ضوء على مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بمرونة إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة؛
- فهم كيفية تعزيز مرونة إدارة الموارد البشرية يساعد المؤسسات على التكيف بشكل افضل مع التغيرات السريعة في السوق والبيئة الاقتصادية مما يحسن الأداء العام للمنظمة؛
- المؤسسات التي تتبنى مبادئ الإدارة الرشيقة تكون اكثر قدرة على الاستجابة لاحتياجات العملاء بسرعة ؛
- البيئة المرنة والإدارة الرشيقة تساهم في خلق بيئة عمل اكثر تحفيزا ودعما للموظفين مما يزيد من رضاهم والتزامهم بالعمل.

رابعا: أهداف الدراسة

تسعي الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أهمية مرونة إدارة الموارد البشرية لدى الموظفين ومديري المؤسسة؛
- التعرف على دور الإدارة الرشيقة لدى الموظفين ومدراء المؤسسة؛
- التعرف على مدى تأثير الإدارة الرشيقة بالمرونة الوظيفية؛
- التعرف على مدى تأثير الإدارة الرشيقة بمرونة السلوك؛
- التعرف على مدى تأثير الإدارة الرشيقة برمونة المهارة.

خامسا: أسباب ودوافع اختيار الموضوع

في الحقيقة هناك عدة أسباب جعلتنا نختار هذا الموضوع والمتمثل في محاولة تحديد العلاقة الموجودة بين مرونة إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة لدى المؤسسة الاقتصادية.

1 - الدوافع الذاتية:

- الرغبة في معرفة علاقة بين مرونة إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة ومدى فعاليتها في المؤسسة؛
- استكشاف دور إدارة الموارد البشرية المرنة في تحسين كفاءة وإنتاجية المؤسسة.

2 - الدوافع الموضوعية:

- قلة ونقص وجود دراسات وابحاث تناولت موضوع مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تبني اساسيات الإدارة الرشيقة؛
- إعطاء العمال والمدراء لمحة حول هذا الموضوع ومدى تأثيره على تحقيق أهداف المؤسسة؛
- فهم كيفية تطبيق ماديء المرونة لتحسين الكفاءة الإنتاجية، واستكشاف دور المرونة في تعزيز الابداع داخل المؤسسة.

سادسا - منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومحاولة اثبات صحة الفرضيات من عدمها اخترنا اتباع المنهج الوصفي للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالاطار العام لمرونة إدارة الموارد البشرية و الإدارة الرشيقة، وفي الجانب التطبيقي قمنا بإجراء دراسة باستخدام الاستبيان لتحليل النتائج بالإعتماد على برنامج ()

سابعا - حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة أساسا في البشرية والمكانية والزمنية:

1 - الحدود المكانية:

- تتمثل الحدود المكانية في اجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - ميلة -

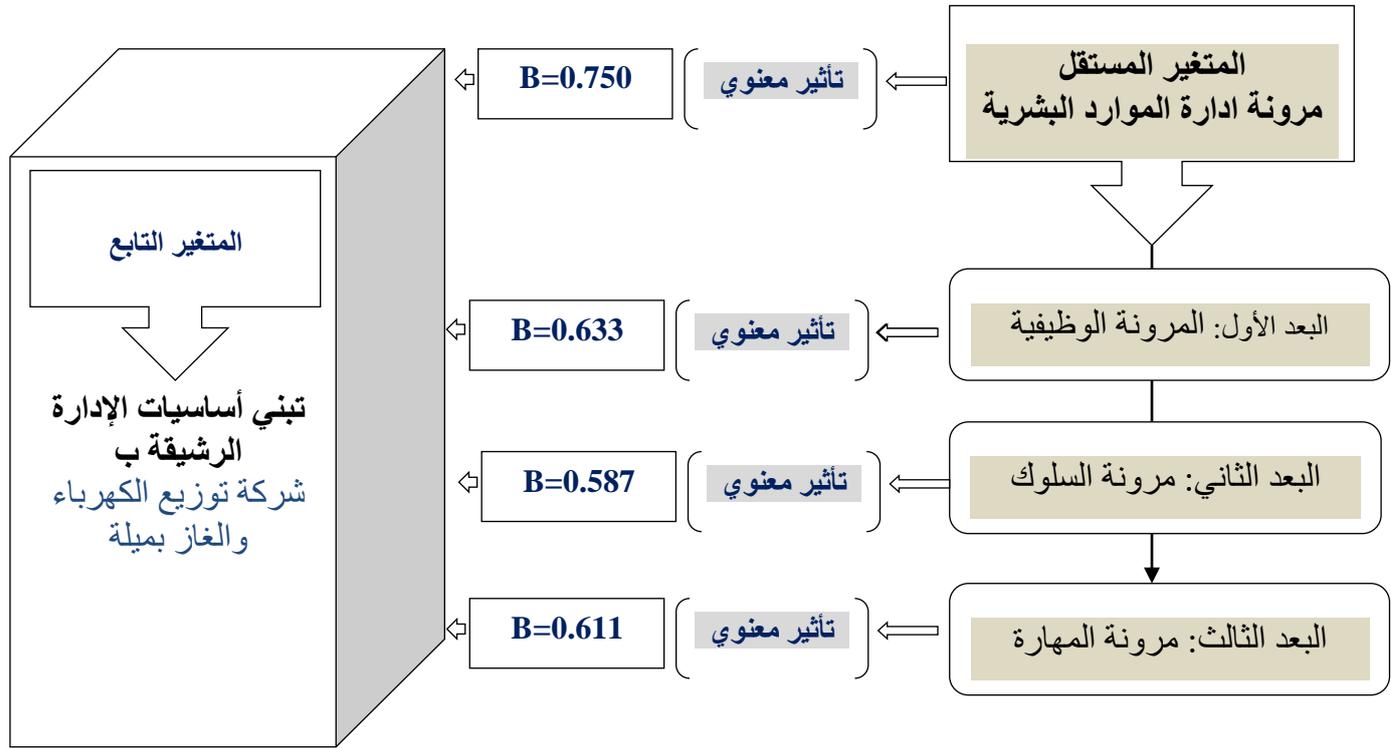
2 - الحدود الزمنية: 20 فيفري إلى 5 ماي 2024

- قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة البحث المتمثلة في الادارين لمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - ميلة - 2023 / 2024 .

3 - الحدود البشرية:

- تتمثل الحدود البشرية في للادارين فقط في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - ميلة -

ثامنا - نموذج الدراسة:



تاسعا - الدراسات السابقة:

1 - دراسة (تقوى المشيري، رميسة البروقي، جامعة العربي تبسيب مذكرة مقدمة استكمال شهادة الماستر اكايمي، دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة المؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-2022 / 2023)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي من خلال أبعاد الإدارة الرشيقة الأربعة (العمل القياسي، التحسين المستمر العاملين متعددي الوظائف، تنظيم موقع العمل) التي تعد من أهم وأنجح الأساليب الإدارية

وتوصلت هذه الدراسة إلى بالاستغلال الأمثل للموارد من أجل تحقيق الأهداف كتدعيم الميزة التنافسية والأداء المتميز، إضافة إلى التميز المؤسسي الذي يعد أهم هدف تسعى إلى تحقيقه من خلال اعتمادها على أبعاد وعمليات الإدارة الرشيقة.

ولقد استفدنا من هذه الدراسة معرفة أساليب الابتكار وتطوير مهارات الموظفين مما يزيد من مرونة المؤسسة وإستجابتها لتغيرات.

2- دراسة (علاء عبد الاله احمد القصرأوى، جامعة القدس ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لدرجة الماجيستر في التنمية المستدامة ، مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدي جهاز الشرطة في دولة فلسطين 2020/2019)

وهدفت الدراسة للتعرف إلى مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة الإستراتيجية لدى جهاز الشرطة بدولة فلسطين وذلك وفقاً للمجالات التالية المرونة الوظيفية مرونة السلوك مرونة المهارة، بالإضافة لمعرفة واقع الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة الفلسطيني بدولة فلسطين، ومعرفة العلاقة بين مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية بدولة فلسطين.

توصلت الدراسة الى أن الدرجة الكلية لمستوى لتطبيق مرونة الموارد البشرية كانت بدرجة كبيرة جداً وبمتوسط حسابي (4.36)، وكانت الدرجة الكلية لمحوّر تحقيق الريادة الإستراتيجية بدرجة كبيرة جداً وبمتوسط حسابي (4.36)، وتبين وجود علاقة معنوية بين مرونة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الإستراتيجية، كما تبين عدم وجود فروق معنوية في مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها بتحقيق الريادة الإستراتيجية لدى جهاز الشرطة بدولة فلسطين تعزى لمتغيرات الجنس، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مرونة الموارد البشرية لدى جهاز الشرطة الفلسطينية بدولة فلسطين ودعمها تطبيقها بمختلف الإمكانيات من قبل الحكومة الفلسطينية لما لها من دور فاعل بتحسين المنظومة الأمنية بدولة فلسطين، وتعزيز الريادة الإستراتيجية لدى جهاز الشرطة الفلسطيني ودعم القيادة العليا بجهاز الشرطة ووزارة الداخلية الفلسطينية لتحقيق رؤية ورسالة الجهاز في تحقيق الأمن العام بالمجتمع الفلسطيني.

وإستندنا من هذه الدراسة أن مرونة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أن مرونة إدارة الموارد البشرية تعزز القدرة على التكيف مع التحديات الأمنية المتغيرة، مما يؤدي الى الحفاظ على أمن المنطقة.

3 - (مطيرة ضيف الله المطيري، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، دور الإدارة الرشيقية في جودة مخرجات الأداء الإداري في لجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، 2019)

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن دور الإدارة الرشيقية في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس انفسهم. ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وذلك من خلال اعداد استبيان موزع مكونة من (25) فقرة موزعة على خمسة مجالات للكشف عن دور الإدارة الرشيقية في جودة المخرجات للأداء الإداري. وتكونت عينة الدراسة من (135) عضو من أعضاء التدريس قس جامعة الكوست، اختيرو بالطريقة العشوائية.

واظهرت النتائج ان دور الإدارة الرشيقية في جودة المخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت ككل جاء متوسط، بينما جاء في المرتبة الاولى (حل المشكلات) بدرجة متوسطة، بينما جاء بالمرتبة الأخيرة مجال (القابلية لتغير) بدرجة متوسط، وبنيت هذه النتائج عدم وجود فروق في دورة الإدارة الرشيقية في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر هيئة التدريس تبعاً لمتغيري الأكاديمية والخبرة العلمية.

وإستندنا من هذه الدراسة أن تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقية يساعد في تحسين جودة الأداء الإداري من خلال تقليل الهدر وزيادة الكفاءة والفعالية.

4- (جريبي سبتي، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة باجي مختار عنابة، سياسة مرونة الموارد البشرية في المؤسسة واثرا على الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في الشرق الجزائري 2016/ 2017)

هدفت هذه الدراسة الى قياس و تحليل أثر سياسات مرونة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي بناء على تحليل نظري لفهم المتغيرات مرونة الموارد البشرية ، الكفاءات السلوك مرونة كمية الاداء والعلاقة بينها وتصميم نموذج الدراسة، ودراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية في الشرق الجزائري من ولاية قالمة عنابة وسوق أهراس، والمقدر عددها بـ 13 مؤسسة تنشط في ثلاث قطاعات اقتصادية مهمة في المنطقة وهي الصناعات الغذائية مواد البناء والسياحة، حيث صممت استبانة لغرض جمع البيانات وزعت على الاطارات من رؤساء الاقسام والمديرين، حيث تم تحليل 46 استبانة بغرض اختبار الفرضيات، بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المتاحة في الرزمة. Spss الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من ابرزها ان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بابعادها مجتمعة على الأداء التنظيمي بابعاده مجتمعة، و من خلال الاختبار الفردي لأثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على أبعاد مرونة الاداء التنظيمي اتضح أن مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية تؤثر في الابعاد الأربعة للأداء التنظيمي (قيمة وأداء الموارد البشرية، استمرارية المؤسسة شرعية المؤسسة الفعالية الاقتصادية)، المرونة الكمية تؤثر فقط في بعد واحد من ابعاد الأداء التنظيمي وهو الفعالية

الاقتصادية، مرونة الكفاءات والمرونة السلوكية لم يظهر لهم تأثير ذو دلالة إحصائية على أي بعد من الأبعاد الأربعة التنظيمي.

وإستفدنا من هذه الدراسة أن تبني سياسات مرنة للموارد البشرية يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات، مما يؤدي الى تحسين الأداء التنظيمي وزيادة رضا الوظيفي بين الموظفين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة يتبين وجود اختلاف في الدراسات المدروسة من قبل الباحثين وبين دراستنا الحالية ويظهر بشكل واضح دور إدارة الوقت في فعالية القرارات المالية وسنحاول وضع بعض نقاط الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة:

- مرونة إدارة الموارد البشرية لم يتم ربطها بمتغير الإدارة الرشيقة؛
- دراسات السابقة في: وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة؛
- استخدام الاستبيان كأداة للحصول على المعلومات من المبحوثين محل الدراسة؛
- عرض ومناقشة و تحليل نتائج الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS

عاشرا - صعوبات البحث:

في دراستنا واجهنا عدة صعوبات منا مايلي:

- صعوبة الحصول على المصادر والمراجع لقلّة دراسة الموضوع؛
- عدم وجود دراسات سابقة تربط بين مرونة ادار الموارد البشرية والإدارة الرشيقة؛
- ضيق الوقت في الفترة الممتدة للدراسة الميدانية.

عاشرا- هيكل الدراسة:

من اجل الإجابة على التساؤل الرئيسي محل الدراسة والوصول الى الأهداف المرجوة تم تقسيم هذه الدراسة الي الهيكل التالي:

1 - المقدمة:

تعتبر مدخل لدراسة موضوع مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تبني اساسيات الإدارة الرشيقة والتي سعت لتوضيح الأساليب المتبعة في إعداد هذه الدراسة من طرح الإشكالية التساؤلات الفرعية فرضياتها الرئيسية والفرعية أهمية الدراسة، أهدافها، نموذج الدراسة ودوافعها وصعوباتها والدراسات السابقة ذات الصلة بأحد متغيراتها.

2 - الفصل الأول:

الفصل الاول: جاء بعنوان الإطار النظري لمرونة إدارة الموارد البشرية من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول قمنا بالتطرق فيه إلى ماهية مرونة إدارة الموارد البشرية والمبحث الثاني إلى مرون ممارسات إدارة الموارد البشرية والمحب الثالث ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية.

3 - الفصل الثاني:

جاء بعنوان الإطار النظري تطبيقات الإدارة الرشيقة ودور مرونة إدارة الموارد البشرية في تجسيدها وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، قمنا بالتطرق في المبحث الأول إلى الإدارة الرشيقة و في المبحث الثاني إلى تطبيقات الإدارة الرشيقة، أما المبحث الثالث فقمنا فيه دور مرونة إدارة الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الرشيقة.

4 - الفصل الثالث:

جاء بعنوان الدراسة الميدانية لشركة الوطنية لتوزيع للكهرباء والغاز ميلة وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ، تم التطرق أولا إلى التعريف بشركة الوطنية للكهرباء والغاز، والمبحث الثاني تطرقنا لموضوع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، اما المبحث الثالث والأخير تناولنا تحليل البيانات وإختبار الفرضيات ومناقشتها .

5 - خاتمة

وهي حوصلة لمختلف نتائج الدراسة وأهم التوصيات والاقترحات بهدف استفادة جميع الأطراف المهمة بموضوع دراستنا.

الفصل الأول

الإطار النظري لمرونة إدارة الموارد
البشرية

تمهيد:

مرونة إدارة الموارد البشرية هي مفهوم حديث يتبنى القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة والمتنوعة في بيئة العمل. يهدف هذا الفصل إلى استكشاف كيفية تحقيق المرونة في إدارة الموارد البشرية من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة وأساليب مرنة تساعد في مواجهة التحديات والمتغيرات المتسارعة في سوق العمل. في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المستمرة، أصبحت الشركات بحاجة إلى نظم إدارية أكثر مرونة واستجابة للتغيرات. يتضمن ذلك إعادة النظر في سياسات التوظيف والتدريب، وتطوير الكفاءات والمهارات، وتحفيز الموظفين على الابتكار والإبداع، مما يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المستقبلية وتحقيق النجاح المستدام.

وانطلاقاً من هنا ومحاولة منا للإلمام بإدارة الموارد البشرية سنعمل على تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية مرونة إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: مرونة ممارسات الموارد البشرية

المبحث الثالث: أبعاد مرونة إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية مرونة إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية المرونة في التحول الذي حصل ويحصل في بيئة نشاط المؤسسات، كما تستمد من التطور والتراكم المعرفي الكبير في الفكر الإداري والتنظيمي للمنظمات، وهذين العاملين هما في حقيقة الأمر متزامنين، ساهما في تطور الإدراك للمرونة والأساليب وطرق بناء وتطوير المنظمات المرنة، لهذا فإننا سوف نتطرق في هذا المبحث لمفهوم المرونة، أشكال تطويرها، وتصنيفاتها، عالقة المرونة بالإداء.

المطلب الأول: مفهوم مرونة إدارة الموارد البشرية:

مرونة الموارد البشرية تعني قدرة المنظمة على التكيف بسرعة مع التغيرات في بيئة العمل من خلال إدارة فعالة للموارد البشرية. تشمل هذه المرونة تعديل حجم وتكوين القوى العاملة، وتطوير مهارات الموظفين، وتحفيزهم لتحقيق الأداء الأمثل. تهدف هذه الاستراتيجية إلى تعزيز استدامة الأعمال وتحسين التنافسية في السوق المتغير، وسنحاول التطرق في هذا البحث إلى مفاهيم والأشكال والأهمية وسندكرها فيما يلي:

أولا - مفهوم المرونة:

1 - تعريف المرونة: لقد إفتقرت الأدبيات لتعريف موحد ومتفق عليه للمرونة بسبب صعوبة إيجاد تصور موحد للمفهوم، إلا أن هناك تعاريف اشتقت من تعاريف عامة، ظهرت و طبقت في علوم أخرى كالعلم البيولوجي والعلم الأنثروبولوجي، ثم دخلت في العلوم الإدارية مباشرة كمدخل تنظيمية وعملياتية و إستراتيجية إلا أنها جميعا تركز على كونها سمة تعكس مدى تمكن المنظمة من التغيير.¹

حيث أنها تعكس قدرة المنظمة على: "اتخاذ ردة الفعل المناسبة للتغيرات السريعة في البيئة التنافسية وتعتمد على القدرات و الإمكانيات الإدارية ودرجة التحكم بها في وقت مناسب للتفاعل مع المخاطر والفرص".²

و بالنسبة لـ "C.J Tarondea". " فإن مرونة نظام موجود في محيط يتميز بعدم التأكد، تعرف وتقاس من جهة" بعدد الحالات التي يمكن أن يأخذها بطريقة يحقق بها الأهداف التي وضعها، ومن جهة أخرى بالتكاليف والوقت المستهلكين لتغييره للوضعيات".³

ومنه من خلال هذا التعريف نجد ثلاث عناصر متعلقة : مجموع الأختيارات المتوفرة، سرعة رد الفعل و الاستجابة على التغيرات، تكاليف القيام بهذه الاستجابة أو التغيير.

كما ينظر "K Hsie" للمرونة بأنها " قدرة المنظمة لتحريك مواردها و إعادة نقلها بسرعة، وسلاسة الاستجابة للتغير في البيئة التشغيلية الدولية، وأشاروا بأن المرونة بإمكانها أن تخفض بفعالية التذبذب في مستوى الاداء الناجم عن الصدمة البيئية، فهي تساعد في تحسين فاعلية الخطط والقرارات".⁴

ويؤكد "Reix.R" أنه من أجل إيجاد إطار متكامل لتعريف المرونة يمكن أخذ الافتراضات التالية :

– المؤسسة لها أهداف ثابتة عبر الزمن، لإلقرار بوجود مرونة يجب افتراض بان المؤسسة تتبع نفس الاهداف عبر فارق زمني محدد؛

– المؤسسة كنظام متحكم جزئيا، فالحالة المستقبلية ونتائج المؤسسة التي تتعلق فقط بقرارات المسيرين، ولكن أيضا بعوامل خارجية ال تتحكم فيها؛

¹ De Toni A and Tonchia S (2005): Definitions and Linkages between Operational and Strategic Flexibilitie Vol 33 Omega No.6. P: 516

² Vicky A، Tany B، Joseph C and Steve S (2008): Enhancing Strategic Flexibility And Performance Through Risk Management: The Enabling Role Of It Integration، University of Central Florida ، University of Melbourne. p :14

³ Tarondeau J C (1999): Introduction: Approche et Forme de la flexibilité، Revue française de gestion، №123، p:66

⁴ Hsien k، Yang L، Lie W and Chia-Yu D (2006): Flexibility and performance of MNEs: Evidence from Taiwan International Journal of business، Vol 11، NO 4، p: 6.

- تسيير المؤسسة يتم في ظل عدم التأكد، أين القرار يتخذ في إطار معلومات غير تامة، فتغير المعلومات المتاحة هي الحقيقة الأساسية للتكيفات المقامة؛¹

ووفق هذا الإطار يعرف "Reix.R" المرونة بتعريف شامل يتضمن عدة أوجه :

- المرونة هي وسيلة للعمل مقابل عدم التأكد؛

- تترجم توجه المؤسسة للاستجابة على ظروف جديدة، وتطوير قدرات التعلم باستعمال المعلومات الإضافية.

- يمكن أن تعبر عن فكرة توسيع المجال المحتمل للقرارات المستقبلية الممكنة، أي مرونة قراره، والتي تعكس خاصية القرار الذي يأخذ بعين الاعتبار العوائق الحالية، وتكاليف التكيف المستقبلية ويسمح بأحسن استعمال للمعلومات المتزايدة، فالقرار الأكثر مرونة هو الذي يعطي ميزة ترك المجال مفتوح لقرارات المستقبلية؛

- كما يمكن أن تعبر عن فكرة تسهيل تغيير وضعية ما، فمرونة الوضعية الحالية هي التي تترجم الاستعداد والقدرة على تغيير وضعية ما من أجل الوصول إلى الوضعية المرغوبة. ووقت وتكاليف التغيير الاستجابة يشكّلان مؤشرات مرونة الوضعية؛²

- كما أن قيمة المرونة تشبه قيمة الاختيار هذه الأخيرة تتعلق بالثمن الذي يكون الشخص مستعداً لدفعه ليحافظ على إمكانيات مفتوحة للمرحلة القادمة؛

ويكمن أن نقول أن المرونة عرفت على أنها هي القدرة على التكيف والتأقلم مع التغيرات والظروف المتغيرة بشكل سريع وفعال. في سياق الممارسات الإدارية والمنظمات، تعني المرونة القدرة على تعديل السياسات والإجراءات والهياكل التنظيمية لتلبية إحتياجات البيئة الداخلية والخارجية بفاعلية وكفاءة.

2 - أشكال وتصنيفات المرونة في المؤسسة

في عالم متغير بسرعة، أصبحت المرونة ضرورة أساسية لنجاح المؤسسات والأفراد على حد سواء و تنتوع أشكال المرونة لتظهر المرونة الإنتاجية والمرونة التنظيمية الثقافية ومرونة العمل والمرونة التكنولوجية، ومرونة الأفراد. يتيح فهم هذه التصنيفات للمؤسسات والأفراد التكيف مع التحديات المختلفة بفاعلية، وتحقيق النجاح في بيئة متغيرة ومتطورة باستمرار.

أ - أشكال المرونة

إن مختلف الدراسات والأبحاث التي تمت على المرونة أكدت تعقد هذه الظاهرة، وتعدد أشكالها و تطبيقاتها في المؤسسة، فالطرق والمذاهب يمكن أن تتغير حسب الدراسة، فيمكن أن تؤخذ كخاصية عامة للمنظمة، أو حول المرونة باعتبارها خاصية أو ميزة لوظيفة ما أو مورد ما خاص بالمنظمة .

ومن بين تقسيمات المرونة نجد تقسيم "Koornhof" والذي قسمها إلى:³

- مرونة إنتاجية: نحصل عليها من خلال تسيير المدخالت، وسيرورات التحويل والمخرجات.

- مرونة مالية: وهي قدرة المؤسسة على تغيير تدفقاتها النقدية ما يجعلها قادرة على الاستجابة الحتياجات غير متوقعة أو استغلال الفرص .

- مرونة تسويقية: تعبر عن القدرة على دخول أسواق جديدة والخروج من أسواق متدهورة، إدخال منتجات جديدة أو التخلي عن منتجات حالية، لإقدام على نشاطات أو ترك بعضها.

¹ Reix R, (1997) : Flexibilité .In Siman Y et Joffre P (cord). Encyclopédie de gestion. Édition Economica. Paris. P1409 :

² Idem, p-p : 1409-1411.

³ جريبي سبتي، " سياسات مرونة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات واثرها على الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في الشرق الجزائري " - أطروحة الدكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2018 - 2017، ص - ص: 65 - 67

- مرونة جغرافية: تتعلق بامتلاك الشركات متعددة الجنسيات القدرة على جعل أعمالها ومصالحها متوافقة مع الخصوصيات (القانونية، الاقتصادية...) للدول المعنية بالتدويل.
- مرونة بشرية، تنظيمية وثقافية: تتعلق بالإدارة و الأفراد، والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي للمؤسسة. فهي في نفس الوقت تدمج بعدين تنظيميين وفرديين. وفي نفس الإطار التحليلي، نجد تحليل " Everaere. C " الذي أعتبر أن المرونة في المؤسسات تأتي في المجالات الخمس الكبرى التالية: الإستراتيجية، الإنتاج، الموارد البشرية، نظام المعلومات وأخيرا مراقبة التسيير.
- أما "G. Donnadiou" يرى أن المؤسسة يمكن أن تستعمل أحد عناصر المرونة التالية :
- العمل: أشكالها التقليدية هي التوظيف والفصل (التوقيف) والاكتر حداثة تعود إلى أشكال عديدة من العقود (عقود منتهية المدة، عقود عمل خاصة، تقاعد مسبق، تريضات)
- وقت العمل: بحيث يمكن أن يقلص أو يعاد تنظيمه .
- الأفراد: المرونة الوظيفية تعود تقليديا إلى تطبيقات الحركية (الجغرافية، الوظيفية) أصبحت الان تعنى أكثر باكتساب دائم لكفاءات جديدة و تعدد الاختصاص.
- التنظيم: غير قابل للفصل عن مرونة الأفراد، تعود إلى التنظيم الذي يجب أن يكون قابل لتغيير شكله حسب الوضعيات سواء على المستوى الهيكلية الكلية للتنظيم العام (مؤسسة شبكية، هيكل بالمشاريع...الخ) أو الجزئية كمكان العمل مثال (télétravail).
- أما " Peretti M.J " أعتبر أن التسابق السريع للتأقلم والإستجابة الفعالة على كل التطورات هو مستمر ودائم بالنسبة للمؤسسة، ولهذا فهي تبحث عن مرونة في الإتجاهات الخمسة التالية:
- مرونة كمية خارجية: تستعمل من أجل تغيير حجم اليد العاملة حسب الحاجات بحيث يمكن العودة إلى العقود المنتهية مثلا.
- مرونة كمية داخلية: بطالة جزئية، ترتيب وقت العمل وتقليصه، ساعات إضافية.
- مرونة الاخراج: بالتحول إلى مؤسسات أخرى خارجية ذات عالقة تعاقدية.
- مرونة نوعية أو مهنية: بحيث نجد أن العمال ينفذون أعمال متنوعة حسب الحاجة تعدد اختصاص، حركية...) ، هذا الذي يتطلب تكوين وتليين تنظيم العمل.
- مرونة الأجرة: الربط بين النتائج و الأجرة . ويضيف أن المرونة المثالية تتضمن المركزية القرارات، الذكاء، المبادر، الاستعداد والقدرة على الاتصال والتفاوض، كما أن التكنولوجيات الجديدة لإلعالم والاتصال تسمح للمؤسسة بأن تكون أكثر رد فعلية استباقية.
- أيضا نجد عند كل من "M. Wissler et E. Collignon" ميزا مرونة نظام إنتاجي حسب خاصيتين لها
- مرونة فنية: الخصائص الفنية لنظام إنتاجي مرن والتي تخص التكنولوجيات المرنة، وتطور نظم الإنتاج المتكامل و الورشة المرنة بتطور الادمغة، البرمجة والاعالم الآلي
- مرونة تنظيمية: الخصائص السوسيو- تنظيمية لنظام الإنتاج بحيث تتعلق بتسيير الافراد وتطوير كفاءاتهم، تعدد الاختصاص، التعاقد، وتخص أيضا تنظيم العمل والذي يحدث القطيعة مع النظم التايلورية، بحيث نجد هنا العتماد على الاستقلالية، المبادرة والكفاءة وتعدد الاختصاص .
- أما "C.J. Tarondeau " أعتبر أن المؤسسة الصناعية يمكن أن تطور مرونتها بالتأثير في ثلاث مجالات للقرار الاستراتيجي، والتي تتعلق بمنتجاتها و سيروراتها و تنظيمها .
- المنتجات المرنة: تطوير منتجات مرنة منتجات قادرة على تلبية أكبر عدد ممكن من الحاجات عن طريق التصميم المركب أو ما يسمى أيضا بالتنوع المتأخر.

- **السيرورات المرنة:** بمعنى سيرورات قادرة على التأقلم مع تنوع المنتجات ومع تقلبات الطلب بالاعتماد على آلات مرنة، التكنولوجيات الحديثة للعالم.

- **التنظيم المرن:** تصمم المؤسسة تنظيمات مرنة قادرة على التأقلم مع الخصائص غير المتوقعة للمحيط، فالتنظيم المرن هو القادر على أن يغير وبأقل تكاليف العلاقات التي تربط بين مختلف عناصره، فحركية الافراد تكون جد مرتفعة إذا كان مستوى ومدى كفاءة الافراد جد مرتفع، يسمح بتغييرات تنظيمية، يعمل على تقاسم رؤى موحدة أهداف المؤسسة، يسمح لكل واحد إدراك أهمية مساهمته في العمل الجماعي وفي تحقيق تلك الاهداف، بنسج عالقات ضيقة مع شركاء خارجيين بطريقة تسمح بتحركها وبأقل تكاليف في حالة الحاجة.

ومنه يمكن القول أن تعدد أشكال المرونة هو من جهة يساهم في تعقد المفهوم ومن جهة ثانية يساهم في إثرائه، كما أن المرونة هي مفهوم ظرفي أو موقفي، بحيث تختلف أشكاله وتطبيقاته من مؤسسة لأخرى ومن صناعة لأخرى.

بصفة عامة و حسب "Tarondeau C.J" المرونة العامة للمؤسسة هي نتيجة تكثيف بارع لمختلف أشكال ومصادر المرونة.

ب - تصنيفات الرونة

إن مختلف هذه المجالات والأشكال للمرونة تقع في مستويات مختلفة في المنظمة، فالعديد من الكتاب صنفوا المرونة حسب المدى الزمني، الأهمية والمستوى.

في تحليل "Daz et Marasimithan" صنفوا المرونة إلى ثلاث مستويات:

- **مرونة عملية:** تكون على مستوى الآلات، تتضمن مرونة التجهيزات والآلات، مرونة الروتينات ونظام استعمال الأدوات ومرونة البرامج .

- **مرونة تكتيكية:** تكون على مستوى المصنع وتتضمن أبعادها مرونة الحجم، مرونة المزيج ومرونة التغيير.

- **مرونة إستراتيجية:** تتضمن مرونة المنتجات الجديدة، ومرونة السوق .

في تصنيف آخر نجد أن "P. Lierena" و "P. Cohendet" ميزا بين المرونة الثابتة والمرونة الديناميكية؛ فالمرونة الثابتة تعود لقدرة وحدة إنتاجية للاستجابة في لحظة معينة لتغيرات محيط المؤسسة، فهي كاستجابة على نوعية معينة من المحيط أين تغيرات المحيط يمكن ضبطها بتوزيع الاحتمالات. بينما المرونة الحركية كما يرى الكاتبان تتميز بالقدرة عبر الزمن لموائمة المؤسسة مع محيطها، فالتأقلم هنا هو مستمر ومتواصل عبر الزمن و بالتالي الحديث هنا يكون عن قابلية التأقلم التي تسمح بمعالجة الفرص للمجموعة من الاستجابات لم تكن من قبل.

ومن منطلق سلوك المؤسسات اتجاه المحيط صنف الكتاب المرونة إلى مرونة رد فعلية ومرونة استباقية، ففي المرونة الرد فعلية، الحديث هنا عن السلوك الرد فعلي للمؤسسة اتجاه المحيط، أين المؤسسة لها القدرة على الاستجابة باستمرار وبأحسن الاوقات على تغيرات المحيط. المؤسسة التي تكون مرنة الا إذا كانت سرعة رد فعلها أسرع و أقوى من تغيرات المحيط، وبهذا فإن المرونة هنا هي مرونة ديناميكية رد فعلية ؛ حيث ميز "P. Lierena et P. Cohendet" بينها وبين المرونة الديناميكية الإستباقية أين تكون الأهمية تتجه إلى السلوك الاستباقي و الهجومي للمؤسسات؛ فالمرونة الاستباقية أو الهجومية تركز على قدرة المؤسسة على الخلق والاستباق مقارنة بالمحيط، أين نجد أن المؤسسة هي التي تتدخل لتغيير خصائص المحيط بسلوكياتها الابتكارية فكما أكد "Everaere. C" قدرة المؤسسة على التجديد تشكل أحد المفاهيم الأكثر تجسيدا لمرونة المؤسسة .

أيضا هناك من الكتاب من اعتبروا أن ديناميكية المرونة تنعكس في التمييز بين المرونة الكامنة والمرونة الفعلية؛ فحسب "Reix. R" المرونة الكامنة تتحدد حسب خصائص موارد المؤسسة؛ بمعنى إمكانيات تحويلها من عمل آخر في أفق زمني معين، أما المرونة الفعلية فهي مستوى وضع وتنفيذ هذه الاحتمالات والامكانيات مع أخذ بعين الاعتبار المقاومة الداخلية للتغيير؛ فالمرونة الفعلية هي بقدر الحلول التي يمكن أخذها من أجل تحضير التغيير وتسييره وقيادته وبأقل تكاليف.

ثانيا - مفهوم مرونة الموارد البشرية

مرونة الموارد البشرية تعني قدرة المنظمات على التكيف السريع مع التغييرات من خلال إدارة وتطوير موظفيها بطرق مبتكرة. تشمل هذه المرونة التوظيف والتدريب المستمر، وتنظيم العمل بطرق مرنة، وتبني أساليب إدارة متجددة، وتعزيز التواصل المفتوح. تساهم هذه العناصر في زيادة قدرة المنظمة على التنافسية وتحقيق أهدافها بفعالية أكبر في بيئة عمل متغيرة.

1 - تعريف مرونة الموارد البشرية:

تعد مرونة الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية في المنظمات ذات بيئة ديناميكية، لذا عرفت مرونة الموارد البشرية على أنها: "القدرة الديناميكية التي تساعد المنظمة على التكيف مع الطوارئ البيئية المتغيرة"، ويعني ذلك قدرة المنظمة على تطوير العمل والتحقق من صحته كمتغير وسيط بين المنظمة وأداءها، وقد تؤثر بعض الخصائص على مستوى المنظمة مثل الاستراتيجية التنافسية وثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي.¹

ويتميز تعريف مرونة الموارد البشرية بإظهار المرونة السلوكية، أي بإظهار مجموعة متنوعة من الذخيرة السلوكية في ظروف مختلفة، فإن سلوكيات الموظفين هي النصوص أو النتائج التي يتبناها الموظفون في وظائفهم، لذا عرفت على أنها: "سلوك قام الموظف به من خلال تطبيق نص معين في مواقف العمل المتكررة باختيار نفس البرنامج النصية للتعامل مع موقف جديد"²

ويعني المفهوم أن سلوكيات الموظف تعتبر صارمة في المقابل، كما إذا بحث الموظفون عن تسلسلات جديدة من الإجراءات الأداء أنشطتهم اليومية أو مواجهة ظروف جديدة، فإن سلوكياتهم تكون مرنة، وبالتالي فإن هذا المفهوم ينطوي على قدر أكبر من التسامح مع السلوك غير الروتيني، والذي بموجبه يكيف استجابات الموظفون.

يوضح مفهوم المرونة بشكل عام "مدى قدرة نظام رقابة المؤسسة على مراقبة التغييرات التي تحدث في بيئة العمل عن بعد والتكيف مع متغيراتها ومدخلاتها ومخرجاتها؛ فالمرونة خاصية تساعد المؤسسة على التأقلم بنجاح مع الأحداث الصادمة والمواقف الضاغطة، وهي عملية مستمرة تظهر المؤسسة من خلالها تكييفها ايجابيا في مواجهة التغييرات ومصادرها، من خلال الربط بين عوامل بيئتها الإدارية التنظيمية الداخلية وبيئتها الخارجية".³

وتعرف مرونة الموارد البشرية بأنها: " قدرة إدارة الموارد البشرية على تسهيل ومساعدة المؤسسة على التكيف بصورة فعالة وفي الاوقات المناسبة وحسب المتغيرات البيئية الخارجية أو الداخلية للمنظمة، لذا يشير مصطلح مرونة الموارد البشرية إلى أهمية الممارسات للموارد البشرية الاداء أعمالها وتنمية المهارات المطلوبة عبر الاتصالات الداخلية والخارجية للموظفين والتي تعمل على تحقيق الابتكار والإبداع والتميز في العمل".

¹ مهار محمد طاهر دنون: "أثر التسويق الحسي في قرار الشراء دراسة الاستطلاع لأراء عينة في عدد من المستشفيات الاهلية في مدينة موصل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 55، 2021، العراق.

²، المرجع نفسه.

³ علاء عبد الاله احمد قسراوي: "مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق ريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في فلسطين، رسالة ماجستير"، معهد التنمية المسدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2020، ص: 11

ويعرف ان مرونة الموارد البشرية على انها: "مدى قدرة المؤسسة على استعمال عوامل العمالة (الحجم والكفاءة والوقت) وفقا للتقلبات والظروف البيئية لمساعدة الموظفين على التعامل مع متطلبات العمل والحياة الشخصية وتطوير".

مما سبق يمكن القول بأن ممارسات مرونة الموارد البشرية هي عبارة عن نظام شامل ومتكامل من المهارات والمعارف والسلوكيات والاجراءات التي تستعملها المؤسسة من أجل التغلب على الظروف البيئية التي تواجهها في كافة الظروف والاحوال بحيث تتفاعل معها والتي تؤثر على بقائها ونشاطها.

2 - أهمية مرونة إدارة الموارد البشرية

يمكن تلخص أهمية مرونة إدارة الموارد البشرية في نقاط التالية:¹

– تشكل مصدراً لتحسين قدرة المنظمة على البقاء والتنمية، لتركيزها على السياسات والممارسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تسهل على العاملين تحقيق التوازن بين العمل والأسرة لاكتساب الشعور بالأمان والدعم ونشر التأثير الإيجابي من أجل الابتكار التنظيمي والمشاركة لتحفيز العاملين على تقديم عمل إضافي في المقابل وبالتالي تقدم دعماً إدارياً للتعلم التنظيمي.

– تعد مصدراً لمزايا تنافسية مستدامة للمنظمات، لأن الاستثمار في رأس المال البشري لا يمكن تقليده بسهولة، ومن الصعب استبداله بالتقدم التكنولوجي أو بدائل أخرى؛

– تؤدي إلى زيادة قدرة الموظف على التكيف مع الأدوار أو سياقات العمل الجديدة واحتياجات السوق، وزيادة اتساع دورهم في الكفاءة الذاتية؛

– تتأثر بأنشطة تعزيز رأس المال البشري المتعلقة بشكل أساسي بأنشطة التدريب والتطوير الموجهة نحو تعزيز مستوى النمو الشخصي للعاملين بالمنظمة، مما يمكنهم من الاستعداد لأي شيء يجلبه المستقبل. ونظراً لسرعة تقادم المعرفة في البيئات الحالية، فإن أهمية أن تكون في المقدمة على منحى التعلم أمر بالغ الأهمية في خلق موظفين مرتين، ويستطيع المديرون التحقق مما إذا كانت استراتيجية الموارد البشرية لشركتهم تساهم في أداء المنظمة م لا من خلال مراقبة التغييرات في مرونة الموظف؛

– تؤثر بشكل إيجابي على مقاييس مختلفة للأداء التنظيمي، كما تعتبر مكونات مرونة الموارد البشرية أصول استراتيجية للتطوير التنظيمي والبراعة التنظيمية لتأثيرها الإيجابي على كل من الإبداع والابتكار ورضا العاملين، وبالتالي فهي ليست فقط معززا لأداء العاملين الفردي ولكنها تزيد من الأداء والإنتاجية الشاملة؛

– تسمح للاختلاف والتنوع بالظهور، لتركزها على الطبيعة متعددة الأوجه للعاملين وفقاً لشخصيتهم وخبراتهم وسلوكهم وتعلمهم؛

من خلال دراستنا لتعريف مرونة الموارد البشرية وأهميتها يمكننا القول ان الفرق بينها وبين الموارد التقليدية يتضح اختلافها عن إدارة الموارد البشرية التقليدية وهذا مانحوال تطرق اليه في مطلب الموالي.

المطلب الثاني: الفرق بين مرونة إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية التقليدية

تعتبر المرونة في إدارة الموارد البشرية إلى القدرة على التكيف مع التغييرات السريعة والمتطورة في بيئة العمل، بينما الإدارة التقليدية تعتمد على القوانين واللوائح والإجراءات الثابتة دون مرونة كبيرة، في المقابل تهتم إدارة الموارد البشرية التقليدية بالمهام الإدارية الروتينية مثل إدارة الرواتب والحوافز بينما تركز المرونة في إدارة الموارد البشرية على تطوير القدرات وتحفيز الإبداع والابتكار لدعم استراتيجيات الشركة.

¹ د. إناس أحمد إسماعيل إبراهيم علي، "دور مرونة إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي دراسة ميدانية في مصلحة الضرائب العقارية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد 45، العدد 2، جامعة المنوفية، مصر، 2022، ص - ص: 328 - 329

أولاً - الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية ومرونة الموارد البشرية من حيث الغرض: هو أن الغرض من إدارة الموارد البشرية التقليدية تحسين الكفاءة التنظيمية و غرض مرونة الموارد البشرية تحسين حيوية مقدره التكيف والمقدرة التنافسية للمنظمات.

ثانياً - الفرق دور إدارة الموارد البشرية التقليدية ومرونة الموارد البشرية من حيث الإدارة: هو ان الأول تقييم الوظائف و تقييم الأداء، وإدارة المرتبات، وان الخير هو الانتقال بالإصلاح المنظمي نحو مستوى عالي أي نهوض بالمنظمة.

ثالثاً - الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية ومرونة الموارد البشرية من حيث منظور الإدارة : هو ان الأول يحكي على الموظفين والمنظمة هي علاقة عمل راس مالية وان الأخير يتجلى في الموظفين والمنظمة هي علاقة شراكة تعاونية.

رابعاً - الفرق بين لإدارة الموارد البشرية التقليدية ومرونة الموارد البشرية من حيث البيئة الخارجية: هو أن الأول يتميز ببيئة خارجية مستقرة والأخير يتميز بدناميكو معقدة.

خامساً - الفرق بين لإدارة الموارد البشرية التقليدية ومرونة الموارد البشرية من حيث الموقف الاستراتيجي: هو ان الأول منفذ المشاريع الاستراتيجية والاخير صناعة القرار ومنفذ للمشاريع الاستراتيجية معا.

وسنوضح هذه الأبعاد وأكثر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم: (1): يمثل الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية ومرونة إدارة الموارد البشرية

الصفة	إدارة الموارد البشرية التقليدية	مرونة الموارد البشرية
الغرض	تحسين الكفاءة التنظيمية	تحسين حيوية مقدره التكيف والمقدرة التنافسية للمنظمات
وظيفة الإدارة	تقييم الوظائف، تقييم الأداء، وإدارة المرتبات	إدارة علاقة الموظف، وإدارة الفرق، والاستعانة بمصادر خارجية للموارد البشرية
دور الإدارة	المحافظة على المنظمة كما هي	الانتقال بالإصلاح المنظمي نحو مستوى عالي أي نهوض بالمنظمة
الهيكل التنظيمي	هرمي	الهدم او تسطح
منظور الإدارة	الموظفين والمنظمة هي علاقة عمل راس مالية	الموظفين والمنظمة هي علاقة شراكة تعاونية
البيئة الخارجية	البيئة الخارجية المستقرة	البيئة الخارجية ديناميكية ومعقدة
الموقف الاستراتيجي	منفذ المشاريع الاستراتيجية	صناعة القرار ومنفذ للمشاريع الاستراتيجية معا

Source : Jin Chen.J&Weizi Li.W,2015 "The Relationship between Flexible Human Resource Management and Enterprise Innovation Performance": A Study fro ; Organizational Learning Capability Perspective " International Federation for infomation Processing, P:206

المبحث الثاني: مرونة ممارسات الموارد البشرية

تعني مرونة ممارسات الموارد البشرية القدرة على تكيف أنظمة وسياسات الموارد البشرية لتلبية احتياجات وتحديات متغيرة في بيئة العمل. تشمل هذه الممارسات توظيف مرن وتدريب مستمر وتطوير مسارات مهنية مرنة، وسياسات مكافآت قابلة للتعديل، وإدارة تغيير فعّالة، وسنحاول في هذا المبحث التطرق الي مفهوم مرونة ممارسات الموارد البشرية وتصنيفاتها .

المطلب الأول: مفهوم مرونة ممارسات الموارد البشرية ومراحل تطورها

تعني مرونة ممارسات الموارد البشرية بقدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة من خلال سياسات توظيف التدريب مرنة وهياكل تنظيمية ديناميكية. تطورت هذه الممارسات من الاستجابة للإحتياجات الانية الى تبني استراتيجيات تدعم التعلم المستمرة والعمل عن بعد، مما يعزز القدرة التنافسية والأداء الفعال، سنتطرق في هذا المطلب الى مفهوم مرونة ممارسات الموارد البشرية ومراحل تطورها .

أولاً - مفهوم مرونة ممارسات الموارد البشرية : سنحاول عرض كل من التعريف ومراحل التطور.

1- تعريف مرونة ممارسات الموارد البشرية

توصل " W.Li Weizi&J.Chen " الى ان: "ممارسات مرونة ادارة الموارد البشرية هي الممارسات الادارية التي تستعملها المنظمة للتأثير بشكل مباشر أو غير مباشر على مهارات وسلوكيات ومقدرات التعلم لدى الموظفين من خلال المرونة في التكيف مع هيكل الموظفين ووضع العمل وخطة التدريب، وخطة الحوافز".

ويرى " G.Mahmoudi&N.Alibakhshi " ان مرونة ممارسات الموارد البشرية هي: " أحد الجوانب الاساس لمرونة التنظيمية التي تساهم على تكيف المعرفة والمهارات والسلوكيات مع الظروف البيئية المتغيرة " ¹ ومما تقدم يمكن القول ان مرونة ممارسات الموارد البشرية هي نظام متكامل من المهارات والمعرفة والسلوكيات والاجراءات التي تستعملها المنظمة من اجل التغلب على الظروف البيئية التي تواجهه

2- مراحل تطور مرونة ممارسات الموارد البشرية:

أشار "Farham& Horton" بأن المرونة قد تم إدراكها وتطويرها من قبل أرباب العمل والموظفين والمستفيدين من الخدمات وهذا ما كان سبب ادخال مرونة الموارد البشرية في الخدمات العامة في جميع انحاء أوربا والولايات المتحدة خلال (1980-1990) والتي مرت بعدة مراحل يمكن تلخيصها فيمايلي: ²

أ - الموجة الأولى: 1980

التي تبعت من اثار زيادة ضغوط اثار المنافسة الاقتصادية والعولمة وكذلك التغييرات الهيكلية في الاقتصاد وتأثير التكنولوجيا الجديدة على العمل، على الرغم من أن عوامل الجذب الاجتماعي استيرت ولاسيما في الحاجة لاستيعاب احتياجات العمل المتنامية للقوى النسائية في العمل والضغوط من اجل خفض تكاليف العمالة واعادة هيكلة القوى العاملة في كل من القطاع الخاص والعام وسعي المدراء للمزيد من السيطرة على عملية العمل من أجل رفع الكفاءة وتحسين القدرة التنافسية بسبب عدم استقرار السوق وعدم اليقين الذي كان يجري هو من خلال التمييز بين العمال الدائمين والمؤقتين بدوام كلي ومجموعة الموظفين الذين يعملون وعلى مستوى جزئي على المدى القصير؛ أي الموظفين المؤقتين وبدوام جزئي وهذا من ضمن الاستراتيجيات لزيادة المرونة وبذلك تؤخذ كانها منظمة مرنة.

¹ م. محسن علوان محمد، "تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات البشرية، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية"، مجلة ، تخصص الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 10، العدد4، جامعة القادسية، العراق. ، 2018 ، ص:7.

² على عبد الحس عباس الفتلاوي. "سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاساتها على مرونة ممارسات الموارد البشرية - دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرات الأوسط"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة اعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2014،

ب - الموجة الثانية: 1990

لقد انعكس التحول ضمن اقتصادات أوروبا الغربية ومنظمات التعاون والتنمية في البلدان الأخرى في الاقتصادات القائمة على التزايد المعرفي والذي يدعم ذلك هو قوة العمل الماهرة والمرنة للمتعلمين تعليماً عالياً وكذلك قابلية التعلم باستمرار وقابلية التكيف وبشكل مستمر للتغيير، ولقد أصبحت المرونة الوظيفية هي المطلب الرئيسي للعاملين الأساسيين وينصب التركيز على الناس المرنين بدلاً من الانظمة المرنة أو المنظمات وكذلك تستمر العوامل الاجتماعية في السحب في مكان العمل فلقد ظهرت ضغوطات اجتماعية جديدة كتوفير الفرص للنساء والمعاقين وهناك أيضاً ارتفاع في توقعات العملاء والمستهلكين ومستخدمي الخدمات للحصول على جودة عالية وايضاً فإن المرونة الاقتصادية تستمر لدفع المرونة إلى الأمام.

والمنظمات الناجحة تنظر للتطور التكنولوجي كفرصة لظهور متطلبات جديدة مما يستلزم ظهور وظائف جديدة واعداد الهيكل الاداري ليكون متلائم مع تلك التطورات، وكذلك مرونة سوق العمل والمرونة في التوظيف وتطور المجتمعات من الزراعية إلى الصناعية وظهور منظمات منافسة في نفس مجال عمل المنظمة مما يستلزم اجراء تغييرات في القوى العاملة والاعتماد على القوى العاملة الأكثر كفاءة ومرونة ومهارة وايضا ظهور نقابات العمال في نهاية القرن التاسع عشر مما شكل قوى ضاغطة على القطاع الحكومي والقطاع الخاص لغرض الاستجابة لمطالب العاملين وتغيير ظروف العمل لتكون أكثر ملائمة.

وأشار "Williams" أنه من ضمن التطورات التي حصلت في مرونة ممارسات الموارد البشرية هي اجراء عدد من المتغيرات المستهدفة من الحكومة لمساعدة الأبياء لتحقيق توازن افضل في حياة العمل وتم اصدار سلسلة من الاحكام في عام 2002 والتي تمثلت بتعزيز حقوق الذين يعتنون بالأطفال وتم اعطاء حق اجازة الأبوين وكذلك صدرت سلسلة من اللوائح والتي تحدد تفاصيل أولئك الذين لهم الحق في طلب العمل المرن وان أحد المسائل التي شغلت الاهتمام بالأحكام الجديدة هو مستوى التنفيذ الذي يضع إلى جانب القلق الموجود في عدم المبالغة بعبء محاكم التوظيف وكذلك بالأحكام الأخرى من قانون العمل والتي تهدف إلى حل النزاعات قبل وصولها إلى المحاكم.

وأشار "White horton" بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية بدأ تنظيم علاقات التوظيف والتي تضمن ساعات العمل والحد الأدنى من الأجور في عدد من البلدان الأوروبية وهذا لم يكن حتى عام 1970 حيث تم ادخال التنظيم القانوني في بريطانيا وكذلك الاتفاقات الجماعية مع مجالس الأجور التي تم انشائها في عدد من الدول ، والتي بموجبها يتم تحديد الحد الأدنى من الأجور القابلة للتنفيذ من الناحية القانونية واطلاق قوانين لمكافحة التمييز على أساس العرق والجنس وايضا في اوربا القيام بعدد من الترتيبات المتعلقة بإدارة علاقات العمل في القطاع العام وقوانين اصلاح نظام المدفوعات والشروط المتعلقة بساعات العمل وتنظيم عقود العمل من خلال المفاوضات الجماعية بين ارباب العمل والنقابات العمالية.

وقد أشار "Farmham & Horto" ان النقاش حول المرونة الممارسات الموارد البشرية المعاصرة قد بدأ في أوروبا خلال عقد 1960 وعدد من الدول في مختلف انحاء العالم وكان لتقارير منظمة التنمية الأوروبية الدور الكبير في ادخال المرونة في الحياة العملية نتيجة لتغير الظروف الاقتصادية وارتفاع النمو الاقتصادي في جميع اقتصاديات منظمة التعاون الأوروبية وزيادة مستويات الانتاجية وارتفاع الناتج القومي الاجمالي للدول الاعضاء الى (4.5%) و ارتفاع دخل الفرد الى (40 بالمئة) سنوياً وكان هناك تخفيض في ساعات العمل وادخال الاجازات المدفوعة الأجر والتركيز على الجودة في حياة العمل .

المطلب الثاني: تصنيفات مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية

في هذا المطلب سنتطرق لعدة اشكال لمرونة ممارسات الموارد البشرية التي تبين لنا أهمية التنظيم وتصنيف التي نستخدمها لتدريب وتطوير المهارات من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وسنتطرق في هذا المطلب الى تفاصيل حول تصنيفات مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية.

أولاً- مرونة الاختيار وتعيين

مرونة الاختيار وتعيين تعني التقليل من احتمالية دوران العمل وزيادة نسبة نجاح عملية الاختيار وسندكرها فيما يلي:¹

1- تعريف مرونة الاختيار والتعيين: عرف "Kumari" الاختيار والتعيين بأنه عملية جذب المرشحين المناسبين للوظيفة أكثر من غيرهم والعمل على تحفيزهم نحو مرونة ممارسة العمل المناسب في المنظمة، كما أن الاختيار والتعيين محاولة لتحقيق التوازن بين امكانيات المرشح للوظيفة وبين ما تتطلبه الوظيفة.

وعرف "Dessler" الاختيار والتعيين بأنه العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بتعريف المتقدمين للوظيفة بالمعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى الضرورية لتحقيق غايات وأهداف الوظيفة الموكلة إليهم، حيث تهدف عملية الاختيار والتعيين إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ويُعرف كل من " Bhoganadam Rao " الإختيار والتعيين بأنه عملية استقطاب وانتقاء المتقدمين بطلب للحصول على وظيفة ما واختيار المتقدم المناسب الذي تتوفر فيه المهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة. ووفقاً لـ " Opoku& Arthur " فإن الإختيار والتعيين هي العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها القيام بجذب المواهب وتشجيعهم على الأداء المتميز لتحقيق القدرة التنافسية للمنظمة.

2- أهمية مرونة الاختيار وتعيين: يمكن تلخيصها فيما يلي :

- تحديد المتطلبات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية ؛

- زيادة عدد المرشحين للوظائف بأقل تكلفة؛

- التقليل من احتمالية دوران العمل في المنظمة ؛

- زيادة نسبة نجاح عملية الاختيار؛

- زيادة الفاعلية التنظيمية والفردية.

ثانياً - مرونة التدريب والتطوير

التدريب والتطوير يعززان مهارات الموظفين ، مما يزيد من الإنتاجية ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة . هذه العملية تحسن رضا الموظفين وتشجع على الابتكار.²

1- تعريف مرونة التدريب والتطوير: هو مجموعة من اجراءات التعلم، بدءاً من تدريب الموظفين لمهامهم الحالية والمهام التي قد توكل إليهم، وتبادل المعرفة بهدف تحسين العمل وخدمة العملاء، كما يركز على تطوير حياتهم المهنية، وبالتالي زيادة فاعلية الافراد والمنظمة، وتساعد برنامج التدريب والتطوير الشامل في التعرف على المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة وخلق الميزة التنافسية "Niazi".

ويعرف "Dessler" التدريب والتطوير بأنه أنشطة مخطط لها تقدمها المنظمات للموظفين بهدف اكتساب وتعلم المعارف والمهارات والسلوكيات المتعلقة بالوظيفة التي تحسن من قدرة الموظفين على التعامل مع المتغيرات البيئية بكفاءة ومرونة وتحسن أدائهم بشكل مستمر، ويعرف "Nischitha Rao" على أن التدريب هو سلسلة من تعلم السلوك المبرمج، كما أنه عملية تزويد ونقل معرفة ومهارات محددة للموظفين لغرض معين للعمل في النظم والمعايير المحددة من قبل الادارة، أما التطوير فهو تلك الأنشطة والبرامج التي تؤثر في تغيير قدرة الفرد على أداء مهامه بشكل أفضل.

¹ فاطمة قيس الراوي، " اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية - دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية -"، رسالة استكمال الحصول على الماجستير في إدارة اعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، 2017، ص - ص: 23 - 24

² المرجع نفسه، ص - ص: 26 - 27

2- أهمية مرونة التدريب والتطوير: يمكن تلخيصها فيما يلي :

- معالجة نقاط ضعف لدى الموظفين؛

- تحسين أداء الموظفين؛

- زيادة الإنتاجية.

ثالثاً - مرونة المنافع والتعويضات

مرونة المنافع و التعويضات تتيح تخصيص الحزم لتناسب احتياجات الموظفين ، مما يعزز الرضا الوظيفي ويجذب المواهب.¹

1- تعريف مرونة المنافع والتعويضات:

يعرف كل من " Harzing et Pinnington " المنافع " أو "المزايا"; بأنها تلك الإضافات الوظيفية التي يقدمها صاحب العمل الى الموظفين والتي يشار إليها بالأجور الغير مباشرة، وتشمل التأمين الصحي راتب التقاعد النقل والاسكان والإجازات المدفوعة الأجر، حيث أن معظم المنافع في مكان العمل مطلوبة بموجب القانون. أما التعويضات فهي تشير الى الأموال التي يحصل عليها الموظفين مقابل عملهم، مثل الأجور والرواتب، وتعتمد أنواع التعويضات على أداء عمل الموظف ومهاراته وخبرته ودرجة تعليمه كما ينبغي أن تكون برامج التعويضات عادلة للموظفين ومنتظمة.

2- أهمية مرونة المنافع والتعويضات:

تعتبر المكافآت بجميع أشكالها هي العنصر الأكثر أهمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين ولدفعهم في تقديم أفضل ما لديهم من جهود، حيث أن المكافآت تؤثر إيجابياً في أداء الموظفين وتجعلهم أكثر إنتاجية، وتزيد من قدرتهم على الابداع وتوليد الافكار الجديدة، كما أن نظام المنافع والتعويضات يمكن المنظمة من جذب وتحفيز الموظفين ذوي الجدارات العالية والاحتفاظ بهم.

رابعاً: المشاركة في اتخاذ القرار

المشاركة في اتخاذ القرار تعني إشراك أعضاء الفريق أو الأطراف المعنية في عملية صنع القرار . مما يزيد من الشفافية والالتزام ويعزز الشعور بالانتماء.²

1- تعريف مرونة المشاركة في اتخاذ القرار:

عرف " Apostolou " المشاركة في اتخاذ القرار بأنها عملية لتمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وأنشطة التحسين التي تتناسب مع مستوياتهم في المنظمة، وتتخذ المشاركة أشكالاً عديدة مثل تصميم الوظائف وتحديد نوعية حياة العمل

2- الأهداف مرونة المشاركة في اتخاذ القرار:

أ - الأهداف الأخلاقية: إن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات هي ضرورة أخلاقية ومعنوية، كما تعزز من معنويات الموظفين ورفاهيتهم في مكان العمل

ب - الأهداف السياسية: إشراك الموظفين في صنع القرار هو امتداد لمبدأ الديمقراطية السياسية في مكان العمل، حيث يمكن للموظفين ممارسة اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم في العمل، وأن ضغوط العمل المتزايدة تفرض على المنظمات تصميم هياكل تسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات على جميع مستويات المنظمة.

¹ المرجع نفسه، ص - ص: 30 - 32

² المرجع نفسه، ص - ص: 34 - 36

ج - الأهداف الاجتماعية: أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تعمل على تحسين الرضا الوظيفي والالتزام وعلاقات العمل.

اذن نستنتج ان كل هذه تصنيفات التي ذكرناها لها أهمية كبيرة في تطوير المورد البشري واعطاءه القدرة على تحمل القرات وجعله قائد لنفسه في تطوير داته وتطوير المؤسسة التي يعمل لها.

المبحث الثالث: أبعاد ممارسات مرونة الموارد البشرية

إن المؤسسات التي تتسم بالمرونة العالية هي المؤسسات التي يمتلك موظفيها مجموعة كبيرة من المهارات والسلوكيات التي يمكن نقلها بسهولة وكفاءة من خلال التنسيق في عمليات ادخال المدخلات أو الموارد من أجل التفاعل للوصول للمخرجات، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تمتلك المرونة التنسيقية وأن تكون قادرة على عمليات الموائمة بين المعطيات المختلفة بما يحقق فائدة كبرى بحيث تستفيد المؤسسة من مرونة مواردها لاسيما البشرية وذلك قد يحدث من خلال تبنيها لأبعاد مختلفة وهذا ماسنحاول تطرق اليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: المرونة الوظيفية

مرونة الوظيفة تشير الى قدرة الموظفين على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة سواء من حيث المهام أو الأدوار أو ساعات العمل، وسنتطرق في هذا المطلب الى مفهوم المرونة الوظيفية وأشكالها وأهميتها.

أولاً - تعريف المرونة الوظيفية

تعرف المرونة الوظيفية بأنها " المساحة المسموح فيها للموظف أو المنظمة بتسهيل وتبسيط بعض المهام الوظيفية والمعاملات دون تجاوز الإجراءات والتعليمات أو الإخلال بالمهام الوظيفية واللوائح التنظيمية"¹.

تتمثل المرونة الوظيفية: "بتفويض السلطة والادارة التشاركية والتدريب، وتعتبر من المكونات الرئيسية لمرونة الموارد البشرية والتي تؤثر على اداء المؤسسات؛ فمسؤولية العديد من الأنشطة في المؤسسة تقع على عاتق المرونة الوظيفية الادارة الموارد البشرية من خلال ما تملكه من مهارات ومقدرات التي تساهم بذلك، بالإضافة الى أنها تلعب دور أساسي باعتبارها قاعدة معرفية واسعة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. الان هذه القاعدة تخلق مقدرات عالية لتطوير وسائل أكثر فعالية لتحقيق المتطلبات والاهداف التي تسعى اليها المؤسسة، وتعمل هذه المرونة على تحقيق رفاهية العاملين وتحفزهم نحو أداء الأعمال بجودة عالية، الامر الذي يؤدي الى زيادة انتاجية العاملين وانخفاض معدل دوران العمل وتقليل عدد المدراء التنفيذيين والإداريين والتوجه نحو الاختصاص المركز في العمل".

والمرونة الوظيفية والتي تعني: "ايضاً الاستجابة التنظيمية تأخذ قيماً مختلفة في المؤسسة؛ حيث تتحرك المؤسسة نحو المستوى المطلوب والتغيرات التي قامت بها فعلا من اجل التغيير بحيث تأخذ في الحسبان التعقيدات والصعوبات التي تواجه المؤسسة عند التوجه للتغيير بسبب الترابط المتعدد بين المتغيرات التي تشكل الانظمة الفرعية للمؤسسة والقدرة الاستيعابية واتساع مزيج المرونة وملائمة التصميم التنظيمي بما يتلاءم مع الاستجابة للتعقيدات والتحديات الاخرى ان ظهرت". للمرونة الوظيفية العديد من الاشكال نحاول تطرق اليها في نقاط التالية:

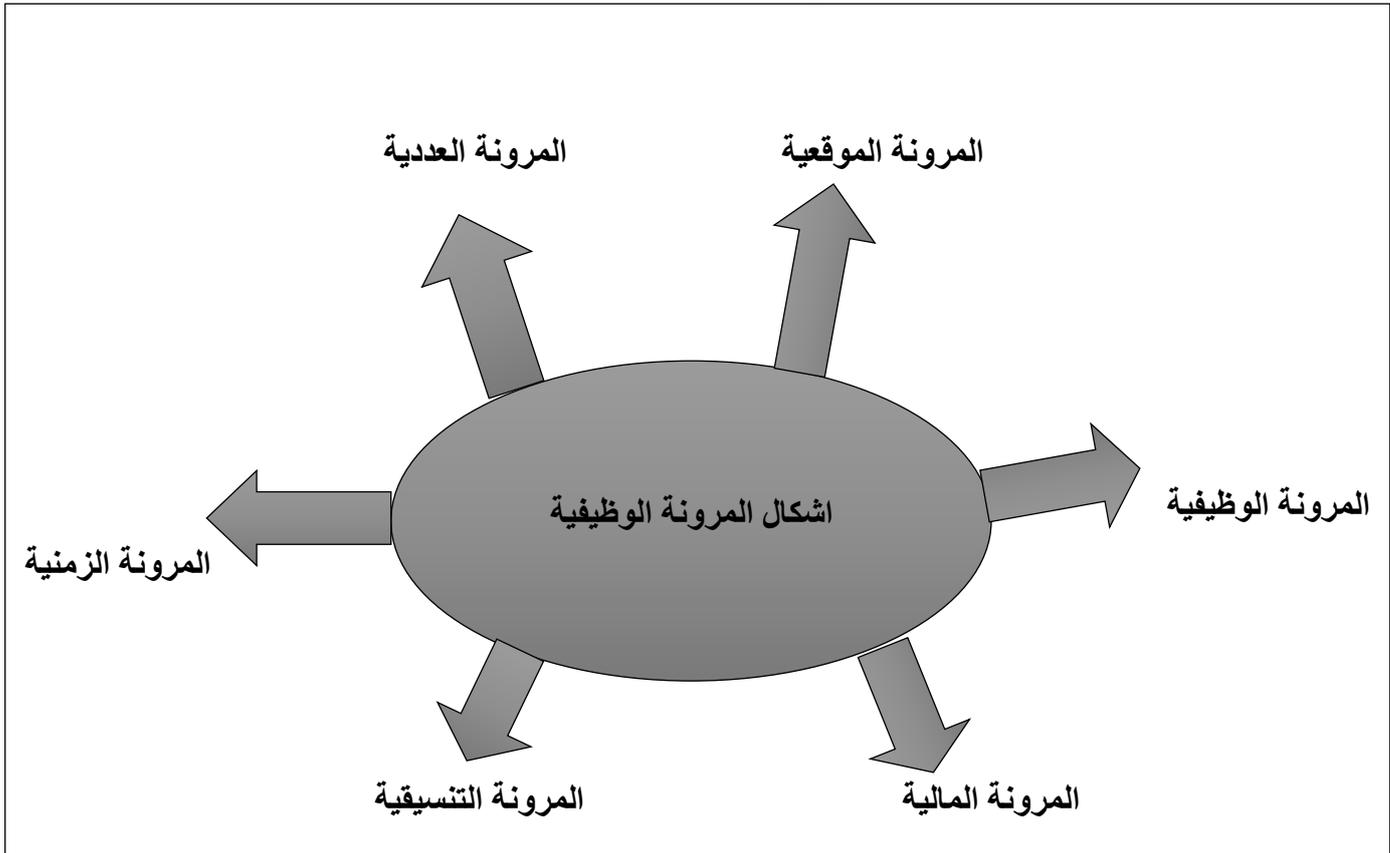
ثانياً - اشكال المرونة الوظيفية:

1 - المرونة العددية: تعني التكيف مع العمل في وقت قصير، كالوظائف المؤقتة والعقود قصيرة الاجل للوظائف.

¹ علاء عبد الاله احمد قسراوي. مرجع سبق ذكره. ص - ص: 13 - 16

- 2 - **المرونة الزمنية:** تشير إلى تحويل ساعات العمل بشكل غير متساوي لفترة من الوقت إلى العمل الإضافي لتحقيق متطلبات الإنتاج.
- 3 - **المرونة المالية:** وهي مرتبطة بجهود المنظمة للحد من تكاليف العمل من أجل حماية الربحية، ويتطلب ذلك الاستخدام الجزئي للمرونة الإلزامية جنباً إلى جنب مع الوفورات في التكاليف والمصروفات من خلال تعديل مستويات الأجور وفق الاداء الفردي او الجماعي.
- 4 - **المرونة الوظيفية:** يسمح فيها للموظفين ومن خلال مهاراتهم وكفاءتهم التنقل عبر الوظائف المتنوعة، وهي تعتمد بشكل رئيسي على التدريب.
- 5 - **المرونة الموقعية:** حيث أنها تعمل على تخفيض نفقات المنظمة، من خلال تقليل الاستعانة بالمصادر الخارجية النجاز الأعمال.
- 6 - **مرونة التنسيق:** وهو القدر الذي يمكن فيه إعادة تكوين سلسلة موارد المنظمة وإعادة توزيع الموارد، حيث تعد قدرة الموارد البشرية على اكتساب المهارات المتنوعة من مؤشرات هذه المرونة، ويبين لنا الشكل الآتي أشكال المرونة الوظيفية:

الشكل رقم(1): أشكال المرونة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على: علاء عبد الإله احمد القصراوي، مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق ريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في فلسطين ، رسالة ماجستير، جامعة القدس - فلسطين ، 2020، ص: 14

ثالثاً - أهمية المرونة الوظيفية

تظهر أهمية المرونة الوظيفية في عدة نقاط نلخصها فيما يلي:

- 1 - **سلاسة الإجراءات:** حيث أن هذه المرونة تهدف الى التخلص من بعض الخطوات الروتينية الزائدة والتي لا يؤثر حذفها على القيود والاجراءات المطلوبة وجودة ودقة الخدمة المقدمة.

2 - تنفيذ المهام الوظيفية بأقل جهد: من خلال تطبيق المرونة يمكن للموظف المختص تقليل وقت الإنجاز لكل مهمة مطلوبة وبالتالي توفير الوقت وزيادة مستوى الإنتاجية.

3 - تقليل التكلفة التشغيلية: حيث أنه يوجد علاقة بين طول خطوات المهمة الوظيفية وبين التكلفة التشغيلية والمرونة تعمل على تقليل الخطوات ومن ثم تلغي الكثير من التكاليف التشغيلية.

4 - زرع الثقة بالموظف: حيث أن تمكين الموظف من بعض الصالحيات يحقق المرونة والتي من شأنها تعزيز مكانته في المنظمة، ورفع مستوى ثقته بنفسه من حيث المعرفة والإنجاز، وزيادة مستوى احساسه بأن لها أثر وبصمة واضحة بعمله.

5 - اكتساب الفرد القدرة على التطوير: حيث أن المرونة الوظيفية تدفع الفرد للاستجابة والتفاعل مع الكثير من الافكار المبتكرة والتي ينتج عنها بعض الافكار التطويرية والتي من شأنها تحقيق التميز المؤسسي.

كما ويجب على المؤسسات فهم العلاقة بين مخرجات الأعمال والعاملين؛ فالعاملين هم أكثر الموجودات أهمية للميزة التنافسية، ومقدرات العاملين في كل المستويات فيها خصائص رئيسية، فالشخص قادر على انجاز الدور المعطى له والمؤسسات يمكنها أن تحسن الانتاجية بواسطة تحفيز العامل من أداء متوسط الى متفوق من خلال الحوافز المقدمة له وتقليل الرقابة وتعظيم المرونة ، وأن رأس المال البشري عبارة عن مجموعة من الافراد الذين يمتلكون معارف ومهارات وخبرات ذات قيمة للمؤسسة تسهم في زيادة وتعظيم مواردها. و المؤسسة تدعم ميزتها التنافسية من خلال دعم وتعزيز وسائل التنفيذ التي من اهمها الموارد البشرية والتي تعد احد الركائز الأساسية في تنفيذ الإستراتيجية؛ وبالتالي فإن مرونة راس المال البشري تشمل المرونة العددية والمرونة الوظيفية؛ اذ تشير المرونة العددية الى قدرة المؤسسة لتعديل عدد العاملين أو مستوى ساعات العمل، أما المرونة الوظيفية فتشير الى استعداد العاملين إلى أداء مهام مختلفة ردا على طلبات العمل المختلفة، ويعتبر إكساب المرونة للموارد البشرية بمثابة قيمة عالية المستوى.

المطلب الثاني: مرونة سلوك

مرونة السلوك تشير إلى قدرة الأفراد على التكيف مع التغيرات والمواقف الجديدة بكفاءة وفاعلية. تعكس هذه القدرة قدرة الشخص على تعديل تصرفاته واستجاباته وفقاً للظروف المتغيرة، مما يساعده على التعامل مع التحديات والفرص بطريقة إيجابية وبناءة. تعد مرونة السلوك أساسية لتحقيق النجاح الشخصي والمهني في بيئة تتسم بالتغير المستمر، وسنطرق في هذا المطلب الى مفهوم مرونة سلوك وأهميتها في المؤسسة.

أولاً - تعريف مرونة السلوك

لقد عرف "Green" المرونة السلوكية بأنها تتمثل في: " نجاح الفرد في الاستجابة والتكيف في التغيير والمدى الذي يمكن أن يكون فيه الفرد متسامحاً مع التغيير والتكيف مع الاضطرابات وعدم مقاومة التغيير". وأن الفرد يتبع السلوك الجامد في حالة عدم وجود بدائل للسلوك لتتكيف مع حالات التغير في البيئة وأشار "Naugle Kalata" بأن مرونة السلوك تشير: "إلى قدرة الفرد على تطبيق ذخيرة سلوكية متكيفة بشكل فعال مع مجموعة متنوعة من السياقات وفي ظل مجموعة متنوعة من الظروف المختلفة".

وأضاف "Ngo" ان المرونة في عادات عمل الموظفين تساعد في الاستجابة إلى الاوضاع المتغيرة في غضون فترة زمنية قصيرة وأن الموظفين الذين يتمتعون بمرونة كافية هم قادرين على التكيف مع متطلبات العمل الديناميكية.¹

وأشار "Pulakos" ان الافراد يختلفون في قدراتهم على التكيف مع التغيير وأن مخزون السمات قد يوفر طريقة واحدة لتحديد مستوى الفرد في القدرة على التكيف وبالتالي يمكن للمنظمات أن تعزز مرونتها السلوكية من خلال تجديد الافراد عمداً والذين يظهرون مستويات اعلى من القدرة على التكيف، وان مرونة

¹ علي عبد الاحسن عباس الفتلاوي، مرجع سبق ذكره، ص:169

السلوك تنطوي على أكبر قدر من التسامح مع السلوك غير الروتيني من جانب المنظمة وذلك يمكن ان يتحقق من خلال تعزيز الثقافة المناسبة وبذلك فإن مرونة السلوك تتطور خلال فترة من الزمن.¹

ثانيا - أهمية مرونة السلوك

إن أهمية عنصر المرونة السلوكية يمكن ملاحظته في مقارنة طريقة إدارة القوى العاملة لشركة طيران الجنوب الغربي (Southwest Airlines) مع شركات الطيران الأخرى فمعظم الشركات الكبرى في صناعة الطيران الأمريكية وضعت توصيف محدد جدا للوظائف وقواعد عمل السيطرة على سلوك الموظفين في حين طيران الجنوب الغربي يتجنب مثل هذه الأساليب و بدلا من ذلك تؤكد الإدارة على أهمية الخروج في الوقت المحدد للطائرات والقيام بما هو في مصلحة الشركة ثم توفر للموظفين حرية كبيرة في اتخاذ القرارات بشأن كيفية تحقيق تلك الأهداف

وتقول "هيرب كيلبهر" الرئيس التنفيذي لشركة " نقول لموظفينا أننا نقدر عدم الانسجام والتناقض، ونحن نسعى لتحقيق 20 مليون راكب هذا العام، في حين لا يمكننا التنبؤ بكل المواقف التي سوف تنشأ في عديد من اللحظات ، نظامنا يقول لموظفينا مهلا، لا يمكننا توقع كل هذه الأمور، يمكنكم التعامل معها بأفضل طريقة ممكنة، يمكنكم الحكم وحرية التصرف ونحن على ثقة من أنكم سوف تفعلون الشيء الصحيح، وإذا اعتقدنا أنكم قد فعلتم شيئا خاطئا، فنحن سوف ندعمم تتعلمون دون نقد ودون كلام كثير". وبالفعل كانت النتائج جيدة جدا وتحسن أداء الشركة وأصبحت من الأوائل.

المطلب الثالث: مرونة المهارة

ويمكن القول ان من اهم ابعاد مرونة ممارسات الموارد البشرية هي مرونة المهارة التي تمتاز بتنوع والسرعة في تكوين المهارات، وسنتطرق في هذا المطلب الى تعريف مرونة المهارة وابعادها:²

أولا - تعريف مرونة المهارة :

عرف "محمد" مرونة المهارة بأنها عبارة عن مهارة الموظف من خلال امتلاكه عدد من الخيارات والبدائل والتي من الممكن تطبيقها ونقلها بسرعة عبر موظفي المؤسسة، والذين يمتلكون على الطلب مهارات واسعة تمكنهم من اداء مختلف الاعمال الوظيفية بناء حيث تكون المؤسسة ذات كفاءة ومهارة عالية من خلال امتالكها لموظفين مهرة واصحاب خبرات واسعة.

وفي نفس السياق أشار، "Martin" الى أن مرونة المهارة هي مجموعة متنوعة من الاستعمالات البديلة الفعلية والمحتملة التي يمكن تطبيقها على مهارات العاملين والسرعة التي يمكن إعادة تكوينها من خلالها.

ثانيا - أبعاد مرونة المهارة :

كما أشار إليها "محمد" وهي كما يلي:

1- التنوع: إذ يشير التنوع في المستوى الفردي إلى المدى الذي يمكن للموظفين إمتلاك أو تعلم المهارات التي لها استعمالات بديلة أي توفر مهارات لدي الموظفين تمكن في بعض الأحيان من القيام بمهام متنوعة هذا بدوره يقلل من البطالة المقنعة في المؤسسة، اما التنوع على مستوى المؤسسة فانه يدل على مجموعة متنوعة من المهارات (سواء اكانت فعلية ام محتملة) التي تكون موجودة داخل المؤسسة يمكن الاستفادة منها.

2- السرعة: فهي البعد الزمني الذي يدل على مدى السرعة التي يمكن للمنظمة تكوين هذه المهارات فيها، مثلا (تنقلات الموظف، وتكوين الفرق، ونقل المعرفة وغيرها).

3- الاتساق: فائدة المجموعة متنوعة من المهارات في ظل ظروف الطلب المختلفة.

¹ المرجع نفسه، ص: 169

² علاء عبد الاله احمد قصر واي، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

وبالتالي فإن هذه المرونة يمكن استخدامها في توليد أنماط أو أصناف متنوعة من التفكير والتنمية والقدرة على نقل هذه الأنماط والبعد عن الروتين بحيث تعمل على تغيير اتجاه التفكير والانتقال من عمليات التفكير العادي إلى الاستجابة وردة الفعل وإدراك الأمور بطريقة متفاوتة ومختلفة والتي تفسح المجال للتفكير البناء خارج الصندوق، كما وأنها المهارة التي يتم من خلالها إنجاز الأشياء وفهمها بطرق متنوعة، حيث يتوقف الأداء الكفؤ للموظفين على ما يتميزون به من مهارات فنية يتم اكتسابها من خلال الممارسة للأعمال وصقلها من خلال التدريب وتنمية المهارات المختلفة.

ولكي تنجح المؤسسات عليها ان تستقطب أفراد موهوبين قادرين على العمل في كل المستويات ويتمتعون بمستوى مناسب من المهارات والقدرة المتنوعة ولديهم الكثير من الإطلاع والخبرات والقيم المؤسسية التي تزيد من قيمة وهيبة المؤسسة ولديهم آراء ومقترحات ووجهات نظر بناءة، وينبغي تطوير هذه المهارات والأفكار بصورة مستمرة وتقويتها وتعزيزها كما يتعين على كل موظف أن يحفز جهوده ويوظف مهاراته من أجل التركيز في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة ، دون كلل أو ملل وان يكون مبادر ومنتمي للمؤسسة التي يعمل بها ويحافظ عليه وعلى مقدراتها وارثها العلمي والمعرف .

خلاصة الفصل:

من خلال مناقشتنا لهذا البحث المتعلق بالإطار النظري لمرونة إدارة الموارد البشرية، تبين أن مفهوم المرونة في إدارة الموارد البشرية أصبح أساسيا في بيئة العمل الحديثة فالفصل يوضح تطور هذا المفهوم والعوامل التي دفعت المؤسسات لتبني ممارسات مرنة مثل التكيف مع التغيرات في سوق العمل وزيادة القدرة التنافسية، كما تم إستعراض تطبيقات المرونة، كما تناول الفصل ابعاد المرونة وترابطها علاقة مع الإدارة الرشيقة وهذا ما سنتطرق له في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

التأصيل النظري للإدارة الرشيقة

تمهيد:

تلعب مرونة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في تجسيد مبادئ الإدارة الرشيقة وضمان نجاحها. تعتمد الإدارة الرشيقة على تحقيق الكفاءة والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء وتحقيق التحسين المستمر في جميع العمليات. يتيح تكييف الموارد البشرية بسرعة مع التغيرات والتحديات المستمرة إمكانية تحقيق هذه الأهداف. تمثل مرونة الموارد البشرية في تطبيقات الإدارة الرشيقة القدرة على تغيير التركيز والموارد بسرعة وفقًا لاحتياجات المشاريع والعمليات. يجب أن تتمتع فرق العمل بالمرونة والتكيف مع التحديات الجديدة دون تأخير أو تعثر في العمليات. تُعتبر استراتيجيات تطبيقات الإدارة الرشيقة التي تعتمد على مرونة الموارد البشرية أساسًا لتحقيق النجاح والابتكار في بيئات العمل الحديثة.

وسنحاول في هذا الفصل الإلمام بكل ما يتعلق بتطبيقات الإدارة الرشيقة ودور مرونة الموارد البشرية في تجسيدها من خلال تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإدارة الرشيقة.**المبحث الثاني: متطلبات الإدارة الرشيقة.****المبحث الثالث: دور مرونة إدارة الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الرشيقة.**

المبحث الأول: ماهية الإدارة الرشيقة

تعتبر الإدارة الرشيقة نهج يهدف إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال تحسين عمليات العمل وتقليل الهدر والتكاليف غير الضرورية و يركز على تقليل الفترات الزمنية بين اكتشاف الحاجة وتلبيتها، وتحفيز التعاون وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وسنحاول من خلال هذا البحث التطرق الى مفهوم الإدارة الرشيقة وأهميتها وأهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الرشيقة

الإدارة الرشيقة هي منهجية تنظيمية تهدف إلى تحسين كفاءة العمل وإستجابة السريعة للتغيرات من خلال تقليل الهدر وتعزيز التعاون، وتحسين العمليات بشكل مستمر، وسنتطرق في هداف المطلب الى تفاصيل حول الإدارة الرشيقة.

أولاً - نشأة الإدارة الرشيقة

يعتبر "تياشي أوهنو" هو أول من وضع منهج الترشيق في بداية الخمسينات؛ حيث بين "جيمس و ماك" أن أفكار الترشيق تم إنشاؤها من قبل شركة تويوتا اليابانية لصناعة السيارات منذ بضع سنوات، وكانت اليابان من أبرز الدول التي سارعت بدراسة الاساليب العلمية للإدارة الصناعية ونقل الافكار الرائدة من المدرسة الأمريكية والاوروبية بعد الحرب العالمية الثانية وتطويرها بما يناسب أهدافها الصناعية، ثم ما لبثت أن طورت أنظمة إدارة متميزة تحمل الصيغة اليابانية، و سرعان ما أصبحت المدارس الإدارية متميزة ومنتشرة في كل الانحاء، حينها قامت شركة تويوتا بقيادة برنامج ضخم هو برنامج "تويوتا" للتحسين فيه تم تأسيس نظام تويوتا للإنتاج الذي لم يكن معروفا بعد!

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

خلال تلك الفترة و بالضبط في فترة الخمسينات إنصب إهتمام اليابانيين بالجودة الشاملة و تنافسية المنتجات اليابانية في الأسواق المحلية و العالمية، و مع مرور الوقت أصبحت نتائج هذا الإهتمام تظهر في تنافسية السلع بالاسواق العالمية بصورة عامة، وعلى الانتاجية منها على وجه الخصوص، وخلال فترة السبعينات تم الكشف عن سر تصنيع الإنتاج والذي تم مشاركتهم مع شركات أخرى.

شهدت هذه الفترة ظهور نظام تويوتا للإنتاج حيث اعترف العالم الغربي بنجاحه نهاية الثمانينات، وكان "Krafcik John" أول من إبتكر مصطلح الترشيق في مقال له صدر سنة (1988) بعنوان "انتصار نظاما الإنتاج الترشيق"؛ حيث ركز فيه على نظام الإنتاج تويوتا وأدائها، وقام بالمقارنة بين أكبر شركات صناعة السيارات في العالم، ويبين ان نظام الإنتاج تويوتا كان متفوقا جدا على باقي أنظمة الإنتاج لدى باقي الشركات، وكان معظم منافسي شركة تويوتا مهتمين بفهم كيفية تسييرها .

وخلال فترة التسعينات كان الاهتمام بهذا النظام متعاظما لدى الكتاب و الباحثين و أدى ذلك في نهاية الامر إلى ظهور مصطلح "الإدارة الرشيقة" خصوصا بعد ظهور كتاب "الالة التي غيرت العالم" لمؤلفيه "جيمس ووماك و دانيال جون و دانيال روس" عام 1991.

كان رأي المؤلفين بأن التبذير و الخسارة هما كل ما لا يضيف أي قيمة لعملية الإنتاج؛ و لعل أبرز مثال على نجاح هذا النظام هو ما حصل في منتصف الثمانينات في مصنع فيرمونت كاليفورنيا للسيارات، فقد كان المصنع في البداية ملكا لشركة "جنرال موتورز" GMC" ولكنه أفلس كنتيجة الإنخفاض الإنتاج وكثرة

¹ صفاء عالم محمد أبو طالب، "الإدارة الرشيقة مقال في مجلة مدارس الثانوية"، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين الشمس، العدد 21، البلد مصر، 2020، ص: 53

التغيب بين الموظفين؛ وبعد عدة سنوات تم إعادة فتح هذا المصنع في إطار شراكة ما بين " Motors General و Toyota"، واطلقوا عليها اسم شركة صناعة المركبات المحددة وقاموا بإعادة حوالي 80% من العمال، وتم تحويل الإدارة من المركزية إلى اللامركزية إضافة إلى دعم العاملين، وقاموا بتشكيل فرق صغيرة وتم تدريبها لقياس وتحسين الأداء، وكانت النتيجة أنه بحلول سنة 1985 ازداد الإنتاج وتحسنت النوعية بشكل فاق كل معدات الإنتاج لمصانع "GMC" وانخفض معدل الغيابات بشكل لافت جداً؛ حيث قامت باقي الشركات في شمالاً أمريكا بتبني هذا المنهج بالإنتاج وأدركوا أنه لكي يصبحوا ناجحين فانهم يحتاجون الاجراء تغييرات ثقافية وتنظيمية كبيرة مع التركيز على كفاءة العمليات الإنتاجية.¹

ثانياً - تعريف الإدارة الرشيقة

تعد الإدارة الرشيقة مفهوم متعدد الأوجه ويتطلب بذل جهود على عدة أبعاد من قبل المنظمة في وقت واحد، سواء كان ذلك في تحقيق التنفيذ الناجح للعناصر الاستراتيجية الرئيسية للإدارة الرشيقة، أو تنفيذ ممارسات الإدارة الرشيقة لدعم الجوانب التشغيلية للمنظمة، أو من خلال تحسينات مستدامة على المدى الطويل.

وأصبحت الإدارة الرشيقة طريقاً مهماً لتحسين أداء المنظمات وهي فلسفة تعتمد على التحسين المستمر، الأمر الذي يتطلب التزام ومشاركة من قبل جميع العاملين وتوفير فرص مناسبة لتحسين الجودة وخفض التكاليف وتقليص الوقت وزيادة حصة في السوق وتطوير منتجات وخدمات جديدة للمنظمة.

وأوضح "Nicholas" ان الإدارة الرشيقة هي: "فلسفة تهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق أقصى قدر من القيمة لزبائننا؛ من خلال التقليل من الضياعات أو الهدر وان هذه الفلسفة هي أولاً وقبل كل شيء؛ وسيلة مرتكزة جداً على تفكير الزبائن ومن الممكن النظر إليها على أنها أداة لخلق المزيد من القيمة وليست مجرد أداة تستخدمها المنظمة للتخلص من الضياعات أو الهدر".

ولكي تكون فلسفة مفهوم الإدارة الرشيقة ناجحة يجب أن تكون مقبولة تماماً وتعمل بها المنظمة ككل. ومن منطلق آخر فإنه من المفضل أن تعتبر هذه الفلسفة كمشروع أكثر من اعتبارها كتحول أو ارتباط.

في حين أشار "Sparrow" إلى أن مفهوم الإدارة الرشيقة يهدف إلى إنتاج منتجات وخدمات بأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن، ويركز على الكفاءة وتحقيق الحد الأدنى من الضياعات والقضاء على الأنشطة ذات القيمة غير المضافة والتي تعني "muda" باللغة اليابانية لتحسين سرعة وزيادة الإنتاجية؛ لذا فإن أحد المبادئ الأساسية لمفهوم الإدارة الرشيقة هو "البحث عن الكمال في عالم دائم التغير من الأعمال التجارية". ومن ثم يصبح من الواضح أن هذه الفلسفة كأنها مشروع غير منتهي حيث يحتاج كل فرد في المنظمة أن يشارك بشكل كامل في مبادئها، وأنها فلسفة بسيطة نسبياً للتعلم والفهم، إلا أن التحديات تكمن في تنفيذها، لأنه غالباً ما يكون من الصعب أن نرى ما هو الكمال أثناء عملية التصميم ومن ثم يحتاج المديرون إلى تغيير أسلوبهم لإدارة العاملين من حيث التحفيز وإشراكهم في مفهوم الإدارة الرشيقة.²

بعد تغيير الإدارة والسلوكيات وطرائق تفكير الناس هو الجزء الأكثر صعوبة في التحول إلى مفهوم الإدارة الرشيقة بدلاً من مجرد تغيير العمليات والأدوات والأنظمة، وبشكل عام يأتي مفهوم الإدارة الرشيقة من وجهتين نظر مختلفتين؛ الأولى من منظور المفاهيمي ومنظور فلسفي متعلق بالمبادئ التوجيهية والأهداف الشاملة أو من خلال المنظور العملي المتعلق بمجموعة من الممارسات والأدوات أو التقنيات الإدارية التي هي يتوافق مع المنظور المفاهيمي. ويعرف قاموس الأعمال الإدارة الرشيقة بأنها: "قدرة الشركات على الحفاظ على قدرتها التنافسية في أعمالها من خلال التكيف مع الأفكار المبتكرة الجديدة" واستخدام هذه الأفكار لإنشاء منتجات وخدمات جديدة بالإضافة إلى نماذج أعمال جديدة.³

¹ مهدي عمر، هاشمي طيب، الإدارة الرشيقة، "مفاهيم وممارسات، الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية"، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلد 01، العدد 02، جامعة سعيدة، الجزائر، 2019، ص - ص: 23 - 24.

² جاسم، رعد جمال "انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية - بحث ميداني في شركات الاتصالات في العراق (زين اسيا سيل)" ، البحث مستل من رسالة ماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20 عدد 94، بغداد، العراق، (2006)، ص: 7

³ اسماء أبو بكر الصديق عبد الله درجة "ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفعالية الأداء الوظيفي" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالوادي الجديد مجلة جامعة الوادي التربوية، العدد 80، الجزائر، 2020، ص: 223

ثالثاً: مبادئ الإدارة الرشيقة:

تقوم الإدارة الرشيقة على مجموعة من المبادئ التي تستند إليها في أداء العمليات الإدارية وتبرز هذه المبادئ ما يلي:¹

1 - التحديد الدقيق لقيمة المنتجات والعمليات: تحديد قيمة المنتجات والعمليات، هو منطلق منهج الإدارة الرشيقة والزبون النهائي هو الوحيد القادر على تحديدها، سواء كان المنتج سلعة أو خدمة أو كلاهما معا بالسعر والوقت المناسب.

2 - تحديد سلسلة القيمة المرتبطة بكل منتج: سلسلة القيمة تتضمن جميع الإجراءات اللازمة لنقل كل منتج سلعة أو خدمة أو مزيج من الاثنين إن المرحلة الصعبة من الإدارة الرشيقة لكل مؤسسة هي مرحلة حل المشكلات والتي تبدأ من التصميم والدراسات التفصيلية وصولاً إلى التصنيع، مروراً بتسيير المعلومات تسجيل الطلب في النظام المحوسب من أجل تسليم الطلب وكذا مرحلة التحول المادي من مواد أولية إلى التسليم للعميل.

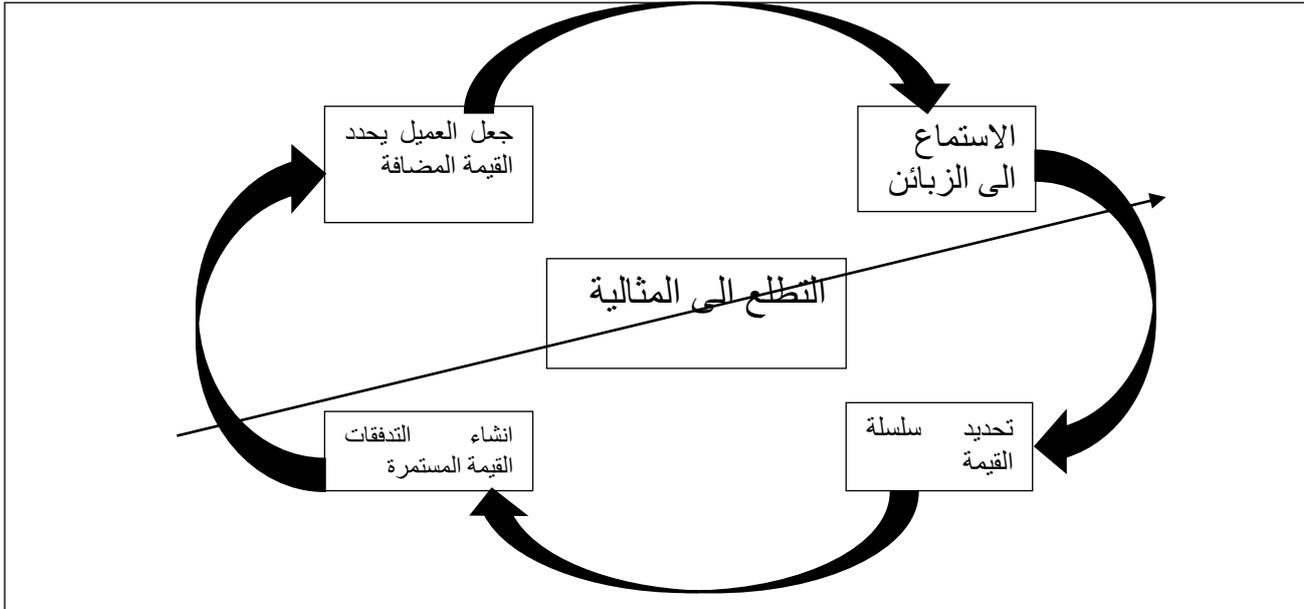
3 - إنشاء تدفقات القيمة المستمرة: عند تحديد قيمة المنتجات والعمليات بدقة والخريطة المفصلة لسلسلة القيمة وكذا التخلي عن المهام غير الضرورية، يتم الانتقال إلى الخطوة الموالية والتي أساسها تنظيم المهام المتبقية التي تخلق قيمة مضافة، من أجل الحصول على تدفق القيمة ويكون ذلك عبر تصنيف المهام إلى فئات من أجل إمكانية تنفيذها، بكفاءة وفعالية وإدارتها بسهولة أكبر.

4 - جعل الزبون يستفيد من القيمة المضافة: أول تأثير ملموس عند التخلي عن الإنتاج بكميات كبيرة هو انخفاض كبير في الوقت اللازم لتسليم الطلب وبالتالي فإن الإدارة الرشيقة تسمح بالتكيف مع التغيرات في الطلب، كونها تنخفض ما نسبته 75% من الوقت اللازم لمعالجة الطلبات و 90% من الوقت المستغرق في الإنتاج وبالتالي تحقيق مكاسب نقدية، من خلال تخفيض المخزون وزيادة العائد على الاستثمار.

5 - التطلع إلى المثالية: تسعى المؤسسة إلى تحقيق المثالية، من خلال المبادئ السابق ذكرها وبالتالي يحدث أن يدرك الأفراد العاملين، أنه ليس هناك حد لوقف التقليل من الجهد والوقت والمساحات والتكلفة والأخطاء، مع تقديم منتج يلبي توقعات الزبون بدرجة كبيرة، كون هذه المبادئ تتفاعل لتشكل حلقة تدفقات القيمة على المنتجات والعمليات، ونوضح هذه المبادئ من خلال الشكل التالي:

¹ ستي روفيدة. " تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة مديرية التجارة ولاية عين الدفلة", مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الماستر علوم تسيير. تخصص إدارة أعمال، كلية علوم تسيير، جامعة جيلاني بونعامة بخميس مليانة. 2018, 2017. ص - ص: 11 - 12

الشكل رقم (2): مبادئ الإدارة الرشيقة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مراجع.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الرشيقة وأهدافها

تعتبر الإدارة الرشيقة أسلوبًا حديثًا يهدف إلى تحسين الكفاءة وتقليل الهدر من خلال تبني مبادئ التحسين المستمر والتكيف السريع مع التغيرات، تسعى الإدارة الرشيقة إلى تحقيق أهداف مثل زيادة الإنتاجية، تعزيز الجودة، وتحسين استجابة المؤسسة لمتطلبات السوق المتغيرة، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية والابتكار، وستتطرق إليها في هذا المطلب.

أولاً - أهمية الإدارة الرشيقة

نظراً للأهمية الكبيرة التي يتضمنها مفهوم الإدارة الرشيقة من خلال انتهاج أفضل الوسائل التي تحقق الميزة التنافسية والاستعمال الكفء للموارد المتاحة على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي بما يضمن للمؤسسة الاستغلال الأمثل لمواردها، وخاصة الوقت وتحسين الخدمة المقدمة التي يتوقعها الزبائن، وتكمن أهميتها في ما يلي:¹

— تعتبر الإدارة الرشيقة نظاماً متكاملًا كونها أحد أهم الأساليب الحديثة لتسيير الإنتاجية في المؤسسات؛

— تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمحافظة على الوقت أثناء التنفيذ؛

— إزالة الهدر داخل المؤسسة كافة؛

— التطوير الدائم والتحسين المستمر لكل الأنشطة؛

ويمكن إضافة العناصر التالية لإظهار أهمية الإدارة الرشيقة:²

— القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب من خلال ترشيد البدائل التي لا تضيف قيمة؛

— تحسين مستويات الربحية وتخفيض الكلف التي تتحملها الشركة؛

— إزالة كافة الخطوات التي لا تخلق قيمة للعمل الإداري؛

¹ نور الهدى فائق اسحاق أبو عاصي " الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن". ماجستير غير منشورة غزة، في جامعة الأقصى بقطاع غزة - فلسطين، 2021، ص: 18

² سامي ذياب: "محل تحقيق المزايا التنافسية لشركة نفط الشمال من خلال الأدوات الرشيقة - دراسة تحليلية - مجلة آراء الدراسات الألعاب والإدارية"، المجلد 03، العدد 01، العراق، 2017، ص: 85

— خلق ثقافة حل المشاكل بسرعة وتقديم نتائج إدارية ومالية متفوقة.

ثانيا - أهداف الإدارة الرشيقة

الإدارة الرشيقة تهدف لأهداف عديدة يمكن ذكرها فيما يلي:¹

- الوصول بنسبة الفاقد إلى الصفر في كل المجالات مثل: الأعطال وزمن التأخير، عدد المنتج المعيب والمخزون في كل مراحل التوريد، حوادث الأفراد حوادث المعدات وجهد الأفراد؛
- خفض زمن تقديم الخدمة وسرعة الاستجابة لطلبات العميل، زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة؛
- الحد من فائض الإنتاج الزائد بسبب حركات غير ضرورية للأفراد والمعدات؛

— فكر الإدارة الرشيقة يقوم على تغيير مؤسسي يشمل العديد من الممارسات والأدوات التي تساهم في جعل الأنشطة بسيطة وسريعة وانسيابية مثل: تحسن بيئة العمل وتحسين مناخ العمل النفسي، علاقات العمل والعاملين، وتطبيق نظم العمل الجماعي فرق عمل تضم أفراد من ذوي المواهب والمهارات المتعددة؛ والصيانة الإنتاجية الشاملة مع خفض زمن تكاليف أعمال الصيانة.

المطلب الثالث: المتطلبات الإدارة الرشيقة والعوامل الداعمة والمثبطة لها

تتطلب الإدارة الرشيقة والمرونة التنظيمية، تواصل فعال وثقافة تحسين مستمر، العوامل الداعمة تشمل قيادة ملتزمة وسنفضل أكثر في هذا المطلب.

أولاً- متطلبات الإدارة الرشيقة

لتطبيق الإدارة الرشيقة يجب توفر متطلبات تتمكن من خلالها المؤسسات تطبيق هذه الإدارة، وتكمن هذه المتطلبات في مختلف النقاط النقاط ويمكن تلخيصها فيما يلي:²

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

2 - التعاون بين الإدارة والعاملين: تسعى العديد من الشركات الحديثة إلى التحسين المستمر لعملياتها وذلك باتخاذ طرق مختلفة، من بينها خلق جو إيجابي، فهذا الجو لا يساعد الموظفين على إنجاز مهامهم اليومية فحسب، بل يرفع في مستوى جودة الحياة الوظيفية ويقوي أيضا الروابط الاجتماعية مع الإدارة، فيكون للموظفين الحافز الكافي لإظهار التقاني المهني في إنجاز المهام الموكلة إليهم، والرفع من إنتاجيتهم.

3 - الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعا وكما: يجب على المؤسسة التغيير من المنهج التقليدي في التدريب إلى المنهج الحديث، الذي يتسم بالمرونة من خلال تدريب الموظفين على مهارات متعددة بحيث تعطي للموظف مرونة أكبر ومعرفة أوسع ومهارات متنوعة تمكنه من التكيف بشكل أكبر والاستجابة بمرونة أفضل مع متطلبات العمل المتغيرة والمتقلبة، لذا تعمل الإدارة الرشيقة على تدريب الموظفين جيدا 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 .

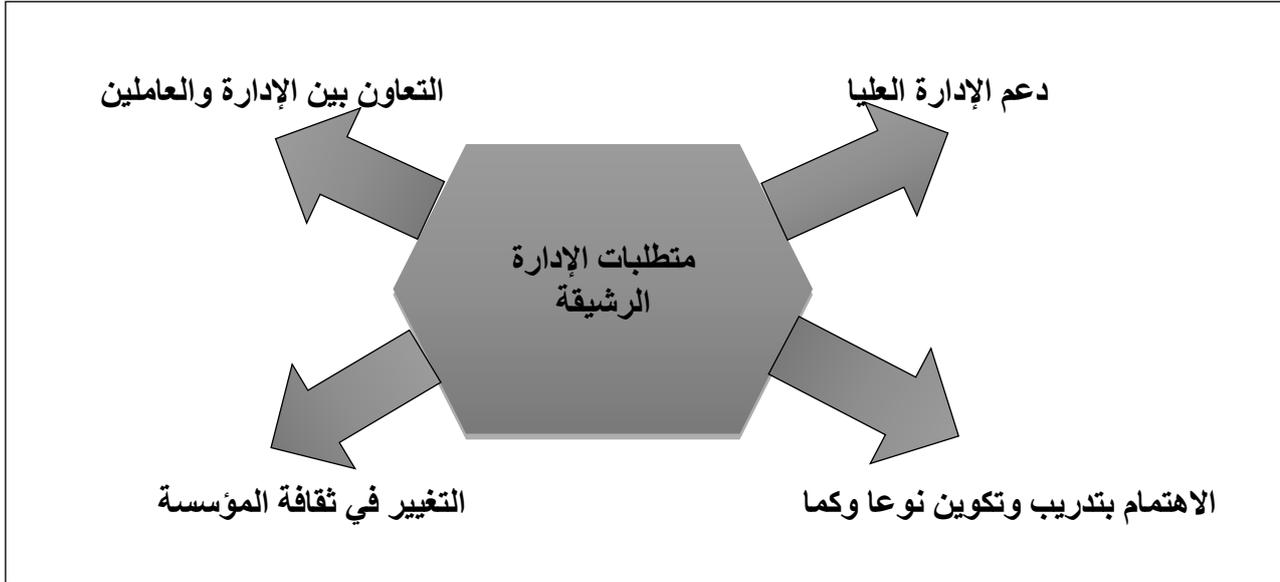
¹ رقية محمد أحمد كردات "متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة" بجامعة الملك خالد المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 6، العدد 1،

2019، ص:7

² صبري مقيم، "الإدارة الرشيقة واثراها في تحقيق الابداع الوظيفي الاقتصادية". دكتوراه إدارة اعمال مجلة البحوث الاقتصادية. مجلد2 عدد5. 2020، ص - ص: 42 - 43.

4 - التغيير في ثقافة المؤسسة: هناك أنماط سلوكية معينة وقيم مؤسسية وشعاراتية أصبحت تمثل طابعاً للمطيا يميز المؤسسات، وهي متداخلة مع الجوانب الدينية وطبيعة العلاقات. الأسرية كما هو الحال في المؤسسات اليابانية التي تعد امتداداً للأسرة حيث يسود نمط القيادة الأبوية والصارمة في ذات الوقت، كما أن هذه المؤسسات تحاول تعزيز عنصر الولاء الوظيفي بتحقيق عناصر الاستقرار في العمل لتقوية عناصر الولاء والرضا الوظيفي؛ فثقافة المؤسسة تركز على سلوكيات وعقليات وأنماط اجتماعية غير معلنة كون أن الثقافة والقيادة ترتبط ارتباطاً وثيقاً حيث يضع المؤسسون القادة المؤثرون ثقافات جديدة تستمر للعقود، وأفضلهم من هم على دراية تامة بالثقافات المتعددة والتي يندمجون فيها وتمكنهم من التغيير عند الحاجة، وتساعدهم على بناء المؤسسات التي تزدهر في الأوقات، ويمكننا أن نرى هاته المتطلبات في شكل التالي:

شكل رقم(3): متطلبات الإدارة الرشيقة



المصدر: اعداد الطالبين بالإعتماد على عدة مراجع

ثانيا - العوامل الداعمة والمثبطة لها

1 - العوامل الداعمة: يمكن تلخيصها فيما يلي :

- الحاجة إلى الاقتراب من العميل في ظل ازدياد حدة المنافسة؛ .
- رغبة في مواكبة التغيرات البيئية وينجر عن ذلك؛
- انخفاض في نسبة التكاليف التشغيلية وتجنب هدر الرأس المال؛
- فهم العملاء لاحتياجات بطريقة أفضل؛
- لجودة في العمليات أكثر مما يؤدي إلى أخطاء أقل؛
- تمكين الأشخاص ذوي المهارات المتعددة؛

- زيادة المعرفة في كل سلسلة التوريد، بما في ذلك عملية التصنيع جميع العمليات الأخرى ضمن سلسلة القيمة.

2 - العوامل المثبطة:المقاومة الطبيعية للتغيير ينظر إليها على أنها:

- شكوك حول فعالية فلسفة الرشاقة .عدم توفر الوقت؛
- المخاوف بشأن تأثير التغيير على الولاء التنظيم؛ .
- ثقافة الإنتاج؛

- الكميات الكبيرة ، الدفعات كبيرة حد أدنى من التغيير، عدم توقف الإنتاج؛
- التصنيع يقود إلى سلسلة التوريد ويدعم احتياجات مواكبة التغيرات؛
- الثقافة التنظيمية؛
- البقاء في صوامع وظيفية.

ويمكن تلخيص هاته العوامل في شكل التالي:

شكل رقم (4) : العوامل الداعمة والمثبطة للإدارة الرشيقة



Source : Melton, The Benefits Of Lean Manufacturing, What Lean Thinking Has To Offer The Process Industries, Mime Solution. Uk,2005, P: 644

المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الرشيقة

نظرًا لأن الإدارة الرشيقة تمتلك مجموعة من التطبيقات التي تعزز فلسفتها، فإنها ترتبط بعدد من الجوانب والوظائف التي تستهدف إزالة والتخلص من جميع أشكال الهدر والتبديد في العملية الإنتاجية، والتي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي. هذا المفهوم يشغل بال إدارة المؤسسات الحديثة التي تسعى لتحسين أدائها في عمليات الإنتاج وتحقيق مكاسب عالية من أجل الوصول إلى أعلى مستويات التميز، وسنتناول في هذا المبحث نتطرق الى كل الأبعاد ومتطلبات ووظائف وتحديات الإدارة الرشيقة.

المطلب الأول: ابعاد الإدارة الرشيقة

تتميز الإدارة الرشيقة بأدواتها المبتكرة التي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة وتقليل الهدر والتبديد الذي يعوق تقدم المنظمة؛ ومن بين أدوات الإدارة الرشيقة الشائعة والتي تتداخل مع باقي الأدوات نجد تنظيم موقع العمل و التحسين المستمر وغيرها والتي سنحاول التطرق لها بالتفصيل في هذا المطلب:

أولاً - تنظيم موقع العمل: يعتبر إدخال التنظيم على موقع العمل الذي عليه مبدأ السينات وتعني المبادئ التالية: تنظيم، تلميع، تنميط، تقييس ووضع المعايير والمحافظة عليها، التدريب على الانضباط الذاتي ترتيب وتبويب وتصنيف، فرز وتصفية، تعتبر أحد طرق تحسين الانتاجية ومفاتيح التغيير الناجح الذي يعبر عن نظافة المكان وخلوه من الفوضى البيئية المحيطة بالعاملين لتعزيز إنتاجهم و الحرص على إدخال العمل القياسي من أجل العثور على الأشياء وسهولة الوصول إليها دون تأخير.¹

ثانياً - التحسن المستمر: هو أسلوب ياباني يعمل على إدخال تحسينات بسيطة على النشاطات والخدمات بشكل مستمر، مع تأكد من ثقافة المؤسسة من أجل معالجة المشاكل التي يمكن أن تحدث، بالإضافة إلى إشراك جميع المستويات الإدارية بغض النظر على مراكزهم الوظيفية².

ثالثاً - العاملين متعددي الوظائف: بعد ظهور الإدارة الرشيقة تعددت البحوث والدراسات لتحديد العناصر والأنشطة الضرورية لتحقيق مفهومها بوصفها تحقق مكاسب كبيرة لكل أصحاب المصلحة في أي نشاط.

والنظرة للعاملين بوصفهم الشريك الرئيسي في أعمال التطوير والتحسين المستمر، فضلا عن اهتمام المنظمات بتحسين مناخ العمل النفسي وتطوير برامج التدريب المناسبة ومفهوم مجموعات العمل الصغيرة وفريق مشروعات وغيرها من آليات العمل الجماعي، ظهر مفهوم العاملين متعددي الوظائف أي ذوي المهارات المتعددة المتعلمة والمتخصصة والمتدربة القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي في كل نشاط والقادرة على حل مشكلاته بل و تطويره إلى الأفضل، وذلك بخلاف الإدارة التقليدية التي تعتمد على أصحاب الخبرة، فهو كأسلوب لتدريب الافراد العاملين للتعامل مع أكثر من مهمة أو عملية داخل المنظمة نفسها من أجل تحقيق أهدافها³.

رابعاً - العمل القياسي: يعد أسلوب العمل القياسي في الإدارة الرشيقة حجر الزاوية لاي جهد يوجه نحو التحسن المستمر وهو عنصر أساسي لتحقيق النجاح، إذ يوفر استقرار في الاهداف وأساسا للتقديم في المستقبل، ويساعد هذا الأسلوب المنظمات للوصول إلى أهدافها في التحسن المستمر، فضلا عن قدرته في توفير بيئة عمل مستقرة، ويمكن التعرف على هذا الأسلوب بوصفه أفضل وسيلة للقيام بالعمل وأنه يشير إلى توحيد الاجراءات التنفيذية في موقع العمل لضمان رضاء الزبائن، أي يبين هذا الأسلوب ماذا؟ 2 وأين؟ ومتى؟ ومن؟ وكيف؟ ينبغي القيام بالمهام لضمان الخروج بأفضل النتائج⁴.

1 حسام صبحي عضوم، "اثر الإدارة الرشيقة في تحقيق ابداع الإداري في المنظمات غير الحكومية"، دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال في سورية، رسالة ماجستير التاهيل، إدارة اعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2020 سوريا، ص:17

2 اسماء أبو بكر الصديق عبد الله، المرجع سبق ذكره، ص: 256

3 غني دحام تناي الزبيدي، "انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية" - بحث ميداني في شركة الاتصالات في العراق مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد، 94، 2016، ص: 10

4 مرجع نفسه، نفس صفحة

خامسا: ستة سيجما: يشير هذا المصطلح إلى الانحرافات أو التغيرات الكامنة في أي عملية داخل نظام تسمح للمنظمة أن تستنتج عدة عيوب ونسنتج هاته من خلال انحراف في حدود ملزمة ومحددة سابقا، أي تضع المنظمة حدود عليا ودنيا ملزمة، والمنتج الذي يقع خارج هذه الحدود، أي يكون أعلى من الحدود العليا أو أقل من الحدود الدنيا يعد منتجا معيبا.

المطلب الثاني: متطلبات الإدارة الرشيقة

إذا تم اعتماد أسلوب الإدارة الرشيقة كفلسفة إدارية في المؤسسة، يجب توفير مجموعة من الشروط والمتطلبات لضمان نجاح هذا الأسلوب وتحقيق أهدافه، وسنتطرق في هذا المطلب إلى أهم متطلبات الإدارة الرشيقة.

أولا - دعم الإدارة العليا: فنجاح هذا الأسلوب يتوقف على مدى شعور الإدارة العليا ورغبتها في توفير الإمكانيات والشروط اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة وذلك من خلال النقاط التالية :

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

- القبول الكلي للإدارة للتخلي عن الأساليب الكلاسيكية لتسيير الإنتاج والتوجيه نحو الفلسفة الحديثة للإدارة الرشيقة ؛

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

ثانيا - التعاون بين الإدارة والعاملين: اقتراحات الموظفين يجب أن تلقى الدعم اللازم من الإدارة، بتوفير جميع الإمكانيات الضرورية للقيام بالتغيير، وهذا ما يسمى بالتسيير التشاركي؛ حيث يقوم المسير باستشارة الموظفين ومناقشة المشاكل والخروج بحل جماعي لها.

ثالثا - الاهتمام بالتدريب والتأهيل نوعا وكما : يعرف التدريب على أنه الوسيلة الفعالة التي تمكن الفرد من استعمال إمكانياته والطاقات الكامنة فيه مما يجعله أكثر كفاءة لمزاولة أعماله بطريقة منظمة" يجب الاهتمام بمجالات التدريب لدى العاملين وتزويدهم بالطرق والأساليب التي تسهم في نجاح العمليات الإدارية، وتسخير العاملين ذوي الكفاءة والخبرة بشكل يسهم في تجويد الأعمال الإدارية واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها ووضع الحلول لها، الأمر الذي يسهم في التقليل من الهدر الإداري بمختلف مجالاته وكذلك ضمان جودة المخرجات الإدارية، ويتم ذلك من خلال عدة خطوات مبنية على أسس موضوعية والتي أهمها ما يلي:

- مطابقة البرامج التدريبية للمؤسسة لمحتوى الآليات المستعملة في القضاء على الهدر كطريقة السينات الخمسة ؛

- الاعتماد على التدريب المتعدد المهارات وذلك من أجل ربح الوقت وتمكين الموظف التنفيذي من إجراء عمليات صيانة وقائية أو بعدية فورية دون الاعتماد على الآخرين، وتمكين الموظف من اكتشاف عيوب الجودة دون الاعتماد على تحليل قسم الجودة؛

- الاعتماد على دورات تدريبية تحسينية لجميع الموظفين دون استثناء، من أجل شرح مختلف أشكال الهدر داخل المؤسسة ومدى خطورتها على المؤسسة وكيفية معالجتها.

رابعا - التغيير في ثقافة المؤسسة: هناك أنماط سلوكية معينة وقيم مؤسسية وشعاراتية أصبحت تمثل تابعا نمطيا تميز المؤسسات، وهي متداخلة مع الجوانب الدينية وطبيعة العلاقات الأسرية، كما هو الحال في المؤسسات اليابانية التي تعد امتدادا للأسرة، حيث يسود نمط القيادة الأبوية والصارمة في ذات الوقت كما أن هذه المؤسسات تحاول تعزيز عنصر الولاء الوظيفي بتحقيق عناصر الاستقرار في العمل لتقوية عناصر الولاء الوظيفي.

المطلب الثالث: وظائف الإدارة الرشيقة وتحدياتها

تتمثل الإدارة الرشيقة في تحسين العمليات وفعل الصواب وتعزيز التعاون والابتكار الرشيق، تواجه هذه الإدارة تحديات كالتحضير السيئ للعملية الإنتاجية والأخطاء الغير ضرورية ويكمننا توضيح ذلك في هذا المطلب.

أولا - وظائف الإدارة الرشيقة :

الابتكار الرشيق يحقق الذكاء السريع من أجل تبسيط العمليات ويساعد المنظمة على القيام بثلاثة أفعال أساسية هي:

- 1- **فعل الصواب :** إن القيام بالشيء الصحيح هو أسهل طريقة لتجنب الهدر، وفي مجال الابتكار الرشيق، يعني استخدام الكفاءات التقنية لتلبية احتياجات العميل وتجنب الإفراط في تطوير الحل أو التقصير فيه.
- 2- **فعل بشكل صحيح :** القيام بذلك بالشكل الصحيح يعني التخطيط الأمثل لإجراءات العمل التي تؤدي إلى الحل، يتمثل التحدي في الابتكار بأن المشاكل التي تحتاج لحل دائما جديدة.
- 3- **الحصول على الأفضل :** إن العمل الرشيق يعني تقييم عمك وإجراء تحسينات باستمرار، وهذا يعني جعل التحسينات المستمرة جزء لا يتجزأ من طريقة تفكيرك، فمن الأفضل إجراء تحسينات لها تأثير كبير على سلسلة التوريد الرشيقة.

ثانيا - تحديات الإدارة الرشيقة:

تتمثل معوقات الإدارة الرشيقة في مختلف أشكال الهدر التي من الممكن أن تصادف أي عملية إنتاجية ويمكن تلخيصها فيمايلي:

- 1- **الإنتاج الزائد:** حسب نظام الإدارة الرشيقة فإن الإنتاج الزائد يسبب هدر في المساحة والموارد المالية للمؤسسة .
- 2- **وقت الانتظار:** هو وقت ضائع ناجم عن تدفق شيء في خطوط الإنتاج أو تعطل الآلة.
- 3- **تحضير سيء للعملية الإنتاجية:** يحدث هذا بسبب التقنيات التقليدية، فالإدارة الرشيقة تركز على فكرة تنميط ووصف جميع المراحل باستعمال أساليب وتقنيات حديثة تتكيف مع التكنولوجيا المتقدمة وكذلك المحزون، حيث تعتبر الوحدات المخزنة هدرا في المال والمساحة.
- 4- **الأخطاء غير الضرورية:** هي الأخطاء الناجمة عن عملية التصنيع والتي تسبب عدم الجودة.

المبحث الثالث: دور مرونة إدارة الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الرشيقة

يتطلب تطبيق الإدارة الرشيقة مرونة كبيرة في إدارة الموارد البشرية، فالموظفون يحتاجون إلى القدرة على التكيف مع التغييرات السريعة وتحمل المسؤوليات المتعددة، كما يجب على الشركة توفير بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر وتحفز على المشاركة الفعالة في عمليات تحسين العمليات، وسنحاول في هذا المبحث تطرق الى علاقة بين ابعاد المرونة و تطبيقها في الإدارة الرشيقة.

المطلب الأول: دور المرونة الوظيفية في تطبيق الإدارة الرشيقة

المرونة الوظيفية تعني القدرة على التكيف مع التغييرات في المهام والمسؤوليات بسرعة وفعالية، وفي سياق الإدارة الرشيقة تلعب المرونة الوظيفية دورًا حاسمًا في تحقيق الأداء العالي والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والسوق؛ فعندما يكون هناك تغيير في متطلبات العمل أو في استراتيجية الشركة يجب على الموظفين أن يكونوا قادرين على تحمل التحديات الجديدة وتبني الحلول الملائمة بسرعة ، بالإضافة إلى ذلك، تعزز المرونة الوظيفية الابتكار والإبداع؛ حيث تشجع الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة واختبار الطرق الجديدة لتحسين العمليات هذا يساهم في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغييرات في السوق والبيئة التنافسية، بالإضافة إلى ذلك تعمل المرونة الوظيفية على بناء فرق

عمل قادرة على التكيف والتعاون بفعالية، مما يعزز التنسيق والتعاون بين أفراد الفريق ويسهم في تحقيق الأهداف المشتركة بشكل أكثر فعالية في إطار الإدارة الرشيقة، و سنتطرق في هذا المطلب الى أشكال المرونة الوظيفية و دورها في تطبيق الإدارة الرشيقة.

أولاً - المرونة العددية ودورها في تطبيق الإدارة الرشيقة

المرونة العددية تعني القدرة على التكيف مع التغيرات بناءً على البيانات والأرقام؛ في سياق الإدارة الرشيقة تلعب المرونة العددية دوراً مهماً في اتخاذ القرارات السريعة والفعالة بناءً على التحليل الكمي والبيانات كما نشاء على تحقق مايلي:

— تساعد البيانات والأرقام في فهم أداء العمليات، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتحديد الفرص للتحسين؛

— من خلال استخدام البيانات والأرقام بشكل فعال، يمكن للمنظمات تحسين الكفاءة وتقليل الهدر، وبالتالي تحقيق أهداف الإنتاجية بشكل أفضل. على سبيل المثال، يمكن استخدام البيانات لتحليل أداء خطوط الإنتاج وتحديد أوقات التوقف غير المبررة، ومن ثم اتخاذ إجراءات لتقليلها وزيادة الإنتاجي؛

— بالإضافة إلى ذلك، تساعد مرونة العددية في التنبؤ بالتغيرات المستقبلية وتحديد استجابات فعالة لها؛

— عندما تقوم المنظمة بتحليل البيانات بشكل منتظم، يمكنها رصد اتجاهات السوق والتغيرات في الطلب على المنتجات أو الخدمات، مما يمكنها من اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة لتلبية احتياجات العملاء بفعالية أكبر . بشكل عام، فإن المرونة العددية تمثل أداة قوية في أدوات الإدارة الرشيقة، حيث تساعد على اتخاذ القرارات الأكثر دقة وفعالية بناءً على الأدلة الكمية والبيانات الصحيحة.

ثانياً - دور المرونة الزمنية في تطبيق الإدارة الرشيقة

المرونة الزمنية هي مفهوم يهدف إلى تحقيق التكيف والاستجابة للتغيرات في الظروف والمتطلبات بشكل فعال في الإدارة الرشيقة، تُستخدم المرونة الزمنية لتحقيق أهداف الإنتاجية وتقليل الهدر من خلال تحسين عمليات التصنيع والتسليم؛ يمكن استخدام مفاهيم المرونة الزمنية مثل "كايزن" لتحسين العمليات بشكل مستمر، وكذلك تقنيات مثل "إنتاجية الدورة القصيرة" لتحسين تدفق العمل وتقليل وقت الانتظار، ويمكن إبراز المرونة الزمنية في تطبيق الإدارة الرشيقة بشكل اكبر فيمايلي:

1 - تكيف العمليات: استخدام مرونة الزمنية لتعديل العمليات بسرعة وفقاً للتغيرات في الطلب أو الظروف الخارجية.

2 - تحسين التدفق: تطبيق مفاهيم مرونة الزمنية مثل "إنتاجية الدورة القصيرة" لتقليل الفترات الخمول وتحسين تدفق العمل.

3 - التحسين المستمر: استخدام مبادئ "كايزن" لتحسين العمليات بشكل مستمر وتحقيق التحسينات الصغيرة باستمرار.

4 - زيادة الاستجابة للعملاء: تطبيق مرونة الزمنية لتلبية احتياجات العملاء بشكل أسرع وأكثر فعالية .

5 - تقليل الهدر: استخدام مرونة الزمنية لتقليل الهدر في العمليات من خلال تحسين تنظيم العمل وتقليل الانتظار والتكاليف الزائدة.

6 - زيادة الكفاءة والإنتاجية: تطبيق مفاهيم مرونة الزمنية لزيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال تحسين تنظيم العمل واستخدام الوقت بشكل أفضل.

7 - تعزيز القدرة على التكيف: تطبيق مرونة الزمنية يساعد في بناء قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المستمرة في السوق والبيئة العامة.

8 - تحسين التنسيق والتعاون: تعزيز التعاون بين الفرق وتحسين التنسيق بين الإدارات من خلال تبني مفاهيم مرونة الزمنية في العمليات.

هذه النقاط تعكس كيفية تطبيق مرونة الزمنية في الإدارة الرشيقة وفوائدها في تحسين الكفاءة والاستجابة للتغيرات بشكل فعال.

ثالثاً - أهمية المرونة الموقعية في تطبيق الإدارة الرشيقة

تلعب المرونة الموقعية نوضح ذلك من خلال النقاط التالية:

1 - الإستجابة للتغيرات المحلية: مرونة الموقعية تمكن الشركات من التكيف مع اختلافات السوق والمتطلبات المحلية في مواقع متعددة، مما يسمح لها بالتفاعل بفعالية مع احتياجات العملاء والظروف المحيطة.

2 - تخصيص العمليات: يمكن للشركات تكيف عملياتها لتلبية احتياجات كل سوق محلي بشكل فردي، مما يسمح بتقديم منتجات وخدمات محسنة ومستجيبة للسوق المستهدف.

3 - تقليل التكاليف: من خلال تحسين تخصيص الموارد وتحسين العمليات في كل موقع، يمكن للشركات تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة..

4 - تحسين العمليات اللوجستية: مرونة الموقعية تسمح بتحسين العمليات اللوجستية مثل الشحن والتوريد والتوزيع لتلبية احتياجات كل سوق بشكل فعال.

5 - تقليل المخاطر: بتحسين التواجد المحلي والتوزيع، يمكن للشركات تقليل المخاطر المتعلقة بالتغيرات في السوق والبيئة المحلية. مرونة الموقعية تعزز قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات المحلية وتحسين كفاءتها وفعاليتها في كل سوق، مما يساهم في نجاح استراتيجيات الإدارة الرشيقة. رابعا - دورة مرونة التنسيق في تطبيق الإدارة الرشيقة: ويمكن ان تلخص أهمية مرونة التنسيق في تطبيق الإدارة الرشيقة في النقاط التالية:

1 - تحقيق توازن العمليات: مرونة التنسيق تساعد في تحقيق توازن بين مختلف العمليات داخل المؤسسة، مما يضمن تنسيقاً فعالاً للجهود والموارد.

2 - تحسين التواصل والتنسيق بين الأقسام: من خلال تعزيز التنسيق بين الأقسام المختلفة، يتسنى للمؤسسة تحقيق التكامل بين العمليات والتفاعل بشكل أفضل.

3 - زيادة الشفافية والفهم المشترك: مرونة التنسيق تساهم في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة وتحسين الفهم المشترك للأهداف والتحديات، مما يدعم التوجيه نحو الأهداف الاستراتيجية.

4 - تحسين توزيع الموارد: يمكن لمرونة التنسيق تحسين توزيع الموارد وتوجيهها نحو المناطق والأقسام التي تحتاج إليها بشكل أكبر، مما يزيد من كفاءة العمل واستخدام الوقت بشكل أفضل.

هذه المعلومات تسلط الضوء على دور مرونة التنسيق في تطبيق الإدارة الرشيقة بشكل مستقل ومتنوع.

المطلب الثاني : دور مرونة السلوك في تطبيق الإدارة الرشيقة

تعد مرونة السلوك من أحد المفاهيم الأساسية في سياق الإدارة الرشيقة، حيث تعكس قدرة الأفراد والمؤسسات على التكيف السريع مع التحديات والتغيرات المستمرة، و يعزز تبني سلوكيات مرنة هذه القدرة، ويُمكن الفرق العاملة من تحسين أدائها وتحقيق الكفاءة في ظل التعقيدات التي تحيط بالعمليات الإدارية والمشاريع، وسنحاول في هذا المطلب ابراز أهمية دور مرونة السلوك في تطبيق الإدارة الرشيقة من خلال عدة جوانب.

أولاً - مفهوم مرونة السلوك في الإدارة الرشيقة

مرونة السلوك في سياق الإدارة الرشيقة تعني القدرة على التكيف والتغيير بسرعة لمواجهة التحديات والفرص التي تطرأ في بيئة العمل، يعتمد هذا المفهوم على استعداد الأفراد والمؤسسات لتبني سلوكيات جديدة وتعديل السلوكيات القديمة بناءً على الاحتياجات الجديدة و يهدف مفهوم مرونة السلوك إلى تعزيز القدرة على

التكيف مع التغيرات المتسارعة في السوق والتكنولوجيا واحتياجات العملاء، وهو ما يساعد في تحقيق الكفاءة والتميز التنافسي.

ثانيا - أهمية مرونة السلوك في التغيير والتكيف

تعد مرونة السلوك من العوامل الحيوية لنجاح الشركات في بيئة الأعمال الحديثة، حيث يمكن لهذه الصفة أن تضمن استمرارية الشركة وقدرتها على التكيف مع التحولات السريعة في السوق والتغيرات التي قد تطرأ في متطلبات العملاء. يساهم تبني سلوكيات مرنة في تمكين الفرق العاملة من التعامل بكفاءة مع التحديات الجديدة، وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف الشركة بطريقة مبتكرة ومتجددة، يعني ان مرونة السلوك تعمل على قيام الإدارة الرشيقة . وهذه بعض النقاط الأخرى التي تبرز أهمية ذلك:

- تعزز التفاعل والتعاون بين أفراد الفريق، مما يعزز الكفاءة والفعالية في تنفيذ المشاريع والعمليات؛
- تزيد من القدرة على التعلم وتبني ثقافة منفتحة على التحسين المستمر، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيز التميز التنافسي؛
- تساهم في خلق بيئة عمل مرنة وملائمة للتغيير، مما يجعل الشركة قادرة على التكيف مع التحديات والفرص بشكل أفضل؛
- تشجع على الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات، مما يمكن الشركة من تطوير منتجات وخدمات جديدة.

ثالثا - أثر مرونة السلوك في الإدارة الرشيقة :

ويمكن ابراز هذا اكثر في نقاط التالية:

- مرونة السلوك تبني ثقافة منفتحة على التعلم المستمر والتحسين المستمر في الشركة؛
- الأفراد والفرق العاملة يجب أن يكونوا على استعداد دائم لتبني مفاهيم ومهارات جديدة؛
- تشجيع الابتكار وتقديم الحلول الجديدة للتحديات يعزز الأداء ويزيد من التميز التنافسي للشركة؛
- الأخطاء تُعتبر فرصًا للتعلم والتحسين، وليس عوائق تحتاج إلى تجاوزها فقط؛
- هذه الثقافة تجعل الشركة أكثر قدرة على التكيف مع التحولات السريعة في السوق والتكنولوجيا.

المطلب الثالث : دور مرونة المهارة في تطبيق الإدارة الرشيقة

في سياق الإدارة الرشيقة، تُعد مرونة المهارة أحد العوامل الحيوية لنجاح الشركات في بيئة الأعمال الحديثة، وتعني هذه المرونة القدرة على تطوير وتكييف المهارات الشخصية والفريقية بسرعة لتلبية متطلبات المشاريع والتغيرات في السوق وتُعتبر هذه القدرة جزءًا من فلسفة العمل الرشيقة التي تُمكن الشركات من التكيف مع التغيرات السريعة والتحديات الجديدة بفعالية ومن خلال هذا المطلب سنبحث في أهمية مرونة المهارة وكيفية تطبيقها في سياق الإدارة الرشيقة لتحقيق أفضل النتائج في الأعمال.

أولا - أهمية مرونة المهارة في الإدارة الرشيقة

تعتبر مرونة المهارة أحد العوامل المهمة في نجاح استراتيجية الإدارة الرشيقة في الشركات، ففي عالم الأعمال اليوم يتطلب النجاح التنافسي القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة والمتلاحقة في السوق وتلبية احتياجات العملاء بفعالية وسرعة. تحقيق هذه القدرة يتطلب وجود فرق عمل متميزة تتمتع بمرونة كبيرة في المهارات والقدرات. وهذه نقاط تبرز أهمية هذه المرونة في تطبيق الإدارة الرشيقة.

1 - تعزيز التكيف السريع: تمكين الفرق العاملة من التكيف مع تغيرات المشاريع والاحتياجات بشكل سريع وفعال.

2 - تطوير المهارات المستمر: تشجيع الأفراد على تطوير وتحسين مهاراتهم المهنية بشكل مستمر ومنتظم.

3 - زيادة الفاعلية والإنتاجية: تحسين قدرة الفرق على العمل بكفاءة أكبر وبشكل أكثر إنتاجية.

- 4 - **تحفيز التعلم الجماعي:** تشجيع التفاعل والتعاون بين أفراد الفريق لتبادل المعرفة والخبرات وتعزيز التعلم الجماعي.
- 5 - **تعزيز الروح الجماعية والفريقية:** تعزيز الروح الفريقية والعمل الجماعي في الفرق لتحسين كفاءة العمل وتحقيق الأهداف.
- 6 - **تعزيز الابتكار والإبداع:** تشجيع الأفراد على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة لتحقيق الابتكار والتطوير في الشركة.
- 7 - **تحسين الأداء الشخصي والجماعي:** تعزيز الأداء الفردي والجماعي من خلال تطوير المهارات وتحسين القدرات.

ثانيا - تأثير مرونة المهارة على فعالية الإدارة الرشيقة

ويمكن توضيح هذا الأخير من خلال النقاط التالية:

- 1 - **تحسين قدرة الاستجابة السريعة:** يمكن لمرونة المهارة أن تساعد في تعزيز قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق ومتطلبات العملاء. عندما يكون لدى الفريق مهارات مرنة، يمكنه التعامل مع التحديات بفاعلية والاستجابة بشكل سريع للفرص الجديدة.
- 2 - **تعزيز التفاعل والتعاون في الفريق:** تساهم مرونة المهارة في تعزيز التفاعل والتعاون بين أفراد الفريق، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمل وتحقيق الأهداف بشكل أفضل. القدرة على تبادل المعرفة والخبرات بين أفراد الفريق يمكن أن تفتح الباب أمام حلول جديدة وإبداعية.
- 3 - **تحقيق التميز التنافسي:** باستخدام مرونة المهارة، يمكن للشركات تحسين جودة المنتجات وتقديم خدمات أفضل مما يمنحها ميزة تنافسية في السوق. القدرة على تطوير وتحسين المهارات بانتظام تساعد الشركات على الابتكار وتلبية تطلعات العملاء بشكل أفضل.
- 4 - **تحقيق النجاح في المشاريع:** تعتبر مرونة المهارة أحد العوامل الرئيسية لنجاح المشاريع الرشيقة، حيث تمكن الفرق العاملة من تكيف أنفسهم مع متطلبات المشروع بشكل فعال وتحقيق الأهداف المحددة.
- 5 - **تعزيز ثقافة الابتكار والتطوير المستمر:** تساهم مرونة المهارة في تعزيز ثقافة الابتكار والتطوير المستمر داخل الشركة، حيث يشجع تطوير المهارات المستمر على ابتكار حلول جديدة وتحسين العمليات.
- 6 - **تحسين رضا العملاء:** بفضل مرونة المهارة، يمكن للشركات تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تحسين رضائهم.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم مناقشته في هذا الفصل المتعلق بتحصيل النظري للإدارة الرشيقة تم إستعراض مفاهيم الإدارة الرشيقة وأصولها النظرية، مع التركيز على الكفاءة والمرونة من خلال تحسين العمليات وزيادة القيمة المضافة، تم تناول تطبيقات الإدارة الرشيقة في مختلف المجالات، وأبعادها مثل المرونة والابتكار، كما تم التأكيد على دور مرونة إدارة الموارد البشرية في دعم الإدارة الرشيقة وتحقيق الأهداف المؤسسة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لشركة الوطنية
للكهرباء والغاز

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل النظري الى متغيرات الدراسة المتمثلة في مرونة ادارة الموارد البشرية و الإدارة الرشيقة وتبيان العلاقة بينهما, سيتم في هذا الفصل تناول الدراسة الميدانية على شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة وهذا لتسليط الضوء اكثر عن الموضوع والاجابة عن إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات. تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من اجل الوصول الى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة ويهدف هذا الفصل الى تبيان منهجية الدراسة وادواتها المستخدمة لتحقيق اهداف الدراسة وإنجاز الاطار العلمي لها. وسيتناول الفصل توضيحا للمنهج المستخدم ووصف لمجتمع الدراسة وحجمه, واستعراض أدوات الدراسة ومتغيراتها ومدى صدق وثبات هذه الأدوات، وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: التعريف بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها.

المبحث الأول التعريف بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز

تعد سونلغاز من أهم الشركات الجزائرية التي تقوم بتوزيع الكهرباء ونقل الغاز عن طريق القنوات، كما تتمتع هذه المؤسسة بقدرتها على التدخل في نشاطات أخرى ذات منفعة عامة، سنتعرف عليها في هذا المبحث

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

الشركة الوطنية من الشركات الجزائرية التي تتوزع فروعها على المستوى الوطني وفيما يلي تعريفها:
أولاً: تعريفها: هي شركة عمومية جزائرية نشاطها إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

ثانياً - تاريخ نشأة الشركة الوطنية للتوزيع - ميلة - :

بعد إنتاج الكهرباء في الجزائر عام 1929 تم إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر سنة 1947، كانت شركة احتكارية لفرنسا وتدعى (E.G.A) في سنة 1969 وبعد قرار التأميم الذي شملها بعد الخراب الذي خلفه الاستعمار تم حل مؤسسة الكهرباء والغاز في الجزائر (E.G.A) وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز سنة 1983 ثم إعادة هيكلة الشركة لتضم خمس وحدات فرعية قائمة بذاتها لكنها تابعة لشركة سونلغاز وهي:

- كهرباء KAHIRIF: الإنارة وإيصال الكهرباء.
- كهرباء KAHIRIB : تركيب المنشآت الكهربائية.
- قناة غاز KANAGAZ: الهندسة المدنية وتضم AMC لصنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.
- التركيب ETERKIB: التركيب الصناعي.

كما شهدت الشركة الوطنية تغيراً في الطبيعة القانونية لتصبح مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري سنة 1991 بموجب المرسوم التنفيذي 14/12/1991 الأمر الذي يسمح للمؤسسة بالتحرك شيئاً فشيئاً من تدخل الدولة، في سنة 2002 أصبحت شركة سونلغاز مؤسسة ذات أسهم وهذا حسب ما قرره المرسوم الرئاسي 195/02 المؤرخ في 01/06/2002 الذي أعطاهم الحق للتدخل في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة الكهربائية والغاز خارج حدود التراب الوطني.

سنة 2004 أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع **holding** لتضم ثلاثة فروع مكلّفة بنشاطات رئيسية تتمثل في:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء SPE.
 - مسير شبكة النقل الكهربائي GRTE.
 - مسير شبكة نقل الغاز GRTG.
- في سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت لأربع فروع هي:
- سونلغاز التوزيع: الجزائر العاصمة SDA.
 - سونلغاز التوزيع: الجهة الوسطى SDC.
 - سونلغاز التوزيع: الجهة الشرقية SDE.
 - سونلغاز التوزيع: الجهة الغربية SDO.

ثالثاً - مديرية توزيع الكهرباء والغاز شرق SDE: مديرية توزيع الكهرباء والغاز شرق هي مديرية جهوية التي تتفرع منها كل المديرية الفرعية التابعة للجهة الشرقية.

1. **نشأتها:** بعد هيكلة وظيفة التوزيع سنة 2006 وتقسيمها إلى أربعة فروع منها شركة توزيع الكهرباء والغاز شرق SDE تأسست في 01 جانفي 2006 برأس مال 20 مليار سنتيم مهامها الأساسية:

- استغلال وصيانة توزيع شبكة الكهرباء والغاز؛
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز بتوصيل زبائن جدد بهذه الشبكات؛
- تسويق الكهرباء والغاز؛
- تحديد سياسة بيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد؛

- إنعاش السوق المحلية خلال استهلاك واقتناء مختلف وسائل العمل.

تغطي سونلغاز شرق العديد من المناطق الشرقية بمجموع 16 ولاية وهي: قسنطينة - بجاية - جيجل - سكيكدة - عنابة - قالمة - ميلة - برج بوعريريج - مسيلة - باتنة - أم البواقي - سوف أهراس - تبسة - خنشلة - سطيف، ومن بين هذه الجهات وقع اختيارنا على مديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة.

2. مقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة - :

يتواجد مقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بميلة بـ 46 شارع نهج جيش التحرير الوطني - ميلة - يتربع على مساحة قدرها 1300 متر مربع يقدر عدد عمالها بـ 450 عامل، تنفرع منها خمس وكالات تجارية: فرجيوة - شلغوم العيد - ميلة - تاجنانت - التلاغمة - كما تمتلك هذه المديرية كمية معتبرة من المعدات (أجهزة إعلام آلي - سيارات - شاحنات - كوابل ... الخ) وهذا ما يمكنها من إنجاز مهامها.

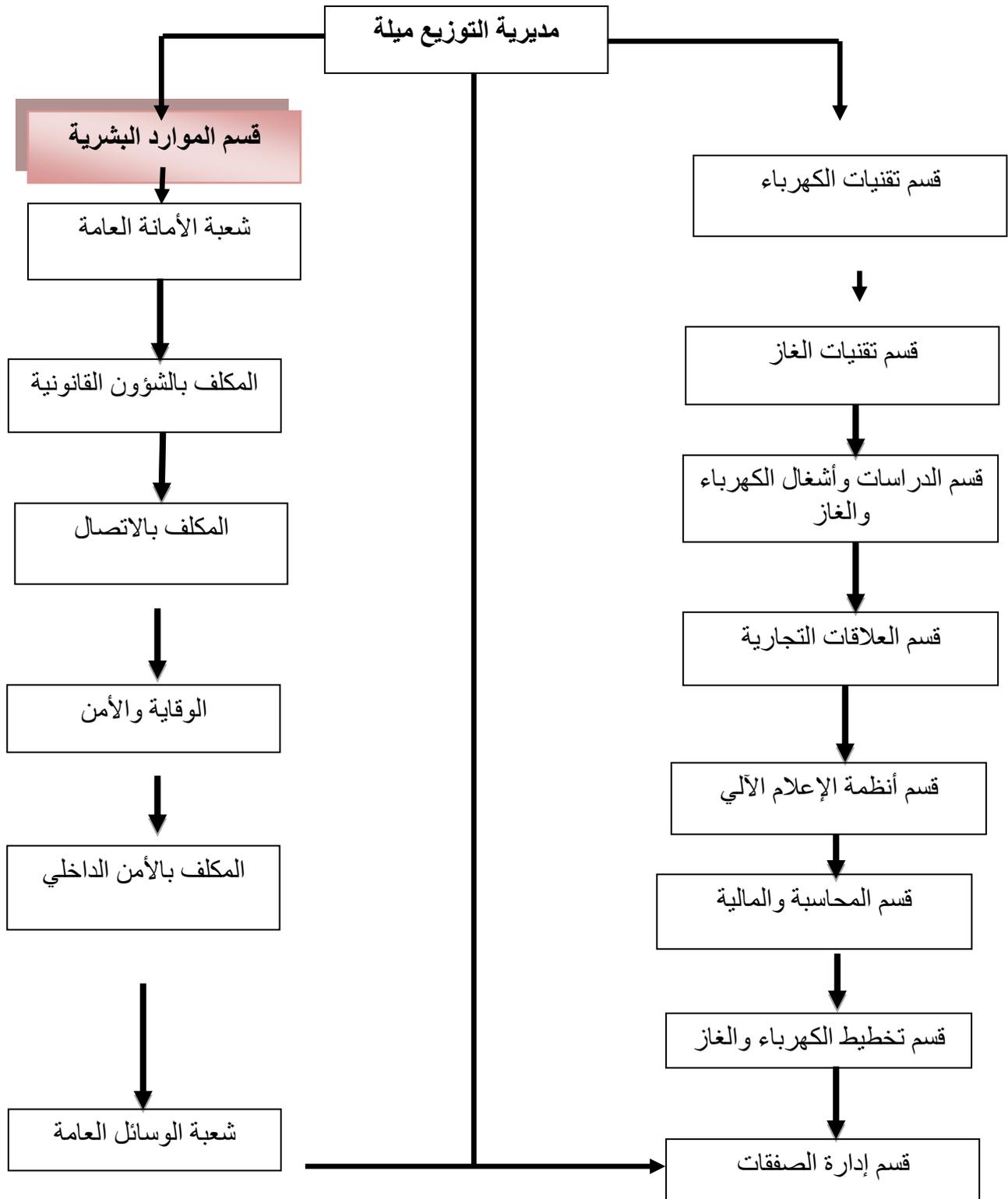
الجدول رقم (02) بطاقة تعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة -

المؤسسة	مديرية توزيع الكهرباء والغاز الشرق
المقر الاجتماعي	46 شارع جيش التحرير الوطني - ميلة
تاريخ الإنشاء	2006 / 01 / 01
رأس المال الاجتماعي	20 مليار دينار
مجال النشاط	توزيع الكهرباء والغاز
الجهة الشمالية	ديوان الترقية والتسيير العقاري
الجهة الجنوبية	مستشفى الإخوة مغلاوي
الجهة الغربية	الدرك الوطني
الجهة الشرقية	ثانوية ديدوش مراد

المصدر : وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

شكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للشركة



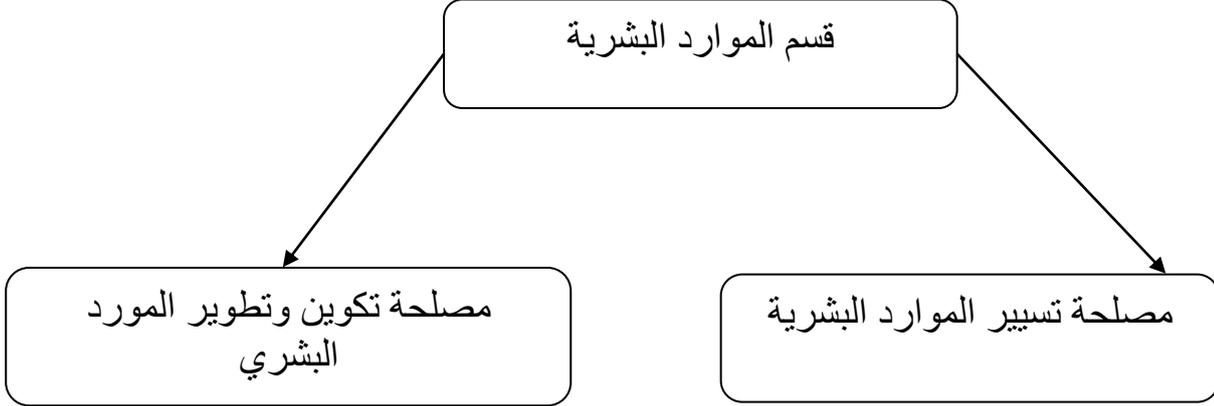
المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: مهام قسم الموارد البشرية وعلاقتها في الأقسام الأخرى:

تلعب هياكل المؤسسة دورًا حيويًا في تنظيم وتنسيق الأنشطة المختلفة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية. تشمل هذه الهياكل الإدارة العليا، الأقسام الوظيفية، والفرق المتخصصة. كل مصلحة أو قسم في المؤسسة يضطلع بمهام محددة، مثل التسويق، والتمويل، والموارد البشرية، بهدف تحسين الكفاءة والإنتاجية. التنظيم الجيد للهياكل والمصالح يساهم في تعزيز التواصل الداخلي واتخاذ القرارات الفعالة

أولاً - مهام قسم الموارد البشرية:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: وثائق المؤسسة

يتكون قسم الموارد البشرية بديرية التوزيع ميلة من مصلحتين رئيسيتين هما مصلحة تسيير الموارد البشرية ومصلحة تكوين وتطوير الموارد البشرية لكل منها مهامه تسهر على تأديتها، وفيما يلي مهام المصلحتين:

1- مصلحة تسيير الموارد البشرية:

- إعداد وتجميع العناصر المتعلقة بالوظيفة وفقا للنظام المعمول به؛
- مراقبة شروط تطبيق قواعد إدارة شؤون العاملين؛
- ضمان التطبيق الموحد للأنظمة ومراقبة تنفيذها؛
- إعداد جدول مساهمات الضمان الاجتماعي.

2- مصلحة تكوين وتطوير الموارد البشرية:

- لهذه الأخيرة مجموعة من المهام تتمثل في:
- إعداد مخطط التكوين والتوظيف السنوي والفصلي الخاص بالمديرية حسب التقسيم المهني للعمال بين إطارات وعمال؛
- متابعة المسار المهني لمختلف الشرائح العاملة وذلك بالأخذ بعين الاعتبار التنقيط السنوي والفصلي؛
- التكفل بدراسة الملفات التأديبية؛
- وضع لوحة القيادة؛
- السهر على تطبيق قواعد النظام الداخلي للمؤسسة؛
- متابعة حركة العمال فيما يخص التكوين، الحضور، الغياب؛
- حضور مختلف الاجتماعات الدورية؛
- متابعة العمال الجدد في مراكز التكوين التابعة للشركة.

3- مصلحة قسم الموارد البشرية بالإدارة:

هناك علاقة وطيدة تربط قسم الموارد البشرية بالإدارة فهي من تقوم بتطبيق التعليمات الواردة من الإدارة سواء من مدير المديرية أو من مدير العمال، إرساء وتبليغ كل الملاحظات الخاصة بالعمل وكذلك إصدار اللوائح والتعليمات الجديدة التي تتماشى مع المستجدات، وأيضا متابعة القوانين الخاصة منها المنشورة في الجرائد الرسمية، وتبليغ المدير بكل القوانين والمراسيم واللوائح المتعلقة بالعمل.

ثانيا - علاقة قسم الموارد البشرية بالمصالح الأخرى:

لقسم الموارد البشرية أيضا علاقة تربطه بباقي المصالح، حيث تقوم بمراقبة الغيابات وإعطاء استمارات تملأ من طرف رؤساء المصالح قصد تسجيل الحضور والغياب، الحرص على تطبيق النظام الداخلي بالمؤسسة وكذلك تطبيق الأوامر والتعليمات كلما اقتضت الضرورة.

1 - نظم إجراء العمل:

تتبع المؤسسة مجموعة من القواعد والقوانين التي تندرج ضمن النظام الداخلي، بالإضافة إلى اعتمادها على مجموعة من الوسائل للاتصال.

2 - النظام الداخلي للمديرية:

هو وثيقة تحدد القواعد المرتبطة بالتنظيم التقني للعمل، الوقاية الصحية والأمن والانضباط، ومن أهم القوانين المعمول بها كما يوضح الملحق رقم (01).

3 - مواعيت العمل:

حيث نصت المادة 06 على ما يلي: "تعيين مواعيت العمل فترة الشغل الفعلي لمنصب العمل وتنفيذ المهام الموكلة، إضافة إلى وقت الاستراحة".

تحدد مواعيت العمل حسب طبيعة النشاط ومكان العمل، يتم إعلام المستخدمين بذلك بمذكرة مصلحة وحسب تنظيمات العمل وضرورة المصلحة، يمكن أن تختلف هذه المواعيت حسب منطقة العمل أو فرق العمل أو الفئة المهنية بالتفاوض الجماعي، تطبيق على الجميع".

كما نصت المادة 07 على ما يلي: "يتعين لزوم احترام مواعيت العمل من قبل مجموعة المستخدمين المعنيين لاسيما عندما تعدل المواعيت لضرورة المصلحة مؤدية إلى تنفيذ ساعات إضافية أو ساعات تعويضية".

4 - العطل القانونية:

وقد جاءت المادة 09 بما يلي: "تحدد العطل القانونية الأسبوعية وأيام الأعياد طبقا للقانون، يمكن تأجيل العطل القانونية والراحة الأسبوعية وأيام الأعياد إلى يوم آخر في حالة ضرورة المصلحة". كما جاءت المادة 13 بما يلي: "تحدد رزنامة العطل مسبقا قبل الذهاب للعطلة حسب ضرورة المصلحة"¹.

5 - طبيعة الاتصال بالمديرية:

تقوم عملة الاتصال داخل المؤسسة وخارجها وفق طرق حديثة وأخرى تقليدية موجهة في جميع الاتجاهات تحدها المؤسسة ومن وسائل الاتصال الحديثة شبكات الانترنت، الهاتف، الفاكس، وبرنامج OX الذي يستعمل للتواصل بين المصالح قصد تبادل الملفات والرسائل، تعد هذه الوسائل فعالة لتسهيل العمل والتقليل من الأخطاء، حيث تنقل المعلومات بطريقة سرية من خلال استعمال التكنولوجيا، أما فيما يخص وسائل الاتصال التقليدي فتتمثل في اللقاءات المباشرة والاجتماعات الدورية والاجتماعات الخاصة.

الهيكل التنظيمي هي الشكل الذي يوضح التسلسل الإداري للمنشأة يوضح مواقع الوظائف وارتباطها الإداري والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، وعليه فإن لمديرية التوزيع ميلة (09) أقسام رئيسية وهي:

قسم تقنيات الغاز - قسم الدراسات وأشغال الكهرباء والغاز - قسم العلاقات التجارية - قسم المحاسبة والمالية - قسم أنظمة الإعلام الآلي - قسم تخطيط الكهرباء والغاز - قسم إدارة الصفقات - قسم الموارد البشرية إضافة إلى شعبة الوسائل العامة - وشعبة الأمانة العامة والتي يتفرع منها المكلف بالشؤون القانونية

¹ القانون الداخلي للمؤسسة

والمكلف بالاتصال للوقاية والأمن، المكلف بالأمن الداخلي بكل هذه الأقسام والشعب العديد من المهام وهي كالاتي:

- أ - مدير المديرية:** يقوم المدير بالعديد من المهام وهي:
- الحضور والإشراف على الاجتماعات.
 - الإمضاءات؛
 - عقد الاجتماعات؛
 - رئاسة العديد من اللجان؛
 - تمثيل المديرية في الاجتماعات الولائية الخارجية؛
 - تقديم الحصيلة والأهداف المحققة لدى الشركة.
- ب - قسم تقنيات الكهرباء:** يتولى هذا القسم المهام التالية:
- ضمان الجودة واستمرارية الخدمة؛
 - التأكد من تشخيص الشبكات وتطوير برامج الصيانة؛
 - التدخل في شبكات الغاز بأكملها؛
 - تطبيق الدليل التقني في توزيع الكهرباء.
- ج - قسم تقنيات الغاز:** من مهامه الأساسية ما يلي:
- ضمان الجودة واستمرارية الخدمة؛
 - التأكد من تشخيص الشبكات وتطوير برامج الصيانة؛
 - التدخل على شبكات الغاز بأكملها؛
 - إعداد خطة اقتناء معدات بأكملها؛
 - ضمان تحقيق التنمية ودراسات التكتل.
- د - قسم الدراسات والغاز:** تتمثل مهام هذا الأخير في:
- جمع الملفات الفنية لأعمال المراد تحقيقها ودراساتها؛
 - دراسة الطلبات المستلمة؛
 - مراقبة المواقع والتحكم فيها وفحصها من جهة جودة الخدمات المقدمة؛
 - التحقق من المرفقات والموافقة عليها؛
 - تحليل التقارير ومواقع البناء.
- هـ - قسم العلاقات التجارية:** يسهر هذا القسم على الأقسام بما يلي:
- متابعة طلبات الزبائن من وصولها إلى نهاية العملية؛
 - إعداد عقود الإشراف؛
 - إدارة العملاء من حيث الإغاثة والفواتير والاستعداد؛
 - مراقبة الوكالات التجارية للاستفسار عن التطبيق السليم لقواعد الإدارة.
- و - قسم المحاسبة والمالية:** لهذا القسم العديد من المهام تتمثل في:
- مراقبة الحسابات النقدية وضوابط البنك وحسابات CCP؛
 - إتباع تنظيم الأسواق؛
 - التحقق من بيانات التدفقات اليومية وتحريرها؛
 - التوفيق بين الحسابات المصرفية وحسابات CCP.
- س - قسم أنظمة الإعلام الآلي:** يقوم هذا القسم بالمهام التالية:
- صيانة نظام التشغيل AIX؛ LINUX؛ WINDOWS؛
 - إدارة قواعد البيانات SGC؛ GDOMT؛
 - إدارة شبكات الاتصال؛
 - إدارة وصيانة حديقة الكمبيوتر.
- ح - قسم تخطيط الكهرباء والغاز:** يقوم بالمهام التالية:
- إنشاء المخطط الرئيسي لإدارة التوزيع؛

- دراسة الخطط وإعادة الهيكلة والتخطيط لشبكات المناطق الحضرية؛
- إعداد جميع الدراسات المحددة لتوفير الاحتياجات لإدارة التوزيع (خسارة، تعويض)؛
- التأكد من أن الخطة تتوافق مع تكوين التضاريس.
- ط - قسم إدارة الصفقات:** له مهام عديدة وهي:
 - الاستلام والقيام بأوامر الدفع لجميع فواتير المقاولات والأشغال؛
 - إنجاز برامج الاستثمار على المدى القصير والمتوسط حسب التوجيهات على مستوى المركز وهذا بالتنسيق مع مختلف مصالح المديرية؛
 - تحضير وإعداد المناقصات الوطنية؛
 - إعداد عقود واتفاقيات الانجاز طبقاً للقوانين المعمول بها؛
 - مساعدة المصالح المالية والمحاسبية في مهام التفتيش.
- ك - قسم الموارد البشرية:** له عدة مهام تتمثل في:
 - تطوير المهارات الحالية لتطوير الأنشطة الجديدة؛
 - التأكد من كفاءة المورد البشري الموجودة وتطويرها؛
 - تطوير المعلومات والاستماع والتشاور بشأن العلاقات الاجتماعية والمهنية؛
 - التنسيق بين مختلف أنشطة الموظفين داخل الإدارة؛ لاسيما التوظيف؛ الترقية والنقل؛
 - إعداد كشوف المرتبات للموظفين؛
 - صيانة ملفات الموظفين.
- ل - شعبة الوسائل العامة:** لها العديد من المهام تسهر على القيام بها وهي:
 - إدارة وصيانة الأصول المقاربة لإدارة التوزيع؛
 - تطوير وتنفيذ برامج الاستثمار؛
 - إدارة عقود الصيانة وخدمة النقل؛
 - تنفيذ برامج المعدات الشرائية في السوق الوطنية.
- م - شعبة الأمانة العامة:** تقوم بما يلي:
 - تسجيل البريد الصادر والوارد؛
 - تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن؛
 - تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير؛
 - طباعة الوسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.
- ش - المكلف بالشؤون القانونية:** له مهام عديدة نذكر منها ما يلي:
 - تمثيل شركة التوزيع عن طريق التفويض من المدير أمام المحاكم واتخاذ إجراءات ودية لصالح الشركة؛
 - متابعة وتنفيذ قرارات المحاكم؛
 - اتخاذ تدابير لضمان استرداد الديون من جميع الأنواع؛
 - إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالمناقصات ورسالة الطلبات؛
 - معالجة الاعتراضات الحاصلة عن طريق نشاط إنجاز منشآت كهربائية أو غازية.
- ز - المكلف بالاتصال:** يقوم بالمهام التالية:
 - تصميم وتنظيم المعلومات الموجهة للعامة والزبائن باستخدام الوسائل كالمنشورات، الملصقات، الصحافة، الإذاعة المحلية، وهذا إسناداً إلى سياسة الشركة؛
 - المشاركة مع الإدارة في الأنشطة التجارية؛
 - اقتراح مواضيع حول الإعلان والمعلومات الموجهة للعملاء بناء على الملاحظات المحلية؛
 - بناء علاقة ثقة مع وسائل الإعلام، التلفزيون، الراديو، الصحافة.
- ر - الوقاية والأمن:** مهامه هي:
 - متابعة حوادث العمل للمقاولين والجهات الخارجية التابعة للشركة؛
 - إقامة حملات توعية للجهات الخارجية حول المخاطر المترتبة عن الإساءة في استخدام الطاقة؛

- المشاركة بالنيابة عن المؤسسة في التبادلات في مجال النظافة والسلامة وحماية البيئة مع المنظمات المحلية المختصة؛
- ضمان أمانة الوحدة SO/CHS ومتابعة التوصيات.
- المكلف بالأمن الداخلي: تتلخص مهامه في:
- ضمان تطبيق جميع التعليمات والمبادئ والتوجيهات الصادرة عن التسلسل الهرمي في مسائل الأمن الداخلي للمنشأة؛
- تطوير وتنفيذ برنامج التفتيش المؤسسي؛
- إعداد تقارير التفتيش عن طريق التوصية بكافة التدابير اللازمة لتحسين كفاءة الأمن الداخلي؛
- ضمان توفير التقنية التشغيلية للموارد اللازمة لممارسة الأمن الداخلي على مستوى المؤسسة. 1

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية يتعلق بتحديد الخطوات والإجراءات التي يتم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة، يتضمن ذلك وصف المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى التحقق من صحة وموثوقية (الصدق والثبات) أدوات الدراسة (الاستبيان). ويساعد تحديد الإطار المنهجي في تصميم دراسة دقيقة تتماشى مع موضوع البحث ومتطلبات جمع البيانات بشكل إيجابي. كما يشكل هذا الإطار أساساً هاماً للعملية التطبيقية وتحليل النتائج بشكل دقيق وموثوق.

المطلب الأول: المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها

يتناول هذا المطلب جوانب مهمة في تحديد إطار الدراسة الميدانية، حيث يتم وصف المنهج المستخدم في الدراسة، وأدوات جمع البيانات المستخدمة وكيفية تصميمها. كما يتم وصف مجتمع الدراسة والعينة التي تم جمع البيانات منها. وتوضيح الخطوات الأساسية في جمع البيانات التي تعتبر جوانب منهجية وعملية هامة لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية.

أولاً - منهج المستخدم ومتغيرات الدراسة

كل دراسة تستدعي منهجاً ملائماً لها، والمنهج " يعني الأساليب والإجراءات أو المداخل التي تستخدم في جمع البيانات والوصول من خلالها إلى نتائج أو تفسيرات أو شروح أو تنبؤات تتعلق بموضوع الدراسة.² فإننا نجد أن المنهج الملائم في الدراسة الميدانية هو المنهج الوصفي. والذي يعرف بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"³. ويستخدم هذا المنهج في الدراسات المسحية" الميدانية" أو ما يعرف بالدراسات التطبيقية التي تستخدم أدوات البحث الميداني كأداة الاستبيان إذ يفيد الجانب الوصفي لهذا المنهج في التعريف والتوضيح النظري لمتغير المتغيرات الدراسة، في حين يُفيد الجانب التحليلي لهذا المنهج في تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.

ثانياً - مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: " جميع مفردات الظاهرة المراد دراستها، سواء أكانت هذه المفردات بشراً أو غير ذلك"⁴ وفي العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من ومفردات المجتمع، ودراساتهم وعند التوصل الى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع افراد المجتمع، وباختصار فان العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة.⁵

وعليه تمثل المجتمع الإحصائي لهذه الدراسة للعمال الإداريين بشركة توزيع الكهرباء والغاز - ميله - عددهم 108 إداري مقسمين إلى 38 إطار سامي و 69 إطار

حيث تم استقصاء أراء عينة عددها 40 إداري من المجتمع ومستخدمين في ذلك أسلوب العينة العشوائية البسيطة. ففي هذا الأسلوب، يتم اختيار الأفراد الذين يمثلون العينة بشكل عشوائي، حيث يكون لدى كل فرد

¹ إجراء مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية في المؤسسة

² - درويش محمد أحمد، "مناهج البحث في العلوم الإنسانية"، الطبعة الأولى، مؤسسة الامة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2018، ص: 235

³ - عمار بوحوش، وآخرون، "مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية"، بن عكنون، الجزائر، 2000، ص: 32

⁴ - مصطفى نمر دعسم، "منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية"، دار غيداء للنشر، عمان، 2008، ص: 201

⁵ - مصطفى طويطي، "التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان" - تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018.

في المجتمع الإحصائي فرصة متساوية للاختيار في العينة. ولذلك، يتم استخدام الأسلوب العينة العشوائية البسيطة لتحسين دقة وموثوقية النتائج وتأكيد تمثيلية العينة للمجتمع الإحصائي.

ثانياً: أدوات جمع البيانات : تعد الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات من أهم عناصر في الدراسة الميدانية، حيث توفر هذه الأدوات والوسائل البيانات الضرورية التي نحتاجها لتحليلها والوصول إلى نتائج الدراسة. ومن بين هذه الأدوات، فإنه تم الاعتماد في دراستنا على أداة الاستبيان لاستطلاع آراء الافراد المستجوبين حول موضوع الدراسة.

فالاستبيان يعرف بأنه: " أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من أفراد عن طريق عمل مجموعة من الأسئلة أو العبارات بغية الوصول إلى معلومات كيفية أو كمية وقد تستخدم بمفردها أو قد تستخدم مع غيرها من أدوات البحث العلمي، وذلك للكشف عن الجوانب التي يحددها الباحث ويصوغها في استفسارات محددة.¹ وقد تم اعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

مرحلة ما قبل التصميم الاستبيان: وهي المرحلة التي تسبق التصميم الفعلي للاستبيان حيث من خلال الفرضيات والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة أهدافها قمنا بتحديد المتغيرات المراد قياسها والتي يجب فهمها بشكل كامل حيث ساعدنا ذلك على توحيد المفاهيم والمصطلحات التي سيتم استخدامها في الاستبيان وتجنب أي الالتباس قد يحدث في فهم الأسئلة من قبل الافراد المستجوبين في الدراسة.

مرحلة التصميم وصياغة الاسئلة الاستبيان (الاستبيان الأولي): في هذه المرحلة تم صياغة أسئلة الاستبيان الأولية بشكل مبدئي وهذا بالاعتماد على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والمتغيرات التي تم تحديدها في مرحلة ما قبل التصميم الاستبيان، حيث كل مجموعة منها تهدف إلى قياس واقع ومدى تطبيق كل متغير من متغيرات الاستبيان في الواقع العملي (ميدان الدراسة) حيث وتم مراعاة عدد من نقاط في اعداد أسئلة الاستبيان النقاط التالية: التأكد من صحة ووضوح الأسئلة وتجنب أي الالتباس أو الخلط بين المفاهيم، ترتيب الأسئلة بشكل منطقي وتنظيمها بحيث يتم قياس كل متغير بطريقة مناسبة وفعالة، التأكد من تغطية جميع المتغيرات المراد قياسها بشكل كامل وشامل، وذلك بالتأكد من وجود أسئلة تغطي كل المتغيرات المراد قياسها. وفي الأخير خلصنا إلى إعداد النسخة الأولية من الاستبيان.

مرحلة اخراج النهائي للاستبيان وتوزعه على المستجوبين: وفي هذه المرحلة نشرح خطوتين قمنا بهما: **خطوة 01: اخراج النهائي للاستبيان:** بعد إعداد النسخة الأولية من الاستبيان. تم عرضه من أجل مراجعته على الأستاذة المشرفة وإجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان (من إعادة صياغة بعض العبارات وحذف بعضها ودمج بعض العبارات) وهذا بناءً على الملاحظات والاقتراحات المقدمة لنا، وفي الأخير خلصنا إلى إخراج الاستبيان بشكله النهائي وتم تنسيقه بشكل جذاب وسهل القراءة ومرونة المهارة. حيث يحتوي هيكل الاستبيان على جزأين:

- 1- مقدمة الاستبيان (تتضمن معلومات والغرض من البحث وطمأنة المستجوبين على سرية المعلومات واستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي مع توضيح لطريقة إجابة المفحوصين).
- 2- الجزء الثاني وتضمن في قسمه الأول معلومات الديمغرافية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة، أما في القسم الثاني فتضمن عبارات تتعلق بقياس متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (03): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)

اقسام الاستبيان		عدد العبارات	
أولاً: البيانات الشخصية			
ثانياً: المتغيرات الدراسة			
ابعاد المتغير	البعد الأول: المرونة الوظيفية	من العبارة رقم 01 الى	العبارة رقم 05
المستقل	البعد الثاني: مرونة السلوك	من العبارة رقم 06 الى	العبارة رقم 10

1- عياش صياح، الخطوات المنهجية لتصميم الاستبيان، مجلة نقد وتنوير، العدد الثالث، 2015، ص: 300-332
<https://www.researchgate.net/publication/315552703>

15	من العبارة رقم	11	الى	العبارة رقم	البعد الثالث: مرونة المهارة
15	من العبارة رقم	01	الى	العبارة رقم	المحور الأول: المستقل: مرونة ادارة الموارد البشرية
15	من العبارة رقم	01	الى	العبارة رقم	المحور الثاني المتغير التابع: الإدارة الرشيقة
					مجموع عبارات الاستبيان
					(30) عبارة

المصدر: من إعداد الطالبين

كما تم الاعتماد على سلم ليكارت Likert الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة، حيث طلب منهم إعطاء درجة إجابته على كل عبارة من عبارات الإستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (04): يبين المقياس Likert المستخدم في الاستبيان

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق بشدة
الأوزان	1	2	3	4	5
طول الفئة*	[1.80 – 1]	[2.60 -1.81]	[2.60-3.40-]	[4.20-3.41]	[5 – 4.21]
دلالات الفئات	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جدا

* تم تحديد طول الفئة كالتالي: $0.80 = 5 / (1-5)$

المصدر: من إعداد الطالبين

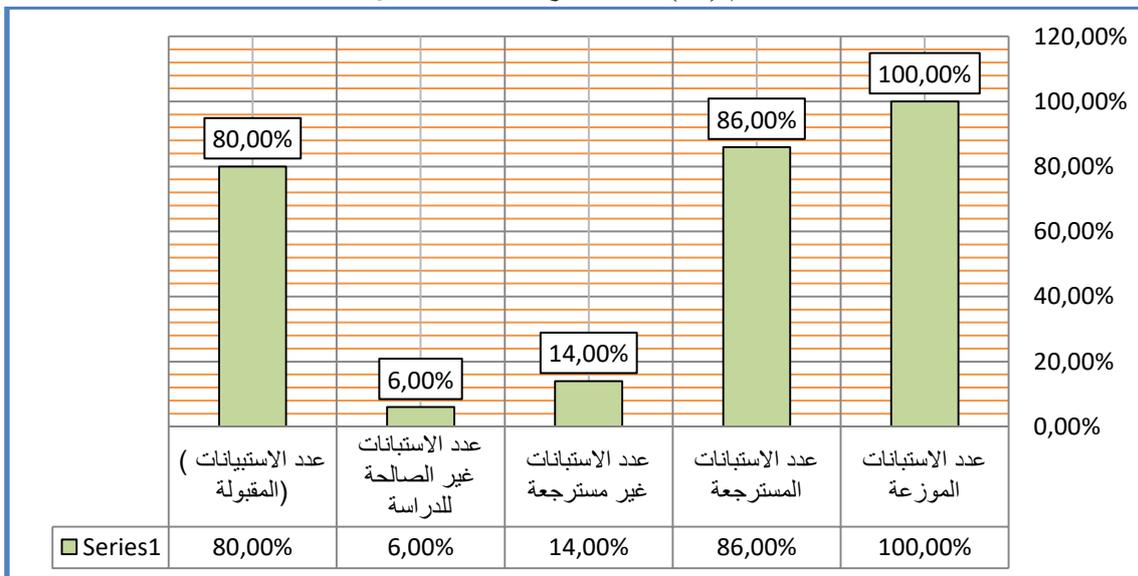
← **خطوة 02 توزيع الاستبيان وجمع البيانات وتسجيلها:** بعد الانتهاء من خطوة إخراج الاستبيان في صورته النهائية، قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة والجدول التالي يوضح مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبيانات:

الجدول رقم (05): مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبيانات.

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات غير مسترجعة	عدد الاستبيانات غير الصالحة للدراسة	العدد النهائي للاستبيانات التي تم تفريغها والاعتماد عليها في الدراسة (عدد الاستبيانات المقبولة)
50	43	7	3	40
100,00%	86,00%	14,00%	6,00%	80,00%
نسبة الردود = $\frac{\text{عدد الاستبيانات المقبولة}}{\text{عدد الاستبيانات الموزعة}} \times 100 = 100$				

المصدر: من إعداد الطالبين

نسبة الردود = 80,00% وهي نسبة عالية تدل على أن عينة الدراسة مطلعة ولديها اهتمام كبير بموضوع الدراسة، إضافة الى أن الأسئلة الاستبيان كانت واضحة وسهلة الفهم وأن العينة تم اختيارها بشكل جيد وتمثل الشريحة المستهدفة، مما يعزز مصداقية النتائج والتوصيات المستخلصة من هذا الدراسة. الشكل رقم (07) يبين توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة



المصدر: مخرجات برنامج Excel.2010

المطلب الثاني: حساب صدق وثبات الاستبيان

في إطار اعتماد الاستبيان وعباراته ومتغيراته كأداة جمع البيانات عن الظاهرة قيد الدراسة، فإنه وجب التأكد من تمتعه بخاصية الصدق والثبات. مما يضمن صحة بياناته ودقة نتائجه.

فالصدق والثبات من الشروط المهمة الواجب توفرها في أداة جمع البيانات (الاستبيان)، **ويقصد بالصدق:** "بأن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه، وأن تكون أسئلته ذات صلة بموضوعها، أي أن يقيس الاستبيان ما وضع أصلاً لقياسه".¹ أما **الثبات** يعني "أن تكون النتائج التي تظهرها الأداة ثابتة، بمعنى تشير إلى النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها على العينة نفسها في نفس الظروف بعد مدة زمنية ملائمة. فإذا لم تتغير النتائج بعد إعادة تطبيق الأداة، ولا تختلف استجابة المبحوثين فهذا يعني أن الأداة ثابتة".²

أولاً - حساب صدق الاستبيان

وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال حساب صدق الاتساق البنائي فهو أحد الطرق التي يمكن استخدامها لتحقيق خاصية صدق الاستبيان، ويهدف هذا النوع من الصدق إلى قياس مدى توافق عبارات والمحاور والأبعاد في الاستبيان مع بعضها البعض، أي أنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه. وإحصائياً نعبر عن الصدق الاتساق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون وفق القاعدة التالية :

- إذا كانت قيمة (sig) المصاحبة لقيمة معامل الارتباط بيرسون (r) أقل من مستوى الدلالة: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين البعد والدرجة الكلية لمحوره ، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق ومتسق لما وضع لقياسه. وإذا لم تكن هناك علاقة ارتباطية بين البعد والدرجة الكلية لمحوره، فإن ذلك يشير إلى أن البعد أو العبارة المستخدمة في الاستبيان لا تعكس الواقع بشكل صحيح، وقد يكون من الضروري إعادة صياغتها أو تعديلها أو حذفها من الاستبيان حتى نصل بعبارات ومحاور وأبعاد تحقق خاصية صدق الاستبيان. والجدول التالي يبين نتائج حساب الصدق الاتساق البنائي لعبارات ومحاور والاستبيان كما يلي:

جدول رقم (06): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

أبعاد ومحاور الاستبيان		معامل ارتباط بيرسون (r)	الارتباط مع الدرجة الكلية لمحاور القيمة الاحتمالية يرمز لها ب: (Sig. or P-value)	النتيجة
(الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره:				
01	البعد الأول: المرونة الوظيفية	0,784**	0,000	دال
02	البعد الثاني: مرونة السلوك	0,657**	0,000	دال
03	البعد الثالث: مرونة المهارة	0,852**	0,000	دال
(الصدق البنائي لمحاور) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين كل محور مع ودرجة الكلية لعبارات الاستبيان:				
	المحور الأول: المستقل: مرونة ادارة الموارد البشرية	0,859**	0,000	دال
	المحور الثاني المتغير التابع: الإدارة الرشيدة	0,945**	0,000	دال

قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي (دال إحصائياً).
 دال : أي (دال إحصائياً) أي يوجد ارتباط بين البعد وإجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل
 ** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الاحصائية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

من خلال الجدول أعلاه يمكننا استنتاج أن جميع الأبعاد والمحاور في الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، نظراً لأن قيم معاملات الارتباط Pearson Correlation كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 وقيم SIG كانت أقل من هذا المستوى، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل البعد والدرجة الكلية للإجمالي عبارات محوره وكذا بين المحور والدرجة الكلية للإجمالي عبارات الاستبيان، فمثلاً نجد قيمة معامل الارتباط لدى البعد الثاني: مرونة السلوك: بلغت $R=0.675^{**}$ وأن القيمة الاحتمالية (sig) بلغت قيمة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين البعد الثاني: مرونة السلوك والدرجة الكلية لمحوره (المحول الأول: مرونة ادارة الموارد البشرية)، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق ومتسق لما وضع لقياسه. (أي أن البعد

¹ أسماء عبد المطلب بني يونس، "دليل المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث"، دار النفايس للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص 380
² - بشنة حنان، بوعموشة نعيم: "الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية"، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، جامعة جيبجل، المجلد: 03، العدد 02 (جوان 2020)، ص-ص: 117-133

بعبارة قادرة على قياس المتغير المستقل) وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات هذا البعد من التحليل، ونفس المقارنة مع باقي الأبعاد والمحاور الاستبتيان. وعليه يمكننا القول بأن عبارات المتغير المستقل (مرونة ادارة الموارد البشرية بأبعاده) والمتغير التابع (الإدارة الرشيقة)، صادقة لما وضعت لقياسه أي أن الاستبتيان على درجة عالية من الصدق ومن ثم يمكننا الاعتماد على عباراته ومتغيراته في تحليل الاحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً - حساب ثبات الاستبتيان

ولي توضيح معنى الثبات أكثر: نفترض أنه تم إجراء استطلاع معين على مجموعة من الأفراد على الاستبتيان يقيس ظاهرة ما، ثم تم رصد درجات كل فرد في هذا الاستطلاع، وبعد فترة تم إعادة إجراء نفس الاختبار (أي توزيع نفس الاستبتيان) على نفس هذه المجموعة من الأفراد ورصدت أيضاً درجات كل فرد فيها، وكانت النتائج تدل على أن الدرجات التي حصل عليها الأفراد في المرة الأولى لتطبيق الاستطلاع، هي نفسها الدرجات التي حصل عليها هؤلاء الأفراد في المرة الثانية. وبناء عليه نستنتج بأن نتائج المأخوذة من آراء العينة حول عبارات ومحاور الاستبتيان هي ثابتة تماماً ولا تتغير كثيراً بإعادة تطبيقها بمعنى أكثر دقة أن ما تَصَمَّنُهُ الاستبتيان، نتائجها تكون ثابتة.¹

وهناك عدة طرق لقياس ثبات عبارات الاستبتيان منها طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والمجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل الفا كرونباخ هي: " $a > 0.6$ (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين $0.6 > a > 0.65$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين $0.65 > a > 0.70$ (مقبولة نوعاً ما) وإذا كانت قيمه بين $0.70 > a > 0.85$ (حسنة) وإذا كانت قيمه بين $0.85 > a > 0.90$ (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة".² والجدول التالي يبين نتائج حساب الثبات:

جدول رقم (07): يبين قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبتيان

النتيجة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	
عبارة	عبارة 15	0.835	ثبات جميع عبارات المحور الأول مرونة ادارة الموارد البشرية
عبارة	عبارة 05	0.800	البعد الأول: المرونة الوظيفية
عبارة	عبارة 05	0.744	البعد الثاني: مرونة السلوك
عبارة	عبارة 05	0.766	البعد الثالث: مرونة المهارة
ثابت	عبارة 15	0.890	ثبات جميع عبارات المحور الثاني الإدارة الرشيقة
ثابت	عبارة 30	0.915	ثبات جميع عبارات الاستبتيان

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

في الجدول المعروض، يمكن ملاحظة أن معاملات ألفا كرونباخ للمحور الأول (0.835) وللمحور الثاني (0.890) واجمالي عبارات الاستبتيان (0.915) هي أعلى من 0.60 وتم تصنيفها كثابتة، أي تتميز بثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبتيان ولذلك، يمكن القول إن استبتيان الدراسة يعتبر ثابتاً بشكل عام، **خلاصة:** من نتائج حساب قيم مؤشرات الصدق والثبات للاستبتيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة عالية بصحة الاستبتيان وصلاحيته لقياس الظاهرة قيد الدراسة، وعليه يمكننا تحليل البيانات المجمعة من الاستبتيان وتفسيرها بطريقة صحيحة وموثوقة. وهذا من خلال اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للبيانات المتاحة. وهذا ما سوف نتناوله في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات

تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات هو خطوة حاسمة في البحث العلمي والأعمال. يتطلب هذا التحديد فهماً دقيقاً لطبيعة البيانات والأهداف المرجوة من التحليل. يشمل ذلك اختيار طرق وصفية لتلخيص البيانات وأخرى استدلالية لاختبار الفرضيات، مع مراعاة متغيرات مثل نوع البيانات (كمية أو نوعية)، التوزيع الطبيعي، وحجم العينة. اختيار الأساليب الصحيحة يعزز من دقة النتائج ويضمن استخلاص استنتاجات موثوقة.

¹مصطفى طويطي - التحليل الإحصائي لبيانات الاستبتيان - تطبيقات عملية على برنامج excel - الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2018، ص: 141 (بتصرف).

²Fanny Poujol et Mana carricano, Analyse de données avec spss, Edition PERSON, 2009, p 53

أولاً - إجراء اختبار كشف نوع التوزيع بيانات المستجوبين

تُعد خطوة الكشف عن التوزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة من أهم الخطوات في تحديد الأساليب الإحصائية (الوصفية والاستدلالية) المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة إذ يوجد نوعين من الأساليب الإحصائية وهي: أساليب إحصائية البارامترية (المعلمية) والتي تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين للتوزيع الطبيعي. وأساليب إحصائية اللابارامترية (اللامعلمية) والتي لا تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي. وعليه ولضمان معالجة صحيحة لبيانات المستجوبين واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، يتعين علينا أولاً تحديد نوع توزيع البيانات. يمكن استخدام عدة طرق إحصائية لتحديد نوع توزيع البيانات، من بينها طريقة اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) التي تستخدم إذا كان عدد العينات أكبر أو يساوي 50، وطريقة اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) التي تستخدم إذا كان عدد العينات أقل من 50. ولكل اختبار له قيمة احتمالية يرمز لها بالرمز (sig) أو (p-value) والتي من خلالها يتم الحكم على نوع التوزيع وهذا بمقارنتها مع مستوى الدلالة (0.05)

ويمكن اعتبار القاعدة العامة المتبعة لتحديد نوع توزيع البيانات كما يلي: إذا كانت قيمة الاحتمالية (p-value) أقل من 0.05، فإن هناك دليل إحصائي قوي يدعم افتراض أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، في حين أنه إذا كانت (p-value) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) فإن هناك دليل إحصائي قوي يدعم افتراض أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فيما يتعلق بالمتغيرات المدروسة. ² وفيما يلي نتائج كشف نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة:

جدول رقم (08) يبين نتائج كشف نوع التوزيع الطبيعي للبيانات

نوع التوزيع بيانات كل محور	Shapiro-Wilk اختبار شابيرو ويلك			Kolmogorov-Smirnov ^a اختبار كولومنجوروف -سيمرنوف			محاور الاستبيان
	Sig. القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	(P-value) القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	
يتبع التوزيع طبيعي	0,517	40	0,975	0,200*	40	0,099	بيانات المتغير المستقل
يتبع التوزيع طبيعي	0,333	40	0,905	0,119	40	0,125	بيانات المتغير التابع

القاعدة: إذا كانت قيمة sig أكبر من 0.05 فإن البيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 28

ومن خلال الجدول أعلاه نجد: وبما أن أفراد عينة الدراسة أقل من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار (Shapiro-Wilk). وتظهر نتائج أن القيمة الاحتمالية (sig) لبيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) هي أكبر من (0.05)، حيث:

- بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الأول (مرونة ادارة الموارد البشرية) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.517) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن بيانات العينة نحو المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي.
- وبالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الثاني (الإدارة الرشيقة) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.333) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن بيانات العينة نحو المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي.

الاستنتاج: نظرًا لأن بيانات المستجوبين تخضع للتوزيع الطبيعي، فإن بحثنا سيستخدم طرقًا إحصائية بارامترية لتحليل إجابات وآراء أفراد العينة واختبار فرضيات البحث. من المهم شرح الأساليب الإحصائية البارامترية التي سنستخدمها في دراستنا.

¹محمد خير سليم أبو زيد: "أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS"، دار جرير للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2005، ص 156
²أسامة ربيع أمين، "التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الإحصائي (SPSS)" مهارات أساسية اختبارات الفروض الإحصائية (البارامترية- اللابارامترية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر، 2008، ص: 121. (بتصرف)

ثانياً - أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V28)¹ لتحليل البيانات، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المعلمية لتحليل الإجابات والآراء التي تم جمعها من أفراد العينة، واختبار الفرضيات التي تم تحديدها في الدراسة. وتتمثل الأساليب الإحصائية الوصفية واستدلالية والمستخدم في دراستنا وفيما يلي:

1. **التوزيع التكراري والنسب المئوية:** تم استخدام التوزيع التكراري والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية للمستجوبين، وذلك عبر عرضها في رسوم بيانية وقيم عددية.
2. **المتوسط الحسابي** هو مقياس للنزعة المركزية يستخدم لتحديد قيمة مركزية للبيانات. ويتم حسابه عن طريق جمع جميع القيم ثم قسمتها على عددها. كما يساعد في ترتيب العبارات المختلفة في الاستبيان وفهم اتجاهات الآراء ومدى ارتفاع وانخفاض استجابات المستجوبين في الدراسة. كما يساعد في تحديد مدى تركيز إجابات المستجوبين حول قيمة معينة وتقدير مدى أهمية العبارات بالنسبة للمستجوبين.
3. **الانحراف المعياري** هو مقياس للتشتت يستخدم لقياس مدى انحراف (تشتت) استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات ومتغيرات الاستبيان، حيث تكون القيم العالية للانحراف المعياري تدل على تشتت واسع في البيانات بينما تكون القيم المنخفضة تدل على تجمع أو تركيز للبيانات حول المتوسط الحسابي. كما يفيد أيضاً في ترتيب عبارات الاستبيان إلى جانب المتوسط الحسابي حيث عند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري (أقل تشتت) بينهما¹.
4. **الوزن النسبي (المتوسط الحسابي النسبي):** الوزن النسبي هو مقياس آخر يستخدم لتقدير أهمية المتغيرات في الدراسة، إضافة إلى المتوسط الحسابي وهو يحسب بالعلاقة التالية: $2: \frac{\bar{X}}{K} = 100\% (\bar{X})$ حيث K عدد بدائل المتغير أو عبارات في الاستبيان (مقياس لكارث الخماسي).
5. **اختبار كشف نوع التوزيع البيانات:** لتحديد نوع توزيع البيانات تم استخدام اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) الذي يستخدم إذا كان عدد العينات أكبر أو يساوي 50، واختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) الذي يستخدم إذا كان عدد العينات أقل من 50³.
6. **معامل الثبات ألفا كرو نباخ:** وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل الفا كرو نباخ هي $4: a > 0.6$ (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين $0.6 > a > 0.65$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين $a > 0.65$ > 0.70 (مقبولة نوعاً ما) وإذا كانت قيمه بين $0.70 > a > 0.85$ (حسنة) وإذا كانت قيمه بين $a > 0.85$ > 0.90 (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.
7. **معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson):**⁵ ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 إلى +1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كنت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم

¹ طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014، ص - ص: 110-111 (بتصرف).

² طويطي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 211

³ -محمد خير سليم أبو زيد: "أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS"، دار جرير للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2005، ص 156

⁴ Mana carricano et Fanny Poujol, Analyse de données avec spss, Edition PERSON, 2009, p: 53

⁵ -محمد بلال الزغبي، وآخرون: النظام الإحصائي spss - فهم وتحليل البيانات الإحصائية، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2012، ص:

أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط على الشكل التالي:

ضعيفة	أقل أو يساوي من ∓ 0.30
متوسطة	من ∓ 0.3 إلى ∓ 0.7
قوية	أكبر من ∓ 0.7 إلى 1

1. تحليل الانحدار (Regression analysis): أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة الارتباطية

بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل:

- لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل توجد علاقة؟
- لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ماهي قوة علاقة؟
- لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات مستقلة مع المتغير التابع؟
- للتنبؤ بقيمة المتغير التابع؛
- التحكم في المتغيرات المستقلة الأخرى عند حساب مساهمة متغير أو متغيرات محددة.

والهدف من تحليل الانحدار هو التنبؤ بالمتغير التابع بمعلومية المتغير المستقل. وفي حالة وجود متغير مستقل واحد يطلق عليه تحليل الانحدار البسيط، بينما يطلق عليه تحليل الانحدار المتعدد عندما يوجد اثنان أو أكثر من المتغيرات المستقلة.¹

ومن معايير قياس كفاءة ومعنوية نموذج الانحدار الخطي (البسيط-المتعدد) هناك معايير (إحصائية-منطقية)²:

معايير إحصائية: وتشمل (T-test) لاختبار معنوية معاملات المتغيرات المستقلة والمعامل الثابت (constant) و r لاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع ومنها أيضا (F-test) و (R ²) لاختبار معنوية المعادلة النهائية ومدى معنوية درجة تفسير التباين ويمكن اجمال أهم هذه المعايير الإحصائية بما يلي:	اختبار F (F-test)
ويستخدم لاختبار معنوية المعادلة، بكلمة أخرى معنوية العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، يتم الحكم على معنوية العلاقة المدروسة بينهما من خلال قيمة (Sig) المصاحبة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية.	اختبار T (T-test):
ويستخدم هذا المعيار لاختبار معنوية كل من معاملات الانحدار التي يتضمنها النموذج، من خلال مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى المعنوية (0.05) فإذا كانت قيمتها أقل من 0.05 فإن التأثير معنوي. أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائي) للمتغير المستقل على المتغير التابع. ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة	معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson):
ويستخدم لاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع، وتكون قيمته محصورة بين -1 إلى +1، وتدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين فإذا كنت القيمة كبيرة وكافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي أن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.	قيمة معامل التحديد R ²
ويرمز له بالرمز R ² ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و 1 أي بين: $0 \leq R^2 \leq 1$. فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع معنوية النموذج التفسيرية.	

معايير منطقية: وهي تخص الإشارة التي يجب ان تظهر معها معامل المتغير، ولكون القرار الذي يعتمد بشأن صحة الإشارة او خطئها أساسه معرفة منطقية اتجاه سلوك المتغير ، حيث علاقته بالمتغير التابع لذا سميت بالمعايير المنطقية³

تم اختيار مستوى الدلالة* 0.05 لاختبار فرضيات الدراسة وهو مستوى الدلالة الشائع استخدامه في مختلف الدراسات والأبحاث الخاصة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية وكذا العلوم الإدارية والتسويق... الخ، أي معظم العلوم التي تدرس سلوك واتجاهات الافراد . أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية عند مستوى المعنوية $(\alpha = 0.05)$. ومن أجل اتخاذ القرار نحو اختبار الفرضيات : فإننا نقارنه مع: القيمة الاحتمالية المحسوبة (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value) الذي يظهر في مخرجات spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة، وهذا من خلال مقارنة قيمة

1 عايدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002، ص - ص: 210-211 متوفر على رابط الإلكتروني <https://www.4shared.com/office/Biam9OkY>

2 عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، "الأساليب التطبيقية لتحليل واعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج spss"، 2008، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص - ص: 242-243 (بتصرف)

3 عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، نفس المرجع ، ص: 243 (بتصرف)

احتمال الخطأ (Sig) مع مستوى $(\alpha = 0.05)$. حيث إذا كانت قيمة sig أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح.¹

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

بعد تقديم الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية، في المبحث السابق، فإنه يتم في هذا المبحث عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي عن طريق تحديد اتجاهات آراء أفراد العينة نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات مفردات العينة وكذلك عرض تحليل وصفي للمتغيرات خصائص الديمغرافية لأفراد العينة، بعد ذلك يتم اختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية. لتقييم العلاقات بين المتغيرات الدراسية وتحديد ما إذا كانت تلك العلاقات ذات دلالة إحصائية أو لا، بعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، يتم مناقشة النتائج وتفسيرها بشكل مفصل. في النهاية، يتم تلخيص النتائج وإعطاء الاستنتاجات النهائية بناءً على النتائج المكتشفة ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية للعينة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات العامة المتعلقة بخصائص أفراد الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر، ...) وفي ضوء هذه المتغيرات نقدم وصف تحليلي لفئات كل متغير ديمغرافي وهذا من خلال حساب التكرارات والنسبة % كما هو مدون في الجدول التالي:

01.- وصف خصائص عينة الدراسة متغير الجنس

جدول رقم (09) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار		
55,0	22	أنثى	الجنس
45,0	18	ذكر	
100,0	40	Total	

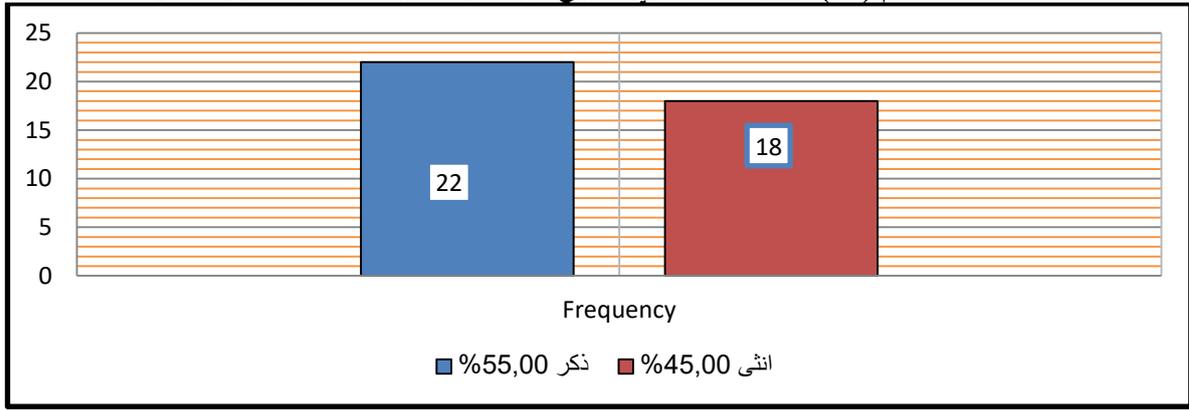
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن عينة الدراسة تتكون من 40 فرداً. يتوزع أفراد العينة حسب الجنس إلى 22 أنثى بنسبة 55.0% و 18 ذكراً بنسبة 45.0%.

يشير هذا التوزيع إلى أن نسبة الإناث في العينة أكبر من نسبة الذكور، مما يعكس توزيعاً مشابهاً في المجتمع الإحصائي لشركة توزيع الكهرباء والغاز في ولاية ميلة واستنتاج النتائج والنتائج أعلاه تمثلها بيانياً كما يلي:

- مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وهي قيمة يختارها الباحث في بحثه وعادة في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية يتم اختبار مستوى الدلالة شائع الاستخدام وهو 0.05 ويعني ذلك ان الباحث يشك في النتائج الميدانية بنسبة 5% ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول بالخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يُقبل مقدار خطأ في صحة النتائج إذا كانت قيمة sig لا تزيد عن 0.05 ، نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

الشكل رقم (08): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

02- بالنسبة لمتغير سنوات العمر المستجوبين

جدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر
50,0	20	أقل من 30 سنة
5,0	2	من 31 سنة إلى 40 سنة
12,5	5	من 41 سنة إلى 50 سنة
32,5	13	أكثر من 50 سنة
100,0	40	Total

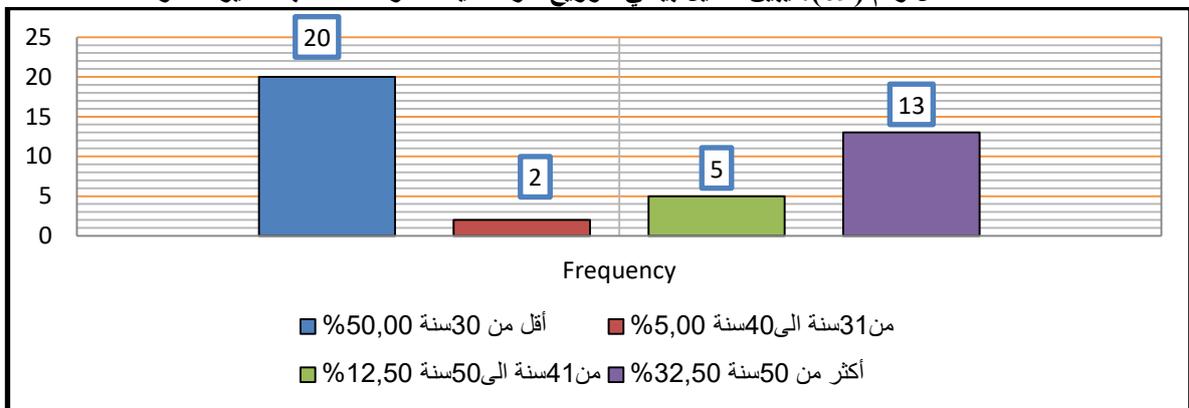
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن عينة الدراسة تتكون من 40 فرداً موزعين حسب الفئات العمرية كالتالي:

- ✓ الفئة العمرية "أقل من 30 سنة" تمثل 50.0% من العينة.
- ✓ الفئة العمرية "من 31 سنة إلى 40 سنة" تمثل 5.0% من العينة.
- ✓ الفئة العمرية "من 41 سنة إلى 50 سنة" تمثل 12.5% من العينة.
- ✓ الفئة العمرية "أكثر من 50 سنة" تمثل 32.5% من العينة.

يشير هذا التوزيع إلى أن غالبية أفراد العينة هم من الشباب (أقل من 30 سنة) وأيضاً هناك نسبة كبيرة من الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة، مما يعكس تنوعاً في الأعمار بين موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز في ولاية ميلة.

الشكل رقم (09): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

03- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة%	التكرار	المستوى التعليمي
32,5	13	دون مستوى ليسانس
27,5	11	ليسانس
12,5	5	ماستر
27,5	11	دراسات عليا
100,0	40	Total

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28 من خلال الجدول أعلاه، نجد أن عينة الدراسة تتكون من 40 فرداً موزعين حسب المستوى التعليمي كالتالي:

✓ الفئة "دون مستوى ليسانس" تمثل 32.5% من العينة.

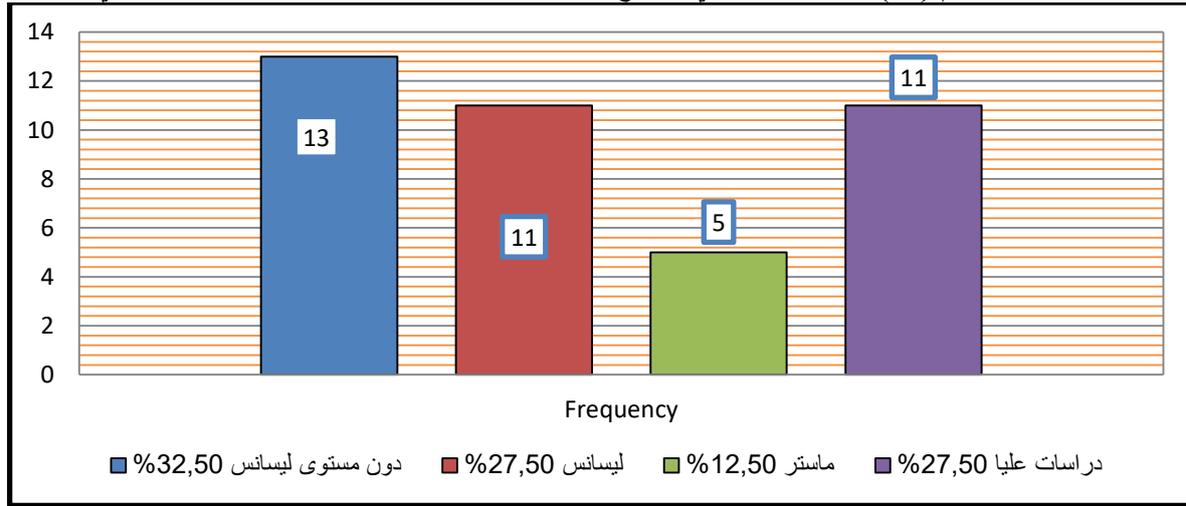
✓ الفئة "ليسانس" تمثل 27.5% من العينة.

✓ الفئة "ماستر" تمثل 12.5% من العينة.

✓ الفئة "دراسات عليا" تمثل 27.5% من العينة.

يشير هذا التوزيع إلى تنوع في المستويات التعليمية بين أفراد العينة، مع تركيز أكبر في الفئات "دون مستوى ليسانس" و"ليسانس" و"دراسات عليا"، مما يعكس تنوعاً في الخلفيات التعليمية لموظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز في ولاية ميلة.

الشكل رقم (10): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

04- بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية

جدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة%	التكرار	الخبرة المهنية
12,5	5	أقل من 5 سنوات
12,5	5	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
52,5	21	من 10 سنوات إلى 15 سنة
22,5	9	أكثر من 15 سنة
100,0	40	Total

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28 من خلال الجدول أعلاه، نجد أن عينة الدراسة تتكون من 40 فرداً موزعين حسب الخبرة المهنية كالتالي:

✓ الفئة "أقل من 5 سنوات" تمثل 20.0% من العينة؛

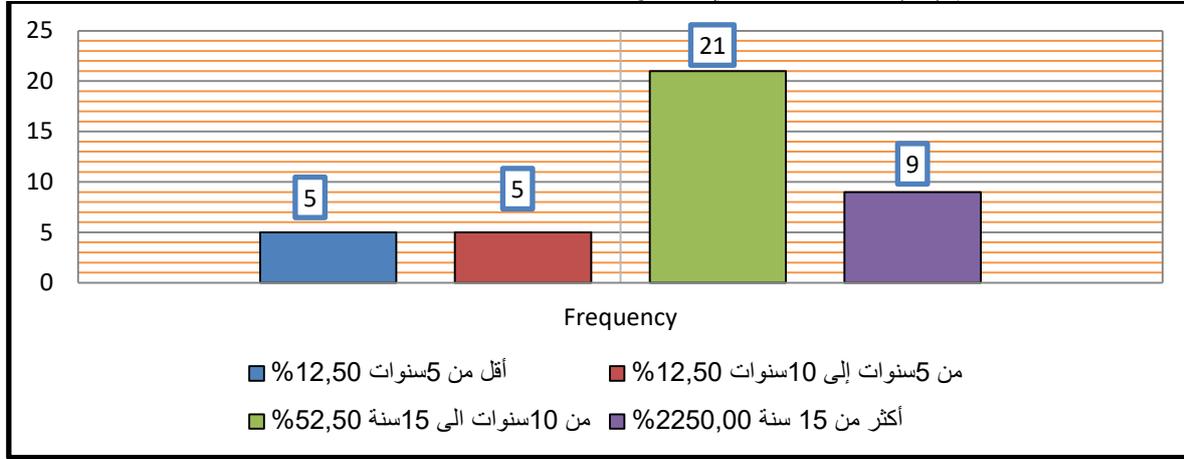
✓ الفئة "من 5 سنوات إلى 10 سنوات" تمثل 2.5% من العينة؛

✓ الفئة "من 10 سنوات إلى 15 سنة" تمثل 52.5% من العينة؛

✓ الفئة "أكثر من 15 سنة" تمثل 25.0% من العينة.

يشير هذا التوزيع إلى أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 10 سنوات و 15 سنة، مما يعكس وجود نسبة كبيرة من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة إلى العالية في شركة توزيع الكهرباء والغاز في ولاية ميلة.

الشكل رقم (11): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

الاستنتاج العام: أهمية المتغيرات الديمغرافية والوظيفية للعينة على موضوع الدراسة تعكس المتغيرات الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة تأثيرًا كبيرًا على نتائج وأبعاد البحث في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية ميلة. يمكن تلخيص أهمية هذه المتغيرات كما يلي:

- ✓ **التوزيع حسب الجنس:** يشير توزيع العينة إلى أن نسبة الإناث (55.0%) تفوق نسبة الذكور (45.0%). هذا التوزيع يؤثر على تفضيلات الموظفين واحتياجاتهم المتعلقة بالوظيفة والتدريب.
- ✓ **التوزيع حسب السن:** تمثل الفئة العمرية "أقل من 30 سنة" النسبة الأكبر (50.0%)، مما يعكس قاعدة شابة بين الموظفين. تتطلب هذه الفئة برامج تدريبية وتحفيزية مختلفة مقارنة بالفئات الأكبر سنًا.
- ✓ **الفئة العمرية "أكثر من 50 سنة"** تمثل نسبة كبيرة (32.5%)، مما يدل على وجود نسبة كبيرة من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة، مما يؤثر على استراتيجيات التدريب والتطوير الوظيفي.
- ✓ **التوزيع حسب المستوى التعليمي:** تنوع المستويات التعليمية (دون مستوى ليسانس 32.5%، ليسانس 27.5%، ماستر 12.5%، دراسات عليا 27.5%) يعكس الحاجة إلى برامج تدريبية متخصصة تتناسب مع الخلفيات التعليمية المختلفة.
- ✓ **التوزيع حسب الخبرة المهنية:** يشير التوزيع إلى أن غالبية الموظفين (52.5%) لديهم خبرة تتراوح بين 10 إلى 15 سنة، مما يعكس قاعدة قوية من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة. يتطلب هذا التركيز على تطوير المهارات القيادية والإدارية لهؤلاء الموظفين.
- وجود نسبة كبيرة من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 15 سنة، 25.0%) يؤكد الحاجة إلى برامج تحديث مهني للحفاظ على كفاءتهم وتحديث معرفتهم.
- ✓ بشكل عام، تلعب المتغيرات الديمغرافية والوظيفية دورًا حيويًا في تحديد احتياجات الموظفين وتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية داخل الشركة. يجب على إدارة الشركة أخذ هذه المتغيرات في الاعتبار عند تخطيط البرامج التدريبية والتطويرية لضمان تحسين الأداء الوظيفي وزيادة رضا الموظفين.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسة

يهدف المطلب إلى عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمستجوبين واتجاههم نحو المتغيرات المدروسة في الدراسة. وعرض البيانات المستجوبين تحديد مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان وتحديد مدى أهمية كل متغير وهذا باستخدام أساليب الإحصائية الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية)، كما سيتم استنتاج بعض النتائج والملاحظات الهامة حول موقف المستجوبين تجاه مستوى توفر وتطبيق المتغيرات المدروسة في المؤسسة.

أولاً - بالنسبة للمتغير المستقل: المتعلق بقياس مستويات مرونة ادارة الموارد البشرية ب شركة توزيع الكهرباء و الغاز- ميلة- محل الدراسة

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الأول من الاستبيان: مرونة ادارة الموارد البشرية والمتضمن 20 عبارة من 01 إلى 16. عبارة وهي موزعة على 03 أبعاد (البعد الأول: المرونة الوظيفية، البعد الثاني: مرونة السلوك، البعد الثالث: مرونة المهارة)، وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الأول: مرونة ادارة الموارد البشرية

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام
1.	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي بين الموظفين من أجل تطوري ادانهم الوظيفي	3,78	0,947	75,50	موافقة عالية
2.	تقدم لك المؤسسة دورات تدريبية خاصة بوظيفتك	3,38	1,030	67,50	موافقة متوسطة
3.	نتيح لك المؤسسة امكانية ابداء رأيك حول وظيفتك	2,78	1,097	55,50	موافقة متوسطة
4.	يعمل الموظفون باستمرار على تطوير قدراتهم وأدائهم	3,65	0,921	73,00	موافقة عالية
5.	تمكين المؤسسة موظفيها من بعض الصلاحيات يعزز ثقتهم بأنفسهم ويزيد من مستواهم الوظيفي	3,45	1,037	69,00	موافقة عالية
X01	البعد الأول: المرونة الوظيفية	3,40500	0,751733	68,10	درجة عالية
6.	يتبادل الموظفون خبراتهم مع بعضهم البعض	3,68	0,859	73,50	موافقة عالية
7.	يتمتع الموظفون بإمكانية الاستجابة السريعة للمشاكل التي تواجههم أثناء أداء وظائفهم	3,63	0,807	72,50	موافقة عالية
8.	تسود الثقة والاحترام بين الموظفين داخل المؤسسة	3,95	0,815	79,00	موافقة عالية
9.	يحافظ الموظفون على ممتلكات المؤسسة ولا يستغلونها لمصلحة شخصية	3,73	0,847	74,50	موافقة عالية
10.	يتكيف الموظفون بسهولة مع ظروف العمل المتغيرة	3,63	0,868	72,50	موافقة عالية
X02	البعد الثاني: مرونة السلوك	3,72000	0,590176	74,40	درجة عالية
11.	يمتلك الموظفون قدرات ومهارات متنوعة تمكنهم من التميز في أدائهم	3,80	0,758	76,00	موافقة عالية
12.	تتيح المؤسسة مرونة في ساعات ومدة العمل	2,95	1,108	59,00	موافقة متوسطة
13.	يكرس الموظفون وقتهم وجهودهم للتعلم من أجل تطوير مهاراتهم و وظائفهم	3,35	1,027	67,00	موافقة متوسطة
14.	تعمل المؤسسة على التأهيل المستمر لموظفيها لتطوير مهاراتهم	3,35	1,122	67,00	موافقة متوسطة
15.	يمتلك الموظفون مهارات التأقلم في حالات الطوارئ	3,55	0,876	71,00	موافقة عالية
X03	البعد الثالث: مرونة المهارة	3,42000	0,739785	68,40	درجة عالية
X	المتغير المستقل:	3,51321	0,532500	70,26	درجة عالية
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5					
مجال المتوسط	من 1.80 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5	
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية جدا	
تقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 28

التعليق على الجدول أعلاه:

المتغير المستقل: مرونة إدارة الموارد البشرية بشركة توزيع الكهرباء والغاز - ميلة: المتوسط الحسابي لهذا المتغير بلغ 3.51321، والانحراف المعياري 0.532500، والأهمية النسبية 70.26%، مما يشير إلى أن درجة مرونة إدارة الموارد البشرية بشركة توزيع الكهرباء والغاز هي بدرجة عالية. وفيما يلي تحليل الأهمية وترتيب كل بعد في الشركة حسب آراء المستجوبين:

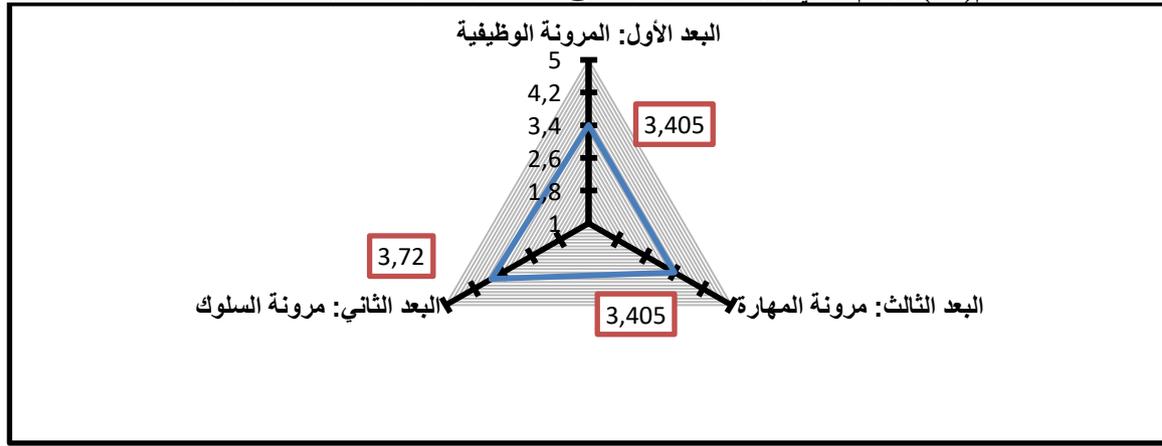
البعد الأول: المرونة الوظيفية: يحتل هذا البعد المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.40500، وانحراف معياري 0.751733، وأهمية نسبية 68.10%، مما يشير إلى موافقة عالية على العبارات المتعلقة بهذا البعد.

- ✓ أعلى عبارة: "تشجع المؤسسة على العمل الجماعي بين الموظفين من أجل تطوير أدائهم الوظيفي" حصلت على متوسط حسابي 3.78، وانحراف معياري 0.947، وأهمية نسبية 75.50%. هذا يعكس أن الموظفين يشعرون بأن العمل الجماعي يعزز من أدائهم.
- ✓ أقل عبارة: "تتيح لك المؤسسة إمكانية إبداء رأيك حول وظيفتك" حصلت على متوسط حسابي 2.78، وانحراف معياري 1.097، وأهمية نسبية 55.50%. هذا يشير إلى وجود حاجة لتحسين فرص الموظفين في إبداء آرائهم حول وظائفهم.
- ✓ الاستنتاج: يُظهر هذا البعد موافقة عالية على تشجيع العمل الجماعي وتمكين الموظفين من بعض الصلاحيات، مما يعزز ثقتهم بأنفسهم. ومع ذلك، هناك حاجة إلى تحسين إتاحة الفرص للموظفين لإبداء آرائهم حول وظائفهم.
- البعد الثاني: مرونة السلوك: يأتي هذا البعد في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.72000، وانحراف معياري 0.590176، وأهمية نسبية 74.40%. هذا يعكس موافقة عالية على العبارات المتعلقة بهذا البعد.
- ✓ أعلى عبارة: "تسود الثقة والاحترام بين الموظفين داخل المؤسسة" حصلت على متوسط حسابي 3.95، وانحراف معياري 0.815، وأهمية نسبية 79.00%. هذا يعكس أن الموظفين يشعرون بأن الثقة والاحترام يسودان بينهم داخل المؤسسة.
- ✓ أقل عبارة: "يتمتع الموظفون بإمكانية الاستجابة السريعة للمشاكل التي تواجههم أثناء أداء وظائفهم" حصلت على متوسط حسابي 3.63، وانحراف معياري 0.807، وأهمية نسبية 72.50%.
- ✓ الاستنتاج: يعكس هذا البعد موافقة عالية على تبادل الخبرات بين الموظفين وسرعة الاستجابة للمشاكل التي تواجههم، مما يعزز الثقة والاحترام بينهم. المؤسسة يجب أن تستمر في تعزيز هذه القيم.
- البعد الثالث: مرونة المهارة يحتل هذا البعد المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.42000، وانحراف معياري 0.739785، وأهمية نسبية 68.40%. هذا يشير إلى موافقة عالية على العبارات المتعلقة بهذا البعد.
- ✓ أعلى عبارة: "يملك الموظفون قدرات ومهارات متنوعة تمكنهم من التميز في أدائهم" حصلت على متوسط حسابي 3.80، وانحراف معياري 0.758، وأهمية نسبية 76.00%. هذا يعكس أن الموظفين يشعرون بأنهم يمتلكون مهارات متنوعة تمكنهم من التميز في أدائهم.
- ✓ أقل عبارة: "تتيح المؤسسة مرونة في ساعات ومدة العمل" حصلت على متوسط حسابي 2.95، وانحراف معياري 1.108، وأهمية نسبية 59.00%.
- ✓ الاستنتاج: يوضح هذا البعد أن الموظفين يمتلكون مهارات متنوعة ويكرسون وقتهم للتعلم. ومع ذلك، تحتاج المؤسسة إلى تحسين مرونة ساعات ومدة العمل لتلبية احتياجات الموظفين بشكل أفضل.

الخلاصة العامة للمحور ككل

بشكل عام، يُظهر تحليل المتغير المستقل "مرونة إدارة الموارد البشرية" أن هناك درجة عالية من المرونة في الشركة بمتوسط حسابي 3.51321 وأهمية نسبية 70.26%. يعكس هذا نتائج إيجابية في معظم الأبعاد، مع بعض المجالات التي تتطلب تحسينات، مثل إتاحة الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم وزيادة مرونة ساعات العمل. يجب على الشركة الاستفادة من هذه النتائج لتعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لضمان بيئة عمل أكثر تفاعلية وإيجابية.

الشكل رقم(12): رسم بياني لترتيب أهمية وتطبيق ابعاد مرونة إدارة الموارد البشرية



المصدر: برنامج Excel.2010

ثانيا - بالنسبة للمتغير التابع: المتعلق بقياس مستويات تطبيق الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء و الغاز- ميلة-

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الثاني من الاستبيان: الإدارة الرشيقة والمتضمن 15 عبارة وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم (14) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الثاني: الإدارة الرشيقة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام
02	تهتم المؤسسة بنظافة القاعات والمكاتب لجعلها أكثر ملائمة لأداء العمل	3,88	0,757	77,50	موافقة عالية
03	تشجع المؤسسة موظفين على الانضباط للحفاظ على ترتيب ماكن العمل	3,85	0,662	77,00	موافقة عالية
08	تعتمد المؤسسة على برامج جديدة من اجل تحسين المستمر لمختلف الأنشطة والعمليات	3,75	1,193	75,00	موافقة عالية
11	تعتمد المؤسسة على استراتيجيات تدوير الوظائف لتحسين أداء الموظفين	3,70	6,474	74,00	موافقة عالية
09	تمتلك المؤسسة موظفين يتمتعون بقدرات لابداع	3,60	1,128	72,00	موافقة عالية
04	تتبع المؤسسة خطة العمل متعلقة بتنظيم و فرز الملفات لأجل تسهيل الاداء في العمل	3,55	1,131	71,00	موافقة عالية
01	تضع المؤسسة خطة لتجهيز مكان العمل و تنظيمه	3,50	1,013	70,00	موافقة عالية
12	تقوم المؤسسة بمراقبة الموظفين لتجنب تكرار نفس المشاكل	3,35	1,001	67,00	موافقة متوسطة
07	تقوم المؤسسة بتقييم أداء الموظفين من اجل التحسين المستمر للعمل الاداري	3,30	1,137	66,00	موافقة متوسطة
06	تقوم المؤسسة بإعداد دورات تدريبية من اجل التحسين المستمر لمهارات	3,20	1,285	64,00	موافقة متوسطة
15	تسهل المؤسسة تقييم أداء الموظفين من خلال وضع معايير وإجراءات قياسية لكل عملية.	3,13	1,114	62,50	موافقة متوسطة
05	تبحث المؤسسة على اصل المشكلات للقيام بالتحسين المستمر	3,08	1,207	61,50	موافقة متوسطة
13	تحفز المؤسسة الموظفين على انجاز أعمالهم في الوقت المحدد.	3,03	1,165	60,50	موافقة متوسطة
10	تعتمد المؤسسة على تبادل الوظائف بين الموظفين كوسيلة لتنويع مهارات وتطويرها.	3,00	1,132	60,00	موافقة متوسطة
14	تتجنب المؤسسة الاجراءات الزائدة وغير اللازمة في المهام والوظائف	2,83	1,152	56,50	موافقة متوسطة
Y	المتغير التابع:	3,38917	0,866261	67,78	بدرجة متوسطة

الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5				
مجال المتوسط	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية جدا
تقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري (أقل تشتت) بينهما				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 28 يتضح من الجدول أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على عبارات محور "الإدارة الرشيفة" بلغ 3.39 من 5 بانحراف معياري 0.866، مما يشير إلى موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المحور بنسبة 67.78%. يمكن ترتيب العبارات تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

✓ العبارة رقم 2 "تهتم المؤسسة بنظافة القاعات والمكاتب لجعلها أكثر ملاءمة لأداء العمل" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط 3.88 وموافقة عالية بنسبة 77.5%.

✓ العبارة رقم 3 "تشجع المؤسسة موظفيها على الانضباط للحفاظ على ترتيب أماكن العمل" احتلت المرتبة الثانية بمتوسط 3.85 وموافقة عالية بنسبة 77%.

✓ العبارة رقم 8 "تعتمد المؤسسة على برامج جديدة من أجل التحسين المستمر لمختلف الأنشطة والعمليات" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط 3.75 وموافقة عالية بنسبة 75%.

العبارات رقم 11، 9، 4، 1 حصلت على موافقة عالية أيضاً، بينما حصلت العبارات المتبقية على موافقة متوسطة.

✓ العبارة رقم 14 "تتجنب المؤسسة الإجراءات الزائدة وغير اللازمة في المهام والوظائف" احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط 2.83 وموافقة متوسطة بنسبة 56.5%.

يستنتج من هذه النتائج أن المؤسسة تهتم بتطبيق بعض ممارسات الإدارة الرشيفة، خاصة فيما يتعلق بنظافة وترتيب أماكن العمل، واستخدام برامج جديدة للتحسين المستمر، وتشجيع الانضباط والابتكار لدى الموظفين. لكن هناك بعض الجوانب التي لا تزال تحتاج إلى تحسين، مثل إجراء دورات تدريبية للموظفين، ووضع معايير وإجراءات قياسية لتقييم الأداء، والبحث عن أصل المشكلات للتحسين المستمر، وتفادي الإجراءات الزائدة وغير اللازمة.

الخلاصة العامة للمحور:

بشكل عام، يمكن القول إن المؤسسة تطبق الإدارة الرشيفة بدرجة متوسطة، حيث تركز على بعض الجوانب أكثر من غيرها. هناك مجال للتحسين في مجالات مثل التدريب المستمر للموظفين، وتقييم الأداء، والبحث عن أصل المشكلات، وتجنب الإجراءات الزائدة. لذلك، يُنصح بتبني نهج أكثر شمولية لتطبيق الإدارة الرشيفة بكافة جوانبها، حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق المزيد من التحسين والكفاءة في عملياتها.

الخلاصة العامة لتطبيق المتغيرين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة:

المتغير المستقل: مرونة إدارة الموارد البشرية: تتمتع شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة بمستوى عالٍ من مرونة إدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بمرونة سلوك الموظفين، حيث يسود جو من الثقة والاحترام بينهم، ويتكيفون بسهولة مع ظروف العمل المتغيرة. كما يمتلك الموظفون مهارات متنوعة ويسعون لتطويرها، رغم عدم توفر المرونة الكافية في ساعات ومدة العمل. إلا أن هناك حاجة لتشجيع الموظفين بشكل أكبر على إبداء آرائهم حول وظائفهم لتعزيز المرونة الوظيفية.

المتغير التابع: تطبيق الإدارة الرشيفة: تطبق شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة الإدارة الرشيفة بدرجة متوسطة، حيث تركز على بعض الجوانب أكثر من غيرها. فهي تهتم بنظافة وترتيب أماكن العمل، واستخدام برامج جديدة للتحسين المستمر، وتشجيع الانضباط والابتكار لدى الموظفين. لكن هناك مجالات أخرى تحتاج إلى تحسين مثل إجراء دورات تدريبية للموظفين، ووضع معايير وإجراءات قياسية لتقييم الأداء، والبحث عن أصل المشكلات، وتجنب الإجراءات الزائدة وغير اللازمة.

بناءً على نتائج تحليل آراء واتجاهات أفراد العينة، سنقوم في المطلب الموالي باختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرين، وذلك من أجل اكتشاف ما إذا كان هناك ارتباط أو تأثير مرونة إدارة الموارد البشرية: على الإدارة الرشيفة في الشركة محل الدراسة.

فبعد تحليل وصفي لكل متغير على حدى، يأتي دور دراسة العلاقة والتأثير بينهما باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك لتحديد:

- ← وجود ارتباط وقوته واتجاهه (موجب أم سالب، قوي أم ضعيف) بين مرونة ادارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة في الشركة.
- ← تأثير مرونة ادارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) على الإدارة الرشيقة (المتغير التابع)، وما إذا كان التأثير إيجابياً أم سلبياً، وقيمة هذا التأثير.
- ← مقدار التغير في الإدارة الرشيقة نتيجة تغير مرونة ادارة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة.
- ← تساعد هذه النتائج على فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرين، ومدى مساهمة مرونة ادارة الموارد البشرية في تعزيز أو إضعاف الإدارة الرشيقة في الشركة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات الدراسة في كشف عن مدى وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل وابعاده والمتغير التابع أي بين متغير مستقل المتمثل في مرونة ادارة الموارد البشرية ويتكون من 04 أبعاد (البعد الأول: المرونة الوظيفية، البعد الثاني: مرونة السلوك، البعد الثالث: مرونة المهارة) والمتغير التابع المتمثل في الإدارة الرشيقة

وسيم دراسة ذلك من خلال استخدامنا نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث يُمكننا من استكشاف وتحديد مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وهذا من خلال تحليل الاحصائي لمخرجات الانحدار الخطي البسيط والمتمثلة في المؤشرات الإحصائية التالية (R: معامل الارتباط، R^2 : معامل التفسير، B: معامل الانحدار للمتغير المستقل، (F-test) لفحص معنوية العلاقة بين المتغيرين)

معامل الارتباط، r	يقيس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرين.
R^2 ، أو معامل التحديد	يمثل النسبة المئوية للتغير في المتغير التابع الذي يمكن تفسيره من خلال التغير في المتغير المستقل. وتقع قيمة R^2 بين: $0 \leq R^2 \leq 1$ فكلما اقتربت قيمته من 1 دل ذلك على أهمية المتغير المستقل ودوره ومساهمته في التغيرات التي تحدث في مستويات المتغير التابع.
B، أو معامل الانحدار	يقيس كمية التغير في المتغير التابع نتيجة لتغيير وحدة واحدة في المتغير المستقل.
اختبار F	يستخدم لاختبار الفرضية الصفرية التي تقول إن المتغيرين غير مرتبطين، أي، أن المعاملات جميعها ذات قيم غير دالة إحصائياً.

تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط يساعدنا كثيراً في تقديم فهم أعمق للعلاقة بين مرونة ادارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة وكيف يمكن تحسين هذه العلاقة. ولتحديد مدى قبول أو رفض الفرضيات الدراسية وتحديد الدلالة الإحصائية لنتائج المستجوبين، يتعين علينا أولاً إعادة صياغة الفرضيات البحث بشكل إحصائي (أي تحويل فرضية البحث إلى فرضية إحصائية عن مستوى دلالة معين يختار الباحث). وتتمثل هذه الفرضيات في فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة، إضافة إلى تحديد مستوى الدلالة، وهو عادةً ما يكون 0.05، ولاتخاذ القرار بقبول أو رفض الفرضية، يجب النظر إلى قيمة الاختبار الإحصائي (F-test) وقيمة SIG لاختبار (F) في مخرجات وجدول النموذج الانحدار الخطي البسيط حيث:

القرار	تقبل الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0)	إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أكبر من المستوى الدلالة (0.05)،
	يقبله قرار رفض الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)	
القرار	نرفض الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0)	إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig (Significant)، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أقل من المستوى الدلالة (0.05)
	يقبله قرار قبول الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)	

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

نص فرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة ادارة الموارد البشرية على تبني أساسيات الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضيات الإحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمرونة ادارة الموارد البشرية على تبني أساسيات الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمرونة ادارة الموارد البشرية على تبني أساسيات الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار (r, R^2) ، تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b).... انظر ملحق مخرجات برنامج .spss

جدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

القدرة التفسيرية للنموذج				
معامل الارتباط R		معامل التفسير R Square		
0.645		0.417		
معنوية الكلية لنموذج حسب نتائج تحليل ANOVA				
اختبار F (F-test)		مستوى المعنوية Sig أو احتمال الخطأ p		
27.136		0.000		
المعنوية الجزئية، لمعاملات				
المتغيرات المستقلة	B قيم معاملات الانحدار	قيم اختبار T	Sig القيمة الاحتمالية.	نتيجة الدلالة الإحصائية
الثابت (Constant)	=B ₀	0.300	0.419	غير دال إحصائياً
المتغير المستقل	=B ₁	0.750	5.209	دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 28

التعليق على الجدول: يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

01. قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين: (مرونة ادارة الموارد البشرية ← الإدارة الرشيقة):

← معامل الارتباط بيرسون (r) يتراوح بين -1 و 1. القيم السالبة تدل على علاقة ارتباطية سالبة (أي، عندما يزيد قيمة المتغير المستقل، تقل قيمة المتغير التابع، والعكس صحيح)، بينما القيم الموجبة تدل على علاقة ارتباطية إيجابية (أي، عندما يزيد قيمة المتغير المستقل، تزيد أيضاً قيمة المتغير التابع، والعكس صحيح). ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط إلى ثلاث فئات؛ إذ يعتبر المعامل ضعيف إذا كانت قيمته أقل من $±0.3$ ويكون معتدل إذا كانت قيمته بين $±0.3$ و $±0.7$ ، أما إذا كانت قيمته أعلى من ذلك ($±0.7$) فإنه يعتبر قوياً.

← ومن خلال معامل الارتباط بيرسون المذكور في الجدول أعلاه معامل الارتباط بيرسون (r) يساوي **0.654**، هذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية معتدلة بين مرونة ادارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) والإدارة الرشيقة (المتغير التابع).

إذاً، وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مرونة ادارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة يعكس هذا ما تناولناه في الإطار النظري لدراستنا. وتشير البيانات الى أن الزيادة في تطبيق مرونة ادارة الموارد البشرية تقود إلى زيادة في تبني أساسيات الإدارة الرشيقة.

02. معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (مرونة ادارة الموارد البشرية ← الإدارة الرشيقة): إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على معنوية العلاقة بينها، بل يجب اعتماد على الدلالة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين. واحصائياً فإننا ننظر في قيمة الاختبار F (F-test): وهي القيمة التي تشير الى معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة معنوية (دالة احصائياً). ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو رفض الفرضية الإحصائية. حيث يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=27.136$) وأن قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثير دالة احصائياً بين (مرونة ادارة الموارد البشرية ← الإدارة الرشيقة): **وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:**

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) لمرونة ادارة الموارد البشرية على تبني أساسيات الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

03. معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي (R^2 ، T-test ، sig ، B) كما يلي:
01.03. تفسير قيمة معامل (R-squared) التحديد ($R^2=0.417$) بين (مرونة ادارة الموارد البشرية ← الإدارة الرشيقة):

← معامل التحديد (R^2)، المعروف أيضاً بـ R^2 أو R^2 ، هو إحصائية تُستخدم في الانحدار الخطي لتقدير مدى تفسير النموذج لتباين المتغير التابع (الناتج).. بعبارة أخرى، إنه يعبر عن النسبة المئوية لتباين المتغير التابع التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة في النموذج. أي تحيد النسبة المئوية حين (زمن الدراسة) اجراء الاستطلاع في الواقع العملي للدراسة هذه نسبة تفسر لنا مدى مساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في مستويات المتغير التابع خلال اجراء هذه الدراسة.

← ومعامل التحديد يتراوح بين 0 و 1: قيمة R^2 تساوي 0 تشير إلى أن المتغيرات المستقلة لا تشرح أي تباين في المتغير التابع. وقيمة R^2 تساوي 1 تشير إلى أن المتغيرات المستقلة تشرح كل تباين المتغير التابع. بصفة عامة، كلما كانت قيمة R^2 أعلى، كلما كان النموذج أكثر قدرة على توقع المتغير التابع بناءً على المتغيرات المستقلة.

← ومن خلال بيانات العينة حصلنا على قيمة ($R^2=0.417$) وهذا يعني أن "مرونة ادارة الموارد البشرية" تفسر حوالي 41.70% من التباين في "الإدارة الرشيقة". أن أي النسبة المئوية حين اجراء استطلاع في الواقع العملي للدراسة والتي تشرح لنا مدى مساهمة المتغير المستقل (مرونة ادارة الموارد البشرية) في التغيرات التي تحدث في تبني أساسيات الإدارة الرشيقة ب شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة هي 41.70%. وبالباقى نسبة ترجع الى عوامل أخرى غير مدرجة في نموذج دراستنا

02.03. تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار):

← معامل الانحدار (B) يقيس التغير المتوقع في المتغير التابع لكل وحدة من التغيير في المتغير المستقل (أي نستطيع من خلال قيمة (b) التنبؤ بالتغير المتغير التابع حين ما تقوم الإدارة المؤسسة بالإجراء تحسينات في المتغير المستقل.

← وفي سياق دراستنا نج: أن معامل الانحدار (B) هو المقدار الذي يتغير فيه المتغير التابع (في هذه الحالة الإدارة الرشيقة) لكل وحدة من التغيير في المتغير المستقل (في هذه الحالة مرونة ادارة الموارد البشرية). بمعنى معامل الانحدار (B) هو يقيس حجم التأثير المتوقع للمتغير المستقل على المتغير التابع. أي هو يقدر كم يتغير المتغير التابع (الإدارة الرشيقة) عند تغيير المتغير المستقل (مرونة ادارة الموارد البشرية) بوحدة واحدة.

← وبشكل عام، إذا كانت قيمة معامل الانحدار موجبة، فهذا يشير إلى أن هناك تأثير إيجابي (طردى) بين المتغيرين، أي أن زيادة قيمة المتغير المستقل يؤدي إلى زيادة في قيمة المتغير التابع. بينما إذا كانت قيمة

معامل الانحدار سالبة، فهذا يشير إلى أن هناك تأثير سلبي (عكسي) بين المتغيرين، أي أن زيادة قيمة المتغير المستقل يؤدي إلى تقليل في قيمة المتغير التابع.

في سياق نموذج دراستنا الذي يدرس علاقة تأثير بين (مرونة ادارة الموارد البشرية ← الإدارة الرشيقة): ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن، قيمة $B = 0.750$: : وبما أن هذه القيمة موجبة، فهذا يشير إلى أن علاقة التأثير بين مرونة ادارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة إيجابية. يعني أن لكل زيادة وحدة واحدة في تطبيق مرونة ادارة الموارد البشرية، نتوقع زيادة بمقدار 0.750 وحدة في تبني أساسيات الإدارة الرشيقة شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة

تفسير الدلالة الإحصائية لمعامل الانحدار 0.750 وهي قيمة ذات دلالة احصائية حيث بفحص قيمة (T-test): من الجدول أعلاه نجد قيمة T المحسوبة بلغت (T=5.209) وهي دالة احصائية حيث أن قيمة $\text{sig}=0.000$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

03.03. النموذج (المعادلة) الانحدار الخطي البسيط والمطابق لبيانات العينة والمتعلق ب دراسة: علاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر افراد العينة هو:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$$

الإدارة الرشيقة = 0.750 (مرونة ادارة الموارد البشرية)

ملاحظة $B_0=0.300$ هي قيمة غير دالة احصائيا (لأن قيمة $\text{sig}= 0.679$ المصاحبة لقيمة $T=0.419$ هي أقل من مستوى 0.05) بالتالي لا تُضم في نموذج الانحدار

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

تتمحور الفرضيات الفرعية في معرفة تأثير المتغيرات المستقلة (البعد الأول: المرونة الوظيفية، البعد الثاني: مرونة السلوك، البعد الثالث: مرونة المهارة،) كلا على حدا على المتغير التابع (الإدارة الرشيقة) وعليه فإننا سندرس العلاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط :

01. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نص فرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة ادارة الموارد البشرية من خلال المرونة الوظيفية على تبني الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضيات الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) لمرونة ادارة الموارد البشرية من خلال المرونة الوظيفية على تبني الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) لمرونة ادارة الموارد البشرية من خلال المرونة الوظيفية على تبني الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة

جدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

القدرة التفسيرية للنموذج				
معامل الارتباط R		معامل التفسير R Square		
0.549		0.302		
معنوية الكلية لنموذج حسب نتائج تحليل ANOVA				
اختبار F (F-test)		. مستوى المعنوية Sig أو احتمال الخطأ p		
16.425		0.000		
المعنوية الجزئية، لمعاملات				
المتغيرات المستقلة	B قيم معاملات الانحدار	قيم اختبار T	Sig القيمة الاحتمالية.	نتيجة الدلالة الاحصائية

الثابت (Constant)	=B ₀	1.234	2.266	0.029	دال إحصائياً
المتغير المستقل	=B ₁	0.633	4.053	0.000	دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.V 28 من الجدول أعلاه نجد:

معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (المرونة الوظيفية ← تبني الإدارة الرشيقة) يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت (F_{cal}=16.425) وأن قيمة SIG= 0.000 المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثير دال احصائياً بين المتغيرين وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمرونة إدارة الموارد البشرية من خلال المرونة الوظيفية على تبني الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة

← قيمة (R²=0.302) أن أي النسبة المئوية حين إجراء استطلاع في الواقع العملي للدراسة والتي تشرح لنا مدى مساهمة المتغير المستقل (مرونة إدارة الموارد البشرية من خلال المرونة الوظيفية) في التغيرات التي تحدث في تبني الإدارة الرشيقة ب شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة هي 30.20%. وبالباقى نسبة ترجع الى عوامل أخرى غير مدرجة في نموذج دراستنا

← قيمة: B= 0.633 يعني أن لكل زيادة وحدة واحدة في تطبيق مرونة إدارة الموارد البشرية من خلال المرونة الوظيفية، نتوقع زيادة بمقدار 0.633 وحدة في تبني الإدارة الرشيقة ب شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

2 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نص فرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة إدارة الموارد البشرية من خلال مرونة السلوك على تعزيز الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضيات الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمرونة إدارة الموارد البشرية من خلال مرونة السلوك على تبني الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة

الفرضية البديلة (H₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمرونة إدارة الموارد البشرية من خلال مرونة السلوك على تبني الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة

جدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

القدرة التفسيرية للنموذج					
معامل الارتباط R			معامل التفسير R Square		
0.400			0.160		
معنوية الكلية لنموذج حسب نتائج تحليل ANOVA					
اختبار F (F-test)			مستوى المعنوية Sig أو احتمال الخطأ p		
7.249			0.010		
المعنوية الجزئية، لمعاملات					
المتغيرات المستقلة		B	قيم اختبار	Sig	نتيجة الدلالة الاحصائية
		قيم معاملات الانحدار	T	القيمة الاحتمالية.	
الثابت (Constant)		=B ₀	1.204	1.465	0.151
المتغير المستقل		=B ₁	0.587	2.692	0.010

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.V 28 من الجدول أعلاه نجد:

معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (مرونة السلوك ← تبني الإدارة الرشيقة) يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت (F_{cal}=7.249) وأن قيمة SIG= 0.010 المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من

مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثير دال احصائياً بين المتغيرين وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) لـ مرونة ادارة الموارد البشرية من خلال مرونة السلوك على تبني الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة

← قيمة ($R^2=0.160$) أن أي النسبة المئوية حين اجراء استطلاع في الواقع العملي للدراسة والتي تشرح لنا مدى مساهمة المتغير المستقل (مرونة ادارة الموارد البشرية من خلال مرونة السلوك) في التغيرات التي تحدث في تبني الإدارة الرشيقة ب شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة هي 16.00%. وبالباقي نسبة ترجع الى عوامل أخرى غير مدرجة في نموذج دراستنا

← قيمة $B = 0.587$ يعني أن لكل زيادة وحدة واحدة في تطبيق مرونة ادارة الموارد البشرية من خلال مرونة السلوك ، نتوقع زيادة بمقدار 0.587 وحدة في تبني الإدارة الرشيقة ب شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

3 - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نص فرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ مرونة ادارة الموارد البشرية من خلال مرونة المهارة على تبني الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.
بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:
نص الفرضيات الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) لـ مرونة ادارة الموارد البشرية من خلال مرونة المهارة على تبني الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة
الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) للإدارة XXXX للموارد البشرية من خلال مرونة المهارة على تبني الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة
جدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

القدرة التفسيرية للنموذج				
معامل الارتباط R		معامل التفسير R Square		
0.522		0.272		
معنوية الكلية لنموذج حسب نتائج تحليل ANOVA				
اختبار F (F-test)		مستوى المعنوية Sig أو احتمال الخطأ p		
14.197		0.001		
المعنوية الجزئية، لمعاملات				
المتغيرات المستقلة	B	قيم اختبار T	Sig	نتيجة الدلالة الاحصائية
الثابت (Constant)	$=B_0$	1.301	0.027	دال إحصائياً
المتغير المستقل	$=B_1$	0.611	0.001	دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.V 28 من الجدول أعلاه نجد:

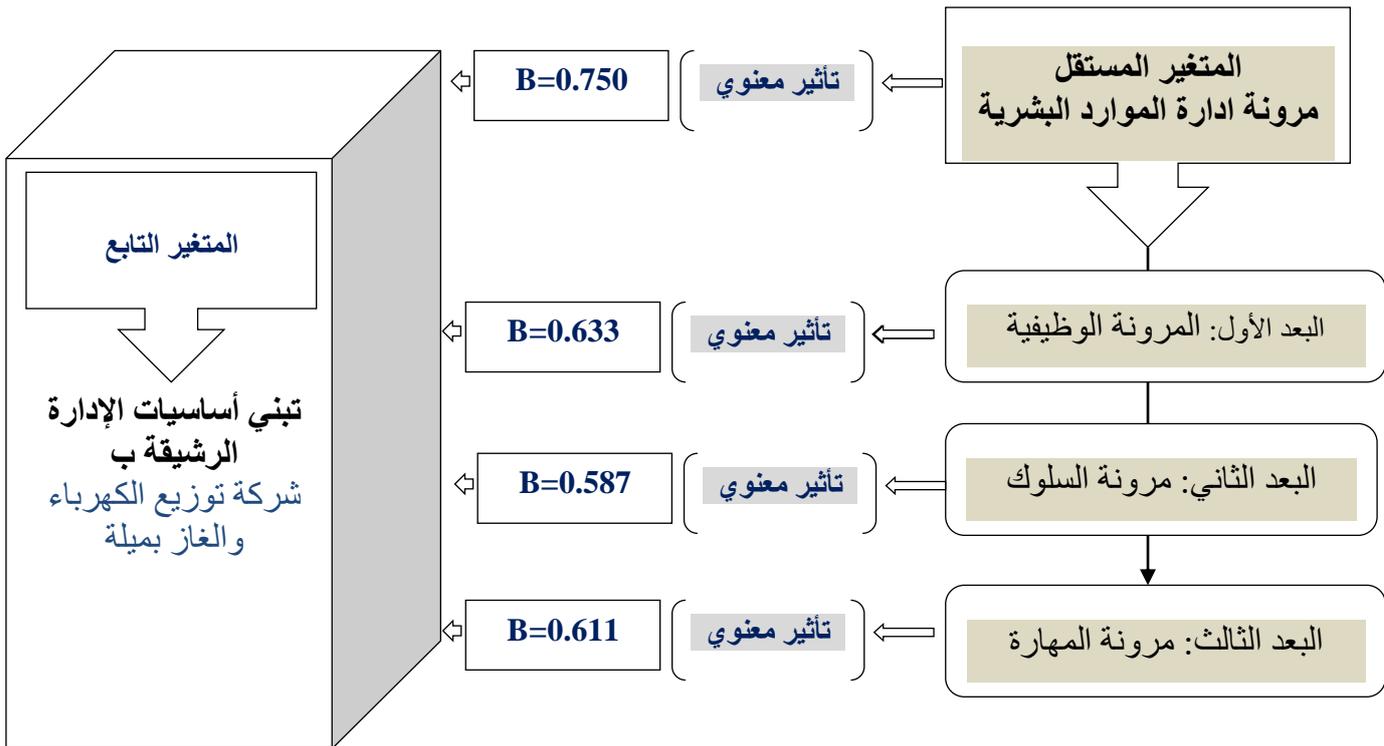
معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (مرونة المهارة ← تبني الإدارة الرشيقة) يتبين من الجدول أعلاه:
أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=14.197$) وأن قيمة $SIG= 0.001$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثير دال احصائياً بين المتغيرين وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) لـ مرونة ادارة الموارد البشرية من خلال مرونة المهارة على تبني الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة

← قيمة ($R^2=0.272$) أن أي النسبة المئوية حين اجراء استطلاع في الواقع العملي للدراسة والتي تشرح لنا مدى مساهمة المتغير المستقل (مرونة ادارة الموارد البشرية من خلال مرونة المهارة) في التغيرات التي

تحدث في تبني الإدارة الرشيقة ب شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة هي 27.20%. وبالباقى نسبة ترجع الى عوامل أخرى غير مدرجة في نموذج دراستنا
 ← قيمة $B = 0.611$ يعني أن لكل زيادة وحدة واحدة في تطبيق مرونة ادارة الموارد البشرية من خلال مرونة المهارة ، نتوقع زيادة بمقدار 0.611 وحدة في تبني الإدارة الرشيقة ب شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.
 ثالثاً - رسم النموذج الميداني للدراسة حسب بيانات المستجوبين وفيما يلي نموذج الميداني لنتائج اختبار الفرضيات ودراسة العلاقات بين المتغيرات بالمؤسسة محل الدراسة والمطابق لبيانات العينة ووفق آرائهم كمايلي:

الشكل (13): النموذج الميداني للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على نتائج الدراسة

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بإجراء دراسة ميدانية في شركة توزيع الكهرباء و الغاز - ميله- وقد قمنا كخطوة أولية بتعريف بالمؤسسة وعرض هيكلها التنظيمي، كما أشرنا لمنهج المتبع في الدراسة الميدانية وكذا لمجتمع وعينة الدراسة ومراحل تصميم الاستبيان، والذي قمنا بتوزيعه على 40 موظف وكذا عرض لمختلف الأساليب الإحصائية التي قمنا باعتمادها لغرض تحليل بيانات المستجوبين واختبار الفرضيات وفي هذا السياق قمنا بتحليل وتقييم العلاقات بين متغيرات الدراسة وتوصلنا إلى جملة من نتائج الملخصة في الجدول التالي:

نص الفرضيات البحث	القبول /أو/ الرفض
تتمتع شركة توزيع الكهرباء والغاز بميله بمستوى عالٍ من مرونة إدارة الموارد البشرية	
تطبق شركة توزيع الكهرباء والغاز بميله الإدارة الرشيقة بدرجة متوسطة،	
الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة ادارة الموارد البشرية على تبني أساسيات الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميله	القبول
الفرضية الفرعية 01: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ مرونة ادارة الموارد البشرية من خلال مرونة السلوك على تعزيز الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميله	القبول
الفرضية الفرعية 02: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ مرونة ادارة الموارد البشرية من خلال مرونة السلوك على تعزيز الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميله	القبول
الفرضية الفرعية 03: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ مرونة ادارة الموارد البشرية من خلال مرونة المهارة على تبني الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميله.	القبول

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير مرونة ادارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة وقد تم تحقيق الأهداف المحددة من خلال استخدام منهجية بحثية وتحليلية شاملة، حيث تم تطرق إلى الاطار النظري لمفاهيم ويبقى موضوع مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تبني أساسيات الإدارة الرشيقة من أبرز المواضيع التي أثّرت حولها النقاشات نظرا للأهمية الكبيرة التي يتمتع بها عند الموظفين، فهو بمثابة محرك النمو في المؤسسة ووسيلة لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، لذا إرتأينا إجراء هذه الدراسة التي نقف من خلالها على دور مرونة إدارة الموارد البشرية في تبني أساسيات الادارة الرشيقة بشركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية - ميلة - فالعلاقة بين مرونة إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة تعتبر أساسية لتحقيق النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية الحالية، فمرونة إدارة الموارد البشرية تعني القدرة على تعديل استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بسرعة وفعالية لتلبية التغيرات في احتياجات الموظفين، وتشمل التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتحولت في السوق وتوقعات الموظفين المتغيرة، في المقابل تركز الإدارة الرشيقة على التحسين المستمر والاستجابة السريعة للتغيرات والتعاون بين الفرق المختلفة لتحقيق الأهداف بسرعة تتطلب الإدارة الرشيقة من إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على إعادة تشكيل الفرق بسرعة لتلبية المتطلبات الجديدة، مما يعني أن المرونة هي عنصر أساسي. من خلال المرونة في السياسات والهيكل التنظيمي يمكن للموارد البشرية دعم الابتكار وتوفير بيئة عمل داعمة ومحفزة مما يعزز من الإنتاجية عن طريق التدريب المستمر وتطوير المهارات. بالإضافة إلى ذلك تساعد سياسات العمل المرنة مثل العمل عن بعد أو ساعات العمل المرنة في تلبية توقعات الموظفين، مما يزيد من رضاهم والتزامهم.

بالتالي مرونة في إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة تتكاملان لتوفير بيئة عمل فعالة ومتجددة قادرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق الأهداف بسرعة وكفاءة.

أم الدراسة الميدانية فتم إجرائها ب في شركة توزيع الكهرباء والغاز في مدينة ميلة. حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من (موظفي الشركة). تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج التي تُقدم فهماً أعمق للعلاقة بين المتغيرين. وبناءً على هذه النتائج، سنقدم مجموعة من التوصيات والاقتراحات، وفي ختام هذه الدراسة، سنقدم نظرة مستقبلية تحاول التنبؤ بالتوجهات المستقبلية في مجال دراستنا.

أولاً - النتائج الدراسة : يمكن التطرق الى النتائج النظرية والتطبيقية فيمايلي:

01 - النتائج النظرية

يمكن ذكر النتائج النظرية فيمايلي:

- مرونة إدارة الموارد البشرية تمكنا من فهم الأبعاد المختلفة للمرونة في الموارد البشرية وكيف يمكن ان تسهم في تعزيز كفاءة المؤسسات؛
- تبني ممارسات مرنة في إدارة الموارد البشرية يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق ويزيد من قدرتها التنافسية؛
- المؤسسات التي تتبنى مرونة إدارة الموارد البشرية تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات المستقبلية وضمان الإستدامة على المدى الطويل؛
- تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال تعزيز المرونة والسرعة و الابتكار؛

- الإدارة الرشيفة تسهم في تحسين التخطيط الاستراتيجي وإدارة العمليات و القيادة الفعالة داخل المؤسسة؛
- ممارسات الموارد البشرية المرنة تلغّب دوراً حيوياً في عدم الإلّ الرشيّة ؛ مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع الغيرات و تحقيق الأهداف ؛
- تحديد مدى وجود علاقة تأثير بين مرونة إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيفة لدى المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - ميلة -؛
- تكامل المرونة في إدارة الموارد البشرية مع مبادئ الإدارة الرشيفة يعزز من فعالية المؤسسة في تحقيق نتائج مستدامة و إجابية .

02 - النتائج التطبيقية

من خلال التحليل الوصفي لأراء المستجوبين توصلنا الى:

- تُظهر نتائج الدراسة أن شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة تتمتع بمستوى عالٍ من مرونة إدارة الموارد البشرية، خاصةً فيما يتعلق بمرونة سلوك الموظفين، حيث يسود جو من الثقة والاحترام بينهم، ويتكيفون بسهولة مع ظروف العمل المتغيرة. كما يمتلك الموظفون مهارات متنوعة ويسعون لتطويرها، رغم عدم توفر المرونة الكافية في ساعات ومدة العمل. إلا أن هناك حاجة لتشجيع الموظفين بشكل أكبر على إبداء آرائهم حول وظائفهم لتعزيز المرونة الوظيفية.
- تُظهر نتائج الدراسة أن شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة تطبق الإدارة الرشيفة بدرجة متوسطة، حيث تركز على بعض الجوانب أكثر من غيرها. فهي تهتم بنظافة وترتيب أماكن العمل، واستخدام برامج جديدة للتحسين المستمر، وتشجيع الانضباط والابتكار لدى الموظفين. لكن هناك مجالات أخرى تحتاج إلى تحسين مثل إجراء دورات تدريبية للموظفين، ووضع معايير وإجراءات قياسية لتقييم الأداء، والبحث عن أصل المشكلات، وتجنب الإجراءات الزائدة وغير اللازمة.
- من خلال تحليل نتائج اختبار الفرضيات توصلنا الى:
- تم اثبات صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة ادارة الموارد البشرية على تبني أساسيات الإدارة الرشيفة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة."
- تم اثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ مرونة ادارة الموارد البشرية من خلال المرونة الوظيفية على تبني الإدارة الرشيفة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة."
- تم اثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ مرونة ادارة الموارد البشرية من خلال مرونة السلوك على تعزيز الإدارة الرشيفة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة."
- تم اثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ مرونة ادارة الموارد البشرية من خلال مرونة المهارة على تبني الإدارة الرشيفة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة."

ثانياً - اقتراحات وتوصيات الدراسة

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم بعض التوصيات والاقتراحات ومن بينها:

- ضرورة العمل على تعزيز المرونة الوظيفية للموظفين من خلال تشجيعهم على إبداء آرائهم حول وظائفهم، وإشراكهم في عملية صنع القرارات المتعلقة بالعمل.
- زيادة مرونة ساعات ومدة العمل للموظفين، وفقاً لما يتناسب مع طبيعة عملهم ومتطلباتهم الشخصية.

- الاستمرار في تطبيق ممارسات الإدارة الرشيفة التي تم التركيز عليها، مع العمل على تحسين الجوانب الأخرى، مثل إجراء دورات تدريبية للموظفين، ووضع معايير وإجراءات قياسية لتقييم الأداء، والبحث عن أصل المشكلات، وتجنب الإجراءات الزائدة وغير اللازمة.
- تعزيز ثقافة التحسين المستمر والابتكار في الشركة، وتشجيع الموظفين على المشاركة في عمليات التطوير والتحسين.
- تعزيز التدريب والتطوير من خلال توفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين لتطوير مهاراتهم وزيادة مستوى مرونتهم الوظيفية والسلوكية.
- تحسين مراقبة الأداء: من خلال تعزيز نظام مراقبة الأداء لتحديد النقاط القوية والضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء بشكل مستمر.
- توفير بيئة عمل ملائمة: من خلال الاهتمام بتوفير بيئة عمل تشجع على الإنتاجية وتعزز التفاعل والتعاون بين الموظفين.
- تطبيق هذه التوصيات يمكن أن يساهم في تعزيز أداء الشركة وتحسين كفاءتها وفعاليتها في تطبيق مبادئ الإدارة الرشيفة ومرونة إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً - آفاق الدراسة:

في ظل التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، من المتوقع أن تزداد أهمية تطبيق مفاهيم الإدارة الرشيفة في المؤسسات، حيث تساعد على تحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات وترشيد استخدام الموارد. كما ستزداد الحاجة إلى مرونة إدارة الموارد البشرية لمواكبة هذه التطورات وتلبية احتياجات العمل المتغيرة. لذلك، من المتوقع أن تسعى المؤسسات إلى تبني استراتيجيات مرنة لإدارة مواردها البشرية، وتطوير مهارات الموظفين وقدرتهم على التكيف مع التغييرات المستمرة. وعليه يمكن مواصلة البحث في مجال دراستنا هذه من جوانب أخرى متعددة، وإمكانية طرح مواضيع جديدة تصلح كبحوث مستقبلية، نذكر منها:

1. دراسة تأثير ثقافة المؤسسة كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بين مرونة إدارة الموارد البشرية وتطبيق الإدارة الرشيفة.
2. دراسة دور القيادة الإدارية كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وتبني الإدارة الرشيفة.

هذه بعض الآفاق التي يمكن أن تكون مواضيع بحثية مستقبلية في مجال دراستنا، حيث تتناول جوانب أخرى مرتبطة بمرونة إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيفة وتأثيراتها على أداء المؤسسات وجودة خدماتها.

قائمة المراجع

1- الكتب :

- 1 - أسامة ربيع أمين، "التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الاحصائي (SPSS) مهارات أساسية اختبارات الفروض الاحصائية (البارامترية- اللابارامترية)"، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر، 2008
- 2 - أسماء عبد المطلب بني يونس، "دليل المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث"، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017
- 3 - درويش، محمود أحمد، "مناهج البحث في العلوم الإنساني"، الطبعة الأولى، 2018، مؤسسة الامة العربية للنشر والتوزيع، مصر
- 4 - طويطي مصطفى ، "التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان -تطبيقات عملية على برنامج excel-" الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018
- 5- طويطي مصطفى ، وعيل ميلود ، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية -منظور إحصائي" -، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014، ص 110-111(بتصرف).
- 6 - عبد الكريم بوحفص: "الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss"، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013،
- 7 - عمار بوحوش، واخرون، "مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر. 2000
- 8 - عايدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الاحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002
- 9 - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الأساليب التطبيقية لتحليل واعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج spss، 2008، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن
- 10 - محمد بلال الزغبى، واخرون: النظام الاحصائي spss- فهم وتحليل البيانات الإحصائية- ، دار وائل للنشر، عمان ، الطبعة الثالثة، 2012 ،
- 11 - محمد خير سليم أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، دار جرير للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2005
- 12 - مصطفى طويطي - التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان -تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018،
- 13 - مصطفى نمر دعمس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر، عمان، 2008

2 - الأطروحات والرسائل والمذكرات:

- 1 - جريبي سبتي، " سياسات مرونة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات واثرها على الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في الشرق الجزائري " - أطروحة الدكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2018 - 2017، ص: 65 - 67.
- 2 - جاسم، رغد جمال "انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات ادره الموارد البشرية - بحث ميداني في شركات الاتصالات في العراق (زين اسيا سيل)" ، البحث مسئل من رساله ماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20 عدد 94، بغداد، (2006)، ص: 7
- 3 - حسام صبحي عضوم، "اثر الإدارة الرشيقة في تحقيق ابلاداع الإداري في المنظمات غير الحكومية"، دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال في سورية، رساله ماجستير التاهيل، إدارة اعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2020 سوريا، ص: 17
- 4 - ستي روفيدة. " تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة مديرية التجارة ولاية عين الدفلة"، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الماستر علوم تسيير. تخصص إدارة أعمال، كلية علوم تسيير، جامعة جيلاني بونعامة بخميس مليانة. 2017,2018. ص - ص: 11 - 12
- 5 - علاء عبد الاله احمد قصر اوي: "مرونة إدارة الموارد البرشية ودورها في تحقيق ريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في فلسطين، رساله ماجستير"، معهد التنمية المسدامة، جامعة القدس ، فلسطين، 2020، ص: 11
- 6 - على عبد الحس عباس الفتلاوي. "سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاساتها على مرونة ممارسات الموارد البشرية - دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرات الأوسط"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة اعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كرباء، 2014، ص: 149
- 7- فاطمة قيس الراوي، "اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية - دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية -"، رساله استكمال الحصول على الماجستير في إدارة اعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، 2017، ص - ص: 23 - 24
- 8 - نور الهدى فابق اسحاق أبو عاصي " الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن". ماجستير غير منشورة غزة، في جامعة الأقصى بقطاع غزة - فلسطين، 2021، ص: 18

3- المجلات

- 1 - أسماء أبو بكر الصديق عبد الله درجة "ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفعالية الأداء الوظيفي" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالوادي الجديد مجلة جامعة الوادي التربوية، العدد 80، الجزائر، 2020، ص: 223
- 2 - بثنة حنان، بوعموشة نعيم، "الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية"، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، جامعة جيجل، المجلد: 03، العدد 02 (جوان 2020)، ص - ص: 117-133

- 3 - د. إيناس أحمد إمساعيل إبراهيم علي، "دور مرونة إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي دراسة ميدانية في مصلحة الضرائب العقارية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد 45، العدد 2، جامعة المنوفية، مصر، 2022، ص - ص: 328 - 329
- 4 - رقية محمد أحمد كردات "متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة" بجامعة الملك خالد المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2019، ص: 7
- 5 - سامي ذياب: "محل تحقيق المزايا التنافسية لشركة نفط الشمال من خلال الأدوات الرشيقة - دراسة تحليلية - مجلة آراء الدراسات الألعاب والإدارية"، المجلد 03، العدد 01، العراق، 2017، ص: 85
- 6 - صفاء عالم محمد أبو طالب، "الإدارة الرشيقة مقال في مجلة مدارس الثانوية"، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين الشمس، العدد 21، البلد مصر، 2020، ص: 53
- 7 - صبري مقيح. "الإدارة الرشيقة واثرها في تحقيق الابداع الوظيفي الاقتصادية". دكتوراه إدارة اعمال مجلة البحوث الاقتصادية. مجلد 2 عدد 5. 2020. ص - ص: 42 - 43.
- 8 - عياش صياح، "الخطوات المنهجية لتصميم الاستبيان"، مجلة نقد وتنوير، العدد الثالث، 2015، ص: 300-332
- 9 - غني دحام تناي الزبيدي، "انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية" - بحث ميداني في شركة الاتصالات في العراق مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد، 94، 2016، ص: 10
- 10 - مهار محمد طاهر دنون: "أثر التسويق الحسي في قرار الشراء دراسة الاستطلاع لأراء عينة في عدد من المستشفيات الاهلية في مدينة موصل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 55، 2021، العراق، ص:
- 11 - م. محسن علوان محمد، "تاثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات البشرية، دراسة تحليلية لاراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية"، مجلة ، تخصص الاقتصادية والإدارية ،كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 10، العدد4، جامعة القادسية، العراق. ، 2018، ص: 7.
- 12 - مهدي عمر، هاشمي طيب، الإدارة الرشيقة، "مفاهيم وممارسات، الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية"، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلد 01، العدد 02، اليابان .. 2019، ص - ص: 23 - 24.

- 1 - De Toni A and Tonchia S (2005): Definitions and Linkages between Operational and Strategic Flexibilitie Vol 33 Omega No.6. P: 516
 - 4 -Hsien k, Yang L, Lie W and Chia-Yu D , (2006): Flexibility and performance of MNEs: Evidence from Taiwan International Journal of business, Vol 11, NO 4, P:6.
 - 6 -Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53
 - 3 -Tarondeau J C, (1999) : Introduction : Approche et Forme de la flexibilité, Revue française de gestion, №123, p:66
 - 5 -Reix R, (1997) : Flexibilité .In Siman Y et Joffre P (cord). Encyclopédie de gestion. Édition Economica. Paris. P140:9
 - 2 -Vicky A, Tany B, Joseph C and Steve S, (2008): Enhancing Strategic Flexibility And Performance Through Risk Management: The Enabling Role Of It Integration, University of Central Florida , University of Melbourne. p :14
- Internet
- 1 - <https://www.researchgate.net/publication/315552703>

قائمة الملاحق

إست حول:

مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تبني اساسيات
الإدارة الرشيقة

لي عظيم الشرف أن أضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستمارة، والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بها استكمالا للحصول على شهادة الماستر، راجيين الإجابة عليها بتمعن وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة والخروج بالنتائج والاقتراحات المرجوة، علما أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

المشرف :

قبايلي امال

الطالبين :

- غريوج أسامة

- عبيدش رشيد

قائمة الملاحق

المحور الأول: المعلومات الشخصية العامة
يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

1.الجنس:

أنثى

ذكر

2.السن:

أقل من 30 سنة

من 31 سنة الى 40 سنة

من 41 سنة الى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

3.المستوى التعليمي:

دون مستوى ليسانس

ليسانس

ماسثر

دراسات عليا

4.الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

من 10 سنوات الى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

الجزء الأول: مرونة ادارة الموارد البشرية

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة وذلك من حيث درجة موافقتكم على هذه العبارات

الرقم	العبارة	درجات سلم القياس				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
المرونة الوظيفية						
01	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي بين الموظفين من أجل تطوري ادائهم الوظيفي					
02	تقدم لك المؤسسة دورات تدريبية خاصة بوظيفتك					
03	تتيح لك المؤسسة امكانية ابداء رأيك حول وظيفتك					
04	يعمل الموظفون باستمرار على تطوير قدراتهم وأدائهم					
05	تمكين المؤسسة موظفيها من بعض الصلاحيات يعزز ثقتهم بأنفسهم ويزيد من مستواهم الوظيفي					
مرونة السلوك						
01	يتبادل الموظفون خبراتهم مع بعضهم البعض					
02	يتمتع الموظفون بإمكانية الاستجابة السريعة للمشاكل التي تواجههم أثناء أداء وظائفهم					
03	تسود الثقة والاحترام بين الموظفين داخل المؤسسة					
04	يحافظ الموظفون على ممتلكات المؤسسة ولا يستغلونها لمصلحة شخصية					
05	يتكيف الموظفون بسهولة مع ظروف العمل المتغيرة					
مرونة المهارة						
01	يملك الموظفون قدرات ومهارات متنوعة تمكنهم من التميز في أدائهم					
02	تتيح المؤسسة مرونة في ساعات ومدة العمل					
03	يكرس الموظفون وقتهم وجهودهم للتعلم من أجل تطوير مهاراتهم و وظائفهم					
04	تعمل المؤسسة على التأهيل المستمر لموظفيها لتطوير مهاراتهم					
05	يملك الموظفون مهارات التأقلم في حالات الطوارئ					

الجزء الثاني: الإدارة الرشيدة

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة وذلك من حيث درجة موافقتكم على هذه العبارات

الرقم	العبارة	درجات سلم القياس			
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما
01	تضع المؤسسة خطة لتجهيز مكان العمل و تنظيمه				
02	تهتم المؤسسة بنظافة القاعات والمكاتب لجعلها اكثر ملائمة لأداء العمل				
03	تشجع المؤسسة موظفين على الانضباط للحفاظ على ترتيب ماكن العمل				
04	تتبع المؤسسة خطة العمل متعلقة بتنظيم و فرز الملفات لأجل تسهيل الاداء في العمل				
05	تبحث المؤسسة على اصل المشكلات للقيام بالتحسين المستمر				
06	تقوم المؤسسة بإعداد دورات تدريبية من اجل التحسين المستمر لمهارات				
07	تقوم المؤسسة بتقييم أداء الموظفين من اجل التحسين المستمر للعمل الإداري				
08	تعتمد المؤسسة على برامج جديدة من اجل تحسين المستمر لمختلف الأنشطة والعمليات				
09	تمتلك المؤسسة موظفين يتمتعون بقدرات لابداع				
10	تعتمد المؤسسة على تبادل الوظائف بين الموظفين كوسيلة لتنويع مهارات وتطويرها.				
11	تعتمد المؤسسة على استراتيجية تدوير الوظائف لتحسين أداء الموظفين				
12	تقوم المؤسسة بمراقبة الموظفين لتجنب تكرار نفس المشاكل				
13	تحفز المؤسسة الموظفين على انجاز أعمالهم في الوقت المحدد.				
14	تتجنب المؤسسة الاجراءات الزائدة وغير اللازمة في المهام والوظائف				
15	تسهل المؤسسة تقييم أداء الموظفين من خلال وضع معايير وإجراءات قياسية لكل عملية.				

شكرا على حسن تعاونكم

ملحق رقم: (02) قائمة محكمي استبيان الدراسة

الرقم	الأستاذ المحكم
01	عاشوري ابراهيم
02	براهم نور الهناء
03	محبوب فاطمة
04	مشري فريد

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences: V28

```
COMPUTE X01=MEAN(XA1 TO XA5).
EXECUTE.
COMPUTE X02=MEAN(XB6 TO XB10).
EXECUTE.
COMPUTE X03=MEAN(XC11 TO XC15).
EXECUTE.
COMPUTE XXXTOTALLL=MEAN(XA1 TO XC15).
EXECUTE.
COMPUTE YYYTOTALLL=MEAN(Y01 TO Y15).
EXECUTE.
COMPUTE TOTALLL=MEAN(XA1 TO Y15).
EXECUTE.
```

Correlations

		المرونة: الأول البعد الوظيفية	مرونة: الثاني البعد السلوك	مرونة: الثالث البعد المهارة	المستقل: الأول المحور: الموارد ادارة مرونة البشرية
N		40	40	40	40
ادارة مرونة: المستقل: الأول المحور	Pearson Correlation	,784**	,657**	,852**	1
البشرية الموارد	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
N		40	40	40	40

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

Correlations

		المستقل: الأول المحور: الموارد ادارة مرونة البشرية	المتغير الثاني المحور الرشيقة الإدارة: التابع	TOTALLL
TOTALLL	Pearson Correlation	,859**	,945**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
N		40	40	40

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

RELIABILITY

```
/VARIABLES=XA1 XA2 XA3 XA4 XA5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,800	5

RELIABILITY

```
/VARIABLES=XB6 XB7 XB8 XB9 XB10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,744	5

RELIABILITY

```
/VARIABLES=XC11 XC12 XC13 XC14 XC15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,766	5

RELIABILITY

/VARIABLES=XA1 XA2 XA3 XA4 XA5 XB6 XB7 XB8 XB9 XB10 XC11 XC12 XC13 XC14 XC15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,835	15

RELIABILITY

/VARIABLES=Y01 Y02 Y03 Y04 Y05 Y06 Y07 Y08 Y09 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,890	15

RELIABILITY

/VARIABLES=XA1 XA2 XA3 XA4 XA5 XB6 XB7 XB8 XB9 XB10 XC11 XC12 XC13 XC14 XC15 Y01 Y02
Y03 Y04 Y05
Y06 Y07 Y08 Y09 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,915	30

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ادارة مرونة: المستقل: الأول المحور البشرية الموارد	,099	40	,200*	,975	40	,517
الإدارة: التابع المتغير الثاني المحور الرشيقة	,125	40	,119	,905	40	,333

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
XA1	40	1	5	3,78	,947
XA2	40	1	5	3,37	1,030
XA3	40	1	5	2,77	1,097
XA4	40	2	5	3,65	,921
XA5	40	1	5	3,45	1,037
الوظيفية المرونة: الأول البعد	40	2,000	5,000	3,40500	,751733

XB6	40	2	5	3,68	,859
XB7	40	2	5	3,63	,807
XB8	40	2	6	3,95	,815
XB9	40	1	5	3,72	,847
XB10	40	1	5	3,62	,868
السلوك مرونة: الثاني البعد	40	2,000	5,200	3,72000	,590176
XC11	40	2	5	3,80	,758
XC12	40	1	5	2,95	1,108
XC13	40	1	5	3,35	1,027
XC14	40	1	5	3,35	1,122
XC15	40	1	5	3,55	,876
المهارة مرونة: الثالث البعد	40	1,600	5,000	3,42000	,739785
ادارة مرونة: الأول المحور البشرية الموارد	40	2,400	4,533	3,51321	,532500
Valid N (listwise)	40				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y01	40	1	5	3,50	1,013
Y02	40	2	5	3,88	,757
Y03	40	2	5	3,85	,662
Y04	40	1	6	3,55	1,131
Y05	40	1	5	3,08	1,207
Y06	40	1	5	3,20	1,285
Y07	40	1	5	3,30	1,137
Y08	40	1	5	3,75	1,193
Y09	40	1	5	3,60	1,128
Y10	40	1	5	3,00	1,132
Y11	40	1	43	3,70	6,474
Y12	40	1	5	3,35	1,001
Y13	40	1	5	3,03	1,165
Y14	40	1	5	2,83	1,152
Y15	40	1	5	3,13	1,114
الإدارة: التابع المتغير الثاني المحور الرشيقية	40	1,714	6,571	3,38917	,866261
Valid N (listwise)	40				

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables		Method
		Entered	Removed	

1	المستقل: الأول المحور الموارد ادارة مرونة البشرية ^b	. Enter
---	--	---------

- a. Dependent Variable: الرشيفة الإدارة: التابع المتغير الثاني المحور
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,645 ^a	,417	,401	,670301

- a. Predictors: (Constant), الرشيفة الموارد ادارة مرونة: المستقل: الأول المحور

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,192	1	12,192	27,136	,000 ^b
	Residual	17,074	38	,449		
	Total	29,266	39			

- a. Dependent Variable: الرشيفة الإدارة: التابع المتغير الثاني المحور
b. Predictors: (Constant), الرشيفة الموارد ادارة مرونة: المستقل: الأول المحور

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,300	,716		,419	,678
	ادارة مرونة: المستقل: الأول المحور البشرية الموارد	,750	,202	,645	5,209	,000

- a. Dependent Variable: الرشيفة الإدارة: التابع المتغير الثاني المحور

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables		Method
		Entered	Removed	
1	المرونة: الأول البعد الوظيفية ^b			. Enter

- a. Dependent Variable: الرشيفة الإدارة: التابع المتغير الثاني المحور
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,549 ^a	,302	,283	,733303

a. Predictors: (Constant), الوظيفة المرونة: الأول البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,832	1	8,832	16,425	,000 ^b
	Residual	20,434	38	,538		
	Total	29,266	39			

a. Dependent Variable: الرشيفة الإدارة: التابع المتغير الثاني المحور

b. Predictors: (Constant), الوظيفة المرونة: الأول البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,234	,544		2,266	,029
	الوظيفة المرونة: الأول البعد	,633	,156	,549	4,053	,000

a. Dependent Variable: الرشيفة الإدارة: التابع المتغير الثاني المحور

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables		Method
		Entered	Removed	
1	مرونة: الثاني البعد السلوك ^b			. Enter

a. Dependent Variable: الرشيفة الإدارة: التابع المتغير الثاني المحور

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,400 ^a	,160	,138	,804221

a. Predictors: (Constant), السلوك مرونة: الثاني البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,689	1	4,689	7,249	,010 ^b
	Residual	24,577	38	,647		
	Total	29,266	39			

a. Dependent Variable: الرشيفة الإدارة: التابع المتغير الثاني المحور

b. Predictors: (Constant), السلوك مرونة: الثاني البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,204	,822		1,465	,151
	السلوك مرونة: الثاني البعد	,587	,218	,400	2,692	,010

a. Dependent Variable: الرشيفة الإدارة: التابع المتغير الثاني المحور

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مرونة: الثالث البعد المهارة ^b		. Enter

a. Dependent Variable: الرشيفة الإدارة: التابع المتغير الثاني المحور

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,522 ^a	,272	,253	,748789

a. Predictors: (Constant), المهارة مرونة: الثالث البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,960	1	7,960	14,197	,001 ^b
	Residual	21,306	38	,561		
	Total	29,266	39			

a. Dependent Variable: الرشيفة الإدارة: التابع المتغير الثاني المحور

b. Predictors: (Constant), المهارة مرونة: الثالث البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,301	,567		2,295	,027
	المهارة مرونة: الثالث البعد	,611	,162	,522	3,768	,001

a. Dependent Variable: الرشيقية الإدارة: التابع المتغير الثاني المحور

ملحق رقم: (03) أرشيف مؤسسة سونلغاز ميلة

عدد العمال هو : 510
عدد النساء هو : 39
عدد الذكور هو 471

العدد	الصنف
1	إطار سامي كبير
38	أطار سامي
69	أيطار
188	أعوان التحكم
214	أعوان التنفيذ
510	

2022	2021	2020	2019	2018	السنوات	
222	214	208	208	204	أعوان التنفيذ	
146	142	138	138	134	ق ت الكهرباء	القسم
76	72	70	70	70	ق ت الغاز	

الأنث	ذكور
-------	------

1	3	4		YH00	المكلف بالاتصال	شعبة الأمانة العامة
1	68	69		YH04	المكلف بالأمن الداخلي	
0	49	49		YH05	قسم تقنيات الكهرباء	
0	34	34		YH50		
0	25	25		YH51		
0	26	26		YH52		
1	12	13		YH10	قسم تقنيات الغاز	
0	16	16		YH65		
0	23	23		YH66		
0	18	18		YH67		
0	12	12		YH16	قسم الدراسات و الأشغال الكهرباء	
0	9	9		YH17		
8	14	22		YH20	قسم العلاقات التجارية	
5	23	28		YH80		
4	37	41		YH81		
5	34	39		YH82		
1	18	19		YH83		
0	8	8		YH84		
7	8	15		YH25	قسم المحاسبة و المالية	
1	7	8		YH30	قسم الموارد البشرية	
	5	5		YH35	قسم أنظمة الإعلام الآلي	
2	7	9		YH40	شعبة الوسائل العامة	
0	4	4		YH41	قسم تخطيط الكهرباء و الغاز	
0	1	1		YH43		
2	9	11		YH44	قسم إدارة الصفقات	
1	1	2		YH45	المكلف بالشؤون القانونية	
39	471	510				