



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة

دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين  
-دراسة ميدانية على مستوى شركة أشغال الطرق  
ALTRO بولاية سكيكدة-

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

- د. ياسمينة طويل

من إعداد:

- بوالكره خلود

- عييش مريم

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
ياسمينة طويل	أستاذة محاضر "ب"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفاً
أيوب مسيخ	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيساً
أحسن طيار	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مناقشاً

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى :

" يرفع الله الذين آمنوا منكم ، والذين أوتوا

العلم درجات "

« سورة المجادلة : الآية : 11 »

## \* الشكر والعرفان \*

قال الله تعالى : " وإن شكرتم لأزيدنكم "   
 فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا ونشكره على كل ما فضله   
 علينا والحمد لله حتى يرضى، والحمد لله بعد الرضا وبعد   
 توفيقنا في انجاز هذا العمل المتواضع   
 لا يسعنا إلا أن نتقدم بشكرنا إلى جميع أساتذتنا دون استثناء   
 ونخص بالشكر

الأستاذة المشرفة الدكتورة : " طویل یاسمینة "   
 عرفانا منا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوننا لنا   
 في انجاز هذا البحث   
 كما نتقدم بالشكر إلى كل من قدم لنا يد العون وساهم سواء   
 من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل

خلود \* مريم



\*الإهداء\*

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من علمني حرفاً في هذه الدنيا الفانية  
إلى أبي الغالي أطل الله في عمره  
إلى روح أمي الغالية رحمها الله وأسكنها فسيح جناته  
إلى أختي الحبيبة " نوال "  
إلى أسرتي وخاصة بناتي الحبيبات " حواء وسبا "  
إلى زميلتي في العمل " خلود "

\*مريم\*

## \*الإهداء\*

الحمد لله على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع فإلهم انفعني بما علمتني  
وعلمتني ما ينفعني وزدني علماً آمين  
وعملاً بقوله تعالى: " ووصينا الإنسان بوالديه إحساناً "  
أهدي ثمرة جهدنا هذا:

إلى أبي الغالي حفظه الله ورعاه وأطال في عمره  
إلى نبع الحنان والطيبة أُمي الحبيبة أطال الله في عمرها  
إلى روح جدي الغالي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته  
إلى جدي " عبد المجيد " وجداتي الغاليات أطال الله في عمرهم  
إلى عمتي الغالية " زهية "  
إلى أخي الحبيب " محمد "  
إلى أخواتي الغاليات " نادية، مونية، أميرة ورائيا "  
إلى ابن أختي الكتكوت " محمد "  
إلى صديقتي الغالية " زهرة "  
إلى ابنة عمي الغالية " ريم "  
إلى كل الأحباب والأهل  
إلى زميلتي في هذا العمل " مريم "

## \*خلود\*



## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الرشيقة ودورها في تعزيز أداء العاملين في شركة أشغال الطرق ALTRO بولاية سكيكدة، أين تم التركيز بها على معرفة العلاقة الموجودة بين أبعاد الإدارة الرشيقة (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي المواهب) ، وتعزيز أداء العاملين، ولتحقيق هذه الأهداف فقد تم اختيار عينة عشوائية من عمال المؤسسة تضم مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في الشركة الوطنية لأشغال الطرق ALTRO بمدينة سكيكدة، مكونة من (40) مفردة، وجهت إليهم استمارة الاستبيان، وكان عدد الاستبيانات الصالحة والخاضعة للتحليل الإحصائي (30) استبيان من مجموع (40) استبيان موزع، وبناء عليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الإدارة الرشيقة وتعزيز أداء العاملين في شركة أشغال الطرق ALTRO بسكيكدة.

## الكلمات المفتاحية

الإدارة الرشيقة، أداء العاملين ، أبعاد الإدارة الرشيقة (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي المواهب)

Résumé:

Cette étude vise à identifier la réalité du lean management et son rôle dans l'amélioration de la performance des travailleurs de l'entreprise de travaux routiers ALTRO, Skikda, où l'accent a été mis sur les relations existantes entre les dimensions du lean management (organisation du chantier, amélioration, travail standard, travailleurs polyvalents), et l'amélioration de la performance des travailleurs. Pour atteindre ces objectifs, nous avons appliqué nos recherches à un échantillon de travailleurs de l'entreprise "ALTRO", comprenant divers niveaux administratifs supérieurs, moyens et inférieurs. Cet échantillon est composé de (40) individus. Un questionnaire leur a été envoyé, et le nombre de questionnaires valides ayant fait l'objet d'une analyse statistique est (30) questionnaires sur un total de (40) questionnaires distribués, et par conséquent l'étude a abouti à un ensemble de résultats, dont les plus importants sont :

Il existe une relation statistiquement significative au niveau de signification  $\leq 0,05$  entre la gestion agile et l'amélioration de la performance des travailleurs de l'entreprise de travaux routiers ALTRO à Skikda.

فهرس المحتويات

/	الآية
/	الشكر والعرفان
/	الإهداء
/	الملخص باللغة العربية
/	الملخص باللغة الأجنبية
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
/	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية</b>	
8	تمهيد
9	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الإدارة الرشيقة
9	المطلب الأول : مفهوم الإدارة الرشيقة وخصائصها
9	أولاً : مفهوم الإدارة الرشيقة
10	ثانياً : خصائص الإدارة الرشيقة
11	المطلب الثاني : التطور التاريخي للإدارة الرشيقة
12	المطلب الثالث : أهمية و مبادئ الإدارة الرشيقة
12	أولاً : أهمية الإدارة الرشيقة
12	ثانياً : مبادئ الإدارة الرشيقة
13	المطلب الرابع : أبعاد الإدارة الرشيقة
14	المطلب الخامس : متطلبات الإدارة الرشيقة
15	المطلب السادس : التحديات التي تواجه نظام الإدارة الرشيقة
16	المبحث الثاني : علاقة الإدارة الرشيقة بأداء العالمين

16	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
18	المطلب الثاني: مفهوم إدارة أداء العاملين
19	المطلب الثالث: عناصر ومحددات أداء العاملين
19	أولاً: عناصر أداء العاملين
21	ثانياً: محددات أداء العاملين
21	المطلب الرابع: أهمية أداء العاملين
22	المطلب الخامس: أبعاد أداء العاملين
24	المطلب السادس: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
26	المطلب السابع: دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين
26	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية
27	المطلب الأول: الدراسات السابقة
27	أولاً : الدراسات العربية
29	ثانياً: الدراسات الأجنبية
30	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية
32	خلاصة الفصل الأول
<p>الفصل الثاني: دراسة دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين في مؤسسة أشغال الطرق ( ALTRO ) سكيكدة</p>	
34	تمهيد
35	المبحث الأول : الطريقة والإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية
35	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة
35	أولاً: منهجية الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات
36	ثانياً: مقياس التحليل
37	ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها

38	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
39	المطلب الثالث: صدق الأداء وثباتها
39	أولاً : صدق الأداء
45	ثانياً: فحص ثبات الأداة
46	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة التطبيقية وتفسيرها
46	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
51	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإدارة الرشيقة وأداء العاملين في مؤسسة أشغال الطرق ALTRO سكيكدة
51	أولاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإدارة الرشيقة
55	ثانياً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأداء العاملين
57	المبحث الثالث: اختبار العلاقة بين أبعاد الإدارة الرشيقة وأداء العاملين في شركة أشغال الطرق ALTRO بسكيكدة
57	المطلب الأول: اختبار العلاقة بين أبعاد الإدارة الرشيقة وأداء العاملين
57	أولاً: اختبار العلاقة بين تنظيم موقع العمل وأداء العاملين
58	ثانياً: اختبار العلاقة بين التحسين المستمر وأداء العاملين في المؤسسة
58	ثالثاً: اختبار العلاقة بين العمل القياسي وأداء العاملين
59	رابعاً: انتشار العلاقة بين العاملين متعددي المواهب وأداء العاملين
60	خامساً: اختبار العلاقة بين الإدارة الرشيقة و أداء العاملين
61	المطلب الثاني : دراسة الفروقات في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وأداء العاملين بالنسبة للمتغيرات الشخصية
61	أولاً : الجنس
61	ثانياً : العمر
62	ثالثاً: المؤهل العلمي
62	رابعاً: مكان العمل
63	خامساً: المسمى الوظيفي

63	سادسا: سنوات الخبرة
65	خلاصة الفصل الثاني
67	خاتمة
67	أولا : النتائج
68	ثانيا :التوصيات
68	ثالثا :آفاق الدراسة والدراسات المستقبلية
70	قائمة المراجع
74	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
36	توزيع درجات الاستبيان وفق مقياس ليكارث الخماسي	1.2
36	فئات الإجابات والدرجات المقابلة لأسئلة الجزء الثاني والثالث	2.2
37	يوضح الاستبيانات الموزعة والمستردة من شركة ALTRO	3.2
38	نسبة الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي	4.2
39	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تنظيم موقع العمل	5.2
40	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التحسين المستمر	6.2
41	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات العمل القياسي	7.2
42	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات العاملين متعددي المواهب	8.2
43	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداء العاملين	9.2
45	معامل ألفا كرونباخ لكل محور	10.2
46	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	11.2
46	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	12.2
47	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	13.2
47	توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل	14.2
48	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	15.2
48	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	16.2
49	توزيع عينة الدراسة حسب مفهوم الإدارة الرشيقة	17.2
49	توزيع عينة الدراسة حسب مصطلح الإدارة الرشيقة	18.2
50	توزيع عينة الدراسة حسب مفهوم أداء العاملين	19.2
51	الوسط الحسابي لعبارات تنظيم موقع العمل	20.2
52	الوسط الحسابي لعبارات التحسين المستمر	21.2
53	الوسط الحسابي لعبارات العمل القياسي	22.2

54	الوسط الحسابي لعبارات العاملين متعددي المواهب	23.2
55	الوسط الحسابي لعبارات أداء العاملين	24.2
57	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين تنظيم موقع العمل وتعزيز أداء العاملين في المؤسسة.	25.2
58	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين التحسين المستمر وتعزيز أداء العاملين في المؤسسة.	26.2
58	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين العمل القياسي وتعزيز أداء العاملين في المؤسسة.	27.2
59	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين العاملين متعددي المواهب وتعزيز أداء العاملين في المؤسسة.	28.2
60	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين الإدارة الرشيقة وتعزيز أداء العاملين في المؤسسة.	29.2
61	نتائج اختبار T للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وأداء العاملين تعزى لمتغير الجنس	30.2
61	تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وأداء العاملين تعزى لمتغير العمر.	31.2
62	تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين الإدارة الرشيقة وأداء العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	32.2
62	تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وأداء العاملين تعزى لمتغير مكان العمل	33.2
63	تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وأداء العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	34.2
63	تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وأداء العاملين تعزى لمتغير الخبرة	35.2

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
14	مكونات 5S	01
23	التغذية الراجعة	02

فهرس المالحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
74	الهيكمل الالانظيمي لشركة أشغال الطرق ALTRO بسكيكدة	01
75	نموزج الاستنبهان المسالخدم في الالراسة والموزج لشركة أشغال الطرق ALTRO	02
80	قالمة المالحمين	03

مقدمة

## مقدمة

لا يزال مصطلح الإدارة الرشيقة يحتفظ بحدائه في الأوساط الأكاديمية والمهنية رغم الاستخدام المبكر له من طرف الإدارة اليابانية، حيث استحدثته في خمسينات القرن الماضي، فالبرغم من ضرب اليابان بالقبلة النووية إلا أنها استطاعت بفضل استحداث واستخدام أسلوب الإدارة الرشيقة أن تصبح في مقدمة الأمم الصناعية الكبرى في غضون عشرين عاما فقط، بل أصبح ما استحدثته في هذا المجال نموذجا يحتدى به في معظم الدول المتقدمة حتى يومنا الحالي .

تعتبر الإدارة الرشيقة نظام متكامل يبحث عن كيفية الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، بالإضافة إلى عنصر الوقت، والأساس في الإدارة الرشيقة أنها تهدف إلى إزالة كافة أشكال الهدر داخل المؤسسة والتطوير الدائم والتحسين المستمر لكل الأنشطة، حيث أصبحت منهج شامل يطبق في كافة المجالات، فلم تعد مقتصرة على الشركات الصناعية فقط، بل انتقلت إلى القطاعات الخدمائية والقطاعات الأخرى، أين تتبنى العديد من المؤسسات أفكار ومبادئ الإدارة الرشيقة لتحسين الخدمة وتعزيز أداء العاملين لما للعنصر البشري من دور كبير في تسويق وتقديم الخدمة.

## أولا : إشكالية البحث

إن حتمية مواكبة المؤسسات الجزائرية لمتطلبات العصر يفرض عليها الارتقاء بقدراتها التنافسية، لذلك كان على المؤسسات في الجزائر بشكل عام وشركة أشغال الطرق ALTRO بسكيكدة بشكل خاص تبني أفكار جديدة وأساليب إدارية حديثة مثل الإدارة الرشيقة التي تعمل على تحقيق القيمة المضافة للعميل من خلال السرعة والمرونة في تقديم الخدمة وتقليل الوقت الضائع وهدر الموارد المستعملة، الأمر الذي يحقق ميزة تنافسية. لكن على الرغم من تجلي بعض مظاهر الإدارة الرشيقة في شركة أشغال الطرق ALTRO بسكيكدة ، إلا أن هناك محدودية في شيوع هذه الثقافة بسبب وجود قصور في تطبيقها وإرساء متطلباتها، وهذا راجع لعدم اهتمام الشركة بالبحث والتطوير من جهة، وإلى كون معظم الدراسات أبدت اهتمامها بمفهوم الإدارة الرشيقة وليس الاهتمام بما يمكن أن تحققه ممارساتها الفعلية على مستوى أداء الأفراد العاملين من جهة أخرى.

لذلك تمحورت مشكلة الدراسة حول مدى تطبيق الإدارة الرشيقة في شركة أشغال الطرق ALTRO بولاية سكيكدة ودورها في تعزيز أداء العاملين بها.

وفي ضوء ما تقدم نطرح التساؤل الرئيسي التالي :

" ما هو دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين في شركة أشغال الطرق ALTRO بولاية سكيكدة ؟ "

انطلاقا من هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ما مفهوم الإدارة الرشيقة؟

- فيما تتمثل أبعاد ومتطلبات الإدارة الرشيقة ؟

- ما هو مفهوم أداء العاملين ؟ وما هي العناصر المكونة له؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الإدارة الرشيقة وتعزيز أداء العاملين في شركة أشغال الطرق ALTRO بسكيكدة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تنظيم موقع العمل وتعزيز أداء العاملين في شركة أشغال الطرق ALTRO بسكيكدة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين التحسين المستمر وتعزيز أداء العاملين في شركة أشغال الطرق ALTRO بسكيكدة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين العمل القياسي وتعزيز أداء العاملين في شركة أشغال الطرق ALTRO بسكيكدة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين العاملين متعددي المواهب وتعزيز أداء العاملين في شركة أشغال الطرق ALTRO بسكيكدة ؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة واداء العاملين بالنسبة للمتغيرات الشخصية التالية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

#### ثانيا : فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الإدارة الرشيقة وتعزيز أداء العاملين في شركة أشغال الطرق ALTRO بسكيكدة
- الفرضية الفرعية الأولى
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تنظيم موقع العمل وتعزيز أداء العاملين في شركة أشغال الطرق ALTRO بسكيكدة.
- الفرضية الفرعية الثانية
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين التحسين المستمر وتعزيز أداء العاملين في شركة أشغال الطرق ALTRO بسكيكدة.
- الفرضية الفرعية الثالثة
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين العمل القياسي وتعزيز أداء العاملين في شركة أشغال الطرق ALTRO بسكيكدة.
- الفرضية الفرعية الرابعة
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين العاملين متعددي المواهب وتعزيز أداء العاملين في شركة أشغال الطرق ALTRO بسكيكدة.

### • الفرضية الفرعية الخامسة

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وأداء العاملين بالنسبة للمتغيرات الشخصية التالية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)

### ثالثاً : مبررات اختيار الموضوع

يعتبر مصطلح الإدارة الرشيقة غير مألوف في عالم الأعمال في الجزائر بالرغم من وجود مظاهر الإدارة الرشيقة الأمر الذي دفعنا لاختيار هذا الموضوع محاولة منا تقريب مفهوم الإدارة الرشيقة ولما لا تداوله وتطبيقه في عالم الأعمال في الجزائر لأنه أسلوب إدارية يحقق التميز والريادة للمؤسسات.

### رابعاً : أهداف البحث وأهميته

1. أهداف البحث : إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو بالطبع الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة واختبار الفرضيات من خلال تقسيمه للنظري والتطبيقي ويتفرع عن هذا الهدف الرئيسي العديد من الأهداف الفرعية أهمها :

- عرض وتقريب الإطار الفكري والنظري لمفهوم الإدارة الرشيقة وأداء العاملين.
- إظهار الأبعاد الرئيسية للإدارة الرشيقة في شركة أشغال الطرق ALTRO بسكيكدة.
- التعرف على درجة تطبيق الإدارة الرشيقة وقياس مستوى أداء العاملين في محل الدراسة.
- دراسة الفروقات ذات دلالة إحصائية حول مستوى استجابات المبحوثين وأداء العاملين بالنسبة للمتغيرات الشخصية.
- مساعدة المسؤولين في المؤسسة بعد الإطلاع على نتائج تطبيق هذا الأسلوب الإداري في التعرف على نقاط القوة والضعف التي تصاحب تطبيقه.
- استغلال مجموعة من التوصيات أو الاقتراحات المناسبة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات العمومية بشكل خاص باعتبارها محل الدراسة.

2. الأهمية :تتمثل أهمية هذه الدراسة في أن العديد من المؤسسات العمومية في الجزائر غير مدركة إدراكاً كاملاً لأهمية تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة والنتائج والدور الذي تلعبه في تعزيز أداء العاملين في شتى المجالات الصناعية أو الخدماتية محل الدراسة وذلك راجع لكون العنصر البشري من أهم الركائز الأساسية للارتقاء بالمؤسسة.

خامساً : حدود البحث تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي :

- الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على معرفة دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين في أشغال الطرق سكيكدة.

- **الحدود البشرية** : تم توزيع الاستبيان على 40 عامل بمختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في شركة أشغال الطرق باعتبار أن موضوع الدراسة يتعلق بأداء جميع العاملين بدون استثناء أي من المدير إلى أبسط موظف.
- **الحدود الزمانية** : تمت الدراسة التطبيقية خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري 2022 إلى غاية شهر ماي 2022 حيث تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة.
- **الحدود المكانية** : تم إجراء الدراسة التطبيقية بشركة أشغال الطرق (ALTRO) بولاية سكيكدة.

#### سادسا : منهج البحث

من أجل الإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري باعتباره الأكثر توافقا مع طبيعة البحث، والمنهج الوصفي والتحليلي في الجانب التطبيقي وهناك مجموعة من الأدوات البحثية لجمع المعلومات لغرض التأصيل النظري ، فضلا عن مستلزمات جمع البيانات في إطارها الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

#### سابعا: صعوبات البحث

من أبرز الصعوبات التي تعرضنا لها في هذه الدراسة كانت على مستوى الجانب التطبيقي، حيث واجهنا رفض الإجابة على الاستبيان من قبل مجموعة من الموظفين ، بالإضافة إلى صعوبة التنقل إلى محل الدراسة بسبب وجود الشركة في مكان معزول وعدم توفر وسائل النقل، فضلا عن قلة الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الرشيقة بالنسبة للجانب النظري.

#### ثامنا : هيكل البحث

لإنجاز هذه الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة بما فيها التساؤلات الفرعية، واختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي تسبقهم مقدمة وتعبهم خاتمة الخاصة بالبحث ككل، وتمثلت الخطة بشكل مختصر فيما يلي :

- **المقدمة** : وتشمل مدخل الدراسة بمثابة تقديم لموضوع البحث وصولا إلى إشكالية البحث ، فرضيات البحث، أهداف البحث ، أهمية البحث ، مبررات اختيار موضوع البحث، حدود البحث ، منهج البحث ، صعوبات البحث وهيكل البحث.
- **الفصل الأول** : الأدبيات النظرية والتطبيقية : ويشمل هذا الفصل على ثلاثة مباحث ، سيتم في المبحث الأول تناول مفاهيم أساسية حول الإدارة الرشيقة، بالتطرق أولا لمفهوم الإدارة الرشيقة وخصائصه ومن ثم التعرف على التطور التاريخي للإدارة الرشيقة، ثم أهميتها ومبادئها ، أبعاد الإدارة الرشيقة ومتطلباتها وفي نهاية المبحث تم التطرق إلى التحديات التي تواجه نظام الإدارة الرشيقة.
- أما المبحث الثاني فسيتم التطرق فيه لأداء العاملين ، أما المبحث الثالث والأخير سيخصص للتعرف على الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسات الحالية.

- **الفصل الثاني :** دراسة ميدانية لدور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين في مؤسسة أشغال الطرق (ALTRO) بولاية سكيكدة.  
يتناول هذا الفصل ثلاث مباحث، تم التطرق في المبحث الأول إلى الطريقة والإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية، والمبحث الثاني يخصص لعرض نتائج الدراسة وتفسيرها، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى اختبار العلاقة بين أبعاد الإدارة الرشيقة وأداء العاملين في شركة أشغال الطرق ALTRO بسكيكدة.
- **الخاتمة :** سيتم من خلالها تسجيل أهم النتائج النظرية والتطبيقية المتوصل إليها مع إبداء بعض التوصيات حول موضوع الدراسة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية

والتطبيقية

## تمهيد الفصل

يعد نظام الإدارة الرشيقة من أهم الأساليب والنظم في إدارة الجودة الشاملة والتي أصبحت المؤسسات والمنظمات تطبقها في كافة المجالات ومن أجل تقديم قيمة للزبائن ونظراً لأهمية هذا الموضوع سنقوم في هذا الفصل بالتطرق لكافة المفاهيم المتعلقة بالإدارة الرشيقة ودورها في تعزيز أداء العاملين، وقصد التعمق أكثر في الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كانت عناوينها كالتالي :

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الإدارة الرشيقة

المبحث الثاني : علاقة الإدارة الرشيقة بأداء العاملين

المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية

## المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الإدارة الرشيقة

عرف العالم في الآونة الأخيرة تغيرات كبيرة وتطورات سريعة في كافة القطاعات والمجالات والتي تنتج عنها ظهور علوم ومفاهيم جديدة كأسلوب الإدارة الرشيقة. وعليها نستهل هذا المبحث لتقديم مفهوم الإدارة الرشيقة وخصائصها ثم التطور التاريخي لها مروراً بأهميتها ومبادئها بالإضافة إلى أبعادها ومتطلبات تطبيقها وأخيراً التحديات التي تواجه نظام الإدارة الرشيقة.

## المطلب الأول : مفهوم الإدارة الرشيقة وخصائصها

## أولاً : مفهوم الإدارة الرشيقة

## 1. مفاهيم عامة

**1.1 الإدارة الرشيقة:** أو Lean management هي الإدارة اللينة والتي تتجنب الهدر وتمارس التحسن المستمر بعكس الإدارة الثقيلة والمترهلة التي وصلت جذورها إلى البيروقراطية السلبية. وترتكز على القيم والانسيابية والاستقطاب والسعي نحو الكمال من خلال عمل الفريق الواحد حيث تركز على العمل الجماعي المنتظم والمتناغم.

**2.1 أسلوب الإدارة الرشيقة:** Agile management method وهي كلمة Agile لغة تعني المرونة والرشاقة وترمز إلى سرعة التعامل مع التغيرات بسلاسة، أما اصطلاحاً فهي منهجية فكرية تهدف إلى إنتاج منتجات وخدمات بأقل التكاليف وأسرع وقت ممكن، ويركز على الكفاءة وتحقيق الحد الأدنى من الهدر والتلف وضياع الموارد.

**3.1 وتعرف باليابانية ب (MUDA) أي التحسين بسرعة وزيادة الإنتاجية، لذا فإن أهم المبادئ الأساسية لمفهوم الإدارة الرشيقة هي البحث عن الكمال في عالم دائم التغيير وبشكل متسارع، فمن الواضح أننا عندما نتحدث عن مفهوم الإدارة الرشيقة فإننا نتحدث عن فلسفة وكأنها مشروع غير منتهي، ويتطلب من كل فرد في المنظمة أن يشارك بشكل كامل في مبادئها ومع ذلك تعتبر فلسفة بسيطة في الفهم والتعلم. ولكن التحديات تكمن في تنفيذها لأنه من الصعب أن نرى الكمال أثناء عملية التصميم للأعمال ومن ثم يحتاج المديرون إلى تغيير أسلوبهم لإدارة العاملين من حيث التحفيز وإشراكهم في استخدام أدوات الإدارة الرشيقة<sup>1</sup>.**

## 2. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الإدارة الرشيقة هي مجموعة الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح وفي الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل عمل معين بالإضافة إلى التركيز على مبدأ احترام الإجراءات والوقت في العمل لتقديمه وفق ما هو مطلوب وفي الوقت المناسب والحصول على الإضافة المرجوة بالجودة المطلوبة، ويقصد

<sup>1</sup> الإدارة الرشيقة Lean management تاريخ الإطلاع 2022/04/01 على الساعة 16 و 24 دقيقة ، الموجودة على موقع

[https:// U m – Facebook.com](https://U m – Facebook.com)

بها توظيف مختلف الموارد البشرية والمادية خلال العمليات الإدارية بهدف تجويد مخرجات الأداء الإداري وبأقل التكاليف الممكنة وبأقل وقت وجهد ممكنين.

**1.2 جودة المخرجات :** هي مجموعة مخرجات الأداء الإداري التي يتم الحصول عليها من خلال العمليات الإدارية التي تستهدف توظيف مختلف العناصر المرتبطة بالجوانب المادية والبشرية وبأقل وقت وجهد ممكن ويقصد بها الحصول على نتائج إدارية ذات جودة عالية بعيداً عن الهدر المادي والبشري .

**2.2 الأداء الإداري :** هو مجموعة الوظائف والمهام الإدارية ذات العلاقة بالمهام المرتبطة بالعمل الإداري التي يتم من خلال تحمل المسؤولية لضمان نجاح الأعمال الإدارية بدرجة عالية من الفاعلية الإدارية لضمان جودة ونجاح العمل الإداري<sup>1</sup>.

نلاحظ من خلال التعريفات السابقة أن الإدارة الرشيقة انتقلت إلى التركيز على الهدف الأساسي للشركة، وهو تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق قيمة لدى الزبون ، الأمر الذي انعكس على رضا العاملين وولاءهم لدى الشركة.

كما وضع ( Taylor ) العناصر الأساسية لمفهوم الإدارة الرشيقة وهي كالتالي<sup>2</sup>:

1. طريقة إدارة تستخدم لتقليل الضياعات التشغيلية.

2. نظام تشغيل يستخدم لتقديم منتجات أو خدمات تضيف قيمة للعميل.

3. ممارسة إنتاج البضائع في الوقت المناسب استجابة لأوامر العملاء لخفض تكلفة الاحتفاظ بالمخزون.

4. طريقة الشركة للقضاء على تكلفة الهدر في عمليات الإنتاج من أسعار البيع.

**ثانياً: خصائص الإدارة الرشيقة** ويمكن تلخيصها في أربعة خصائص وهي بمثابة الأركان الأربعة للإدارة الرشيقة<sup>3</sup>

**1. التركيز على الأفراد والعلاقات فيما بينهم أكثر من الأدوات والعمليات : Individuals and interactions**

**over processes and tools**: تقدير أفراد الفريق أي الأشخاص الذين يعملون في الفريق والتفاعل

الحاصل بينهم وتثمينه أكثر من الأدوات والعمليات التي يستخدمونها للعمل والانجاز، فمن ينجز حقيقة العمل

هم الأشخاص والتفاعل الحاصل بينهم وفي المرتبة تأتي الأدوات والتفاعل الحاصل بينهم وفي المرتبة الثانية

تأتي الأدوات والعمليات.

**2. التركيز على المنتج قبل عمليات التوثيق الشامل : working Software over comprehensives**

**documentation**: تعتمد منهجية Agile على البساطة والاختصار فهي تحاول تقليص الخطوات الطويلة

والمعقدة إلى أخرى يسيرة وسهلة كما أنها تبتعد عن التعقيد الذي لا جدوى منه، ولذلك لا تهتم بالتوثيق

المفصل لكيفية عمل هذا المنتج ذاته ، وبعد عمليات التطوير والتحسين الدائمين يتم الوصول إلى النسخة

<sup>1</sup> حسام صبحي عصوم : أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية ، الجامعة الافتراضية ، سوريا ، 2021، ص 13-14

<sup>2</sup> مسلم عبد الكريم مهنا: دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين ، رسالة لنيل درجة ماجستير،كلية الاقتصاد،الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2021 ، ص 11-12

<sup>3</sup> حسام صبحي عصوم : مرجع سبق ذكره ، ص 15-16

النهائية عن المنتج، التي تحظى بالرضا التام من قبل العميل وتأتي بعدها عملية التوثيق لأشياء المهمة وبشكل مختصر ومبسط.

### 3. أولوية التعاون مع العملاء على المفاوضات التعاقدية : **Customer collaloration over contrat**

**negotiation**: إن الفلسفة الأساسية التي تحاول هذه المنهجية ، هي إرضاء العميل، وتلبية احتياجاته وإشباع رغباته ، ومن هذا كان التعاون مع العميل ، ومحاولة الاستعانة به في الوصول إلى أفضل صورة يريدها من المنتج إحدى هذه الأدوات التي تساعد في تحقيق هذا الهدف ، حيث أن العلاقة التي تربطهم علاقة تعاون وليس علاقة خصوم.

### 4. الاستجابة للتغيير على حساب اتباع الخطة : **Respomding to changr over following**

**plom**: كل الخطط هنا مرنة، قابلة للتغيير والتطوير وفقا للمعطيات الجديدة والمستجدات الطارئة، ووفقا لرغبات العميل كذلك فليس هناك شيء اسمه الإلتباع الحرفي للخطة الموضوعة سلفاً بل الخطة الأساسية هي الاستجابة للتغيير والتطوير الدائم <sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني : التطور التاريخي للإدارة الرشيقة

بدأ الاهتمام بالجودة الشاملة ومراقبتها منذ بدايات القرن العشرين عندما بدأ Taylor Sokich باستخدام الطريقة التجريبية لتصنيع آلة النسيج ثم تم تطويرها حتى الوصول إلى توقف العمليات تلقائياً دون انقطاع الخيط. وفي الخمسينية تم بناء Taylor Production Systeme على مزيج من مفهومين من إرث Taylor وهما : القضاء على الأخطاء وفي الوقت المناسب وبعد بضع سنوات أدركت الشركة أن هذا المفهوم يمكن توسيعه ليشمل الشركات الأخرى واتخذت الخطوات اللازمة لنشر مبادئ TPS إلى مورديها الرئيسيين، وتزايد الاهتمام بها من قبل اليابانيين الذين خرجوا من الحرب العالمية الثانية بسمعة اقتصادية متدنية على وجه الخصوص مما دعاهم إلى التركيز على تحسين منتجاتهم لدخول الأسواق العالمية ومع مرور الوقت أصبحت نتائج هذا الاهتمام تظهر في تنافس السلع بالأسواق العالمية بصورة عامة وعلى الإنتاجية منها على وجه الخصوص، الأمر الذي نجم عنه ولادة مصطلح " الإدارة الرشيقة" باعتباره مفهوم متعدد الأوجه يقوم على بدل المؤسسة لجهود متنوعة في مستويات عدة في آن واحد سواء كان ذلك في تحقيق التنفيذ الناجح للعناصر الإستراتيجية الرئيسية للإدارة الرشيقة أم في تنفيذ ممارسات الإدارة الرشيقة لدعم الجوانب التنظيمية للمنظمة، أم من خلال التحسينات المستدامة ، باعتبارها نظام يهتم بإزالة كافة أشكال الهدر الموجودة في عمليات الإنتاج من خلال ممارسة تضم سياسة التطوير الدائم داخل المؤسسة.

وطريقاً مهماً لتحسين أداء المنظمات وهي أيضاً فلسفة تعتمد على المشاركة في جميع العاملين ، حيث يراها بعض الباحثين بأنها مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح، وفق تتابع صحيح في الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل عمل معين ، وأنها استثمار الوقت المخصص للعمل وبتناسق مع الجهد المطلوب،

<sup>1</sup> حسام صبحي عصوم : المرجع السابق ذكره، ص 15-16

وبمشاركة جميع العاملين والعمل على تلاقي الأخطاء من خلال سياسة التطوير والتحسينات المستدامة يتم الحصول على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية الإدارة الرشيقة و مبادئ الإدارة الرشيقة

#### أولاً : أهمية الإدارة الرشيقة

تتمثل أهمية الإدارة الرشيقة في كونها تقلل عملية الهدر في الموارد ، كما تساعد على خفض التكاليف وتحسين الخدمة والاستجابة لمتطلبات العملاء كما تعمل على تحسين بيئة العمل النفسية وتطبيق نظم العمل الجماعي والتشجيع على الإبداع والابتكار وتعزيز قيم الشفافية والوضوح واستيعاب المتغيرات الجديدة الموجودة في عالمنا المعاصر وتنظيم القدرة التنافسية والربحية وريح الوقت<sup>2</sup>

#### ثانياً : مبادئ الإدارة الرشيقة تقوم الإدارة الرشيقة على المبادئ التالية<sup>3</sup>

1. الأولوية العليا لإرضاء الزبون من خلال التقديم المتواصل للمنتجات القيمة وفي وقت مبكر.
2. الترخيص بالمتطلبات المتغيرة وحتى ولو كانت في وقت متأخر من المشروع والعمليات الرشيقة تجر التغيير من أجل الميزة التنافسية للزبون.
3. تقديم منتجات و متطلبات العميل في كثير من الأحيان من شهرين إلى أسبوعين مع تفضيل للجدول الزمني الأقصر.
4. ينبغي أن يعمل كلا من المهندسين وأصحاب العمل والفنيين والمطورين معا بشكل يومي خلال فترة نشاطهم.
5. بعث المنظمة ينبغي أن يتم من خلال أفراد متحمسين وإعطائهم البيئة والدعم الذي يحتاجون إليه والثقة بهم بانجاز المهمة.
6. التواصل المباشر والتي تعتبر أكثر الطرق كفاءة وفعالية لإيصال وتبادل المعلومات بشكل واضح ودقيق من وإلى فريق العمل في المنظمة وأيضا مع العميل.
7. المنتجات والتطبيقات القابلة للاستخدام هي المقياس الرئيسي للتقدم .
8. الإدارة الرشيقة تحصل على استمرارية واستدامة التنمية وعلى الإدارة والمطورين والمستفيدين للمنتج للحفاظ على هدف التطوير المستدام والمستمر.
9. الاهتمام المستمر بالامتياز التكنولوجي التقني والتصميم الجديد يعزز العمل المرن والرشيق.
10. البساطة وعدم تعقيد الأمور أمر أساسي لأي منظمة.
11. أفضل التصاميم والمتطلبات والمنتجات تتبثق من قبل فرق العمل ذاتية التنظيم.
12. على فترات منتظمة يجب على الفريق أن يفكر في كيفية زيادة فعالية ثم يعدل سلوكه وفقا لذلك.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 14-15

<sup>2</sup> الإدارة الرشيقة تاريخاً لإطلاع 2022/06/15 على الساعة 15 و 23 دقيقة ، الموجودة على موقع [https:// molhem.com](https://molhem.com)

<sup>3</sup> خالد الضبياني : الإدارة الرشيقة المنهجية الحديثة لقيادة المنظمات في المستقبل ، الطبعة الأولى ، دار الحضارة للنشر والتوزيع ،

### المطلب الرابع: أبعاد الإدارة الرشيقة

تتميز الإدارة الرشيقة بأدواتها المستخدمة للحصول على النواتج المطلوبة والقضاء على الضياع والهدر الذي يعيق التطور وزيادة كفاءة المنظمة، ومن أكثر الأدوات الشائعة في تطبيقات الإدارة الرشيقة، والتي تتداخل ضمناً مع باقي الأدوات نجد<sup>1</sup>:

#### أولاً: تنظيم موقع العمل

يعتبر إدخال التنظيم على موقع العمل والذي يطلق عليه مبدأ السينات وتعني المبادئ التالية : ( Shining Sorting ,Stondordizing ,Stustaining,Set in order ) (تنظيف، تلميع، ترميم وتقييم ووضع المعايير والمحافظة عليها التدريب على الانضباط الذاتي، ترتيب وتنظيم وتبويب تصنيف وفرز وتصفية) .  
وتعتبر أحد طرق تحسين الإنتاجية، ومفتاح التغيير الناجح الذي يعبر عن نظافة المكان ، والخلو من الفوضى فهذه الأدلة تعمل على تحسين مكان العمل والبيئة المحيطة بالعاملين لتعزيز إنتاجيتهم وللحرص على إدخال العمل القياسي، من أجل العثور على الأشياء بسهولة والوصول إليها دون تأخير.

#### ثانياً: العمل القياسي

هو حجر الزاوية للجهد الموجه نحو التحسين المستمر والعنصر الفعال لتحقيق النجاح ويساعد هذا الأسلوب على الوصول إلى تحقيق الأهداف ويمكن وصف هذه الأداة بأنها أفضل وسيلة للقيام بالعمل لأنه يعمل على رضا المستفيدين ،كما تسعى هذه الأخيرة للإجابة عن التساؤلات التالية وهي :ماذا؟ أين؟ متى؟ومن؟ ، لضمان الخروج بأفضل الوسائل<sup>2</sup>.

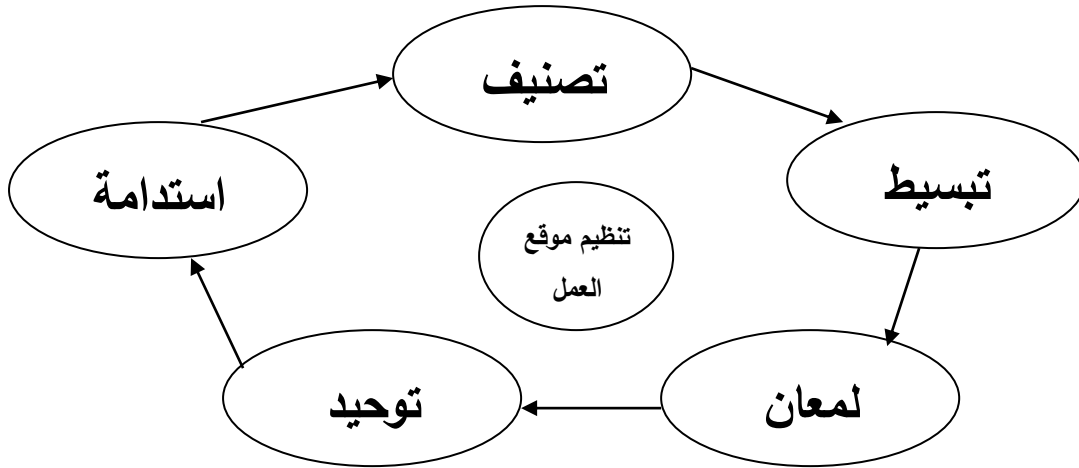
**ثالثاً: التحسين المستمر** يوجد عدة مفاهيم لمصطلح التحسين المستمر وما يعرف بـ Signes تتراوح بين اعتباره لمفهوم مجرد مقياس إحصائي لقياس الجودة أو اعتباره استراتيجية أو مدخل أو فلسفة جديدة للتحسين المستمر ، مما يمنح المنظمة سمعة عالية لمنتجاتها وخدماتها تعود بالفائدة على المستخدمين والعملاء والمساهمين وتقوم الأداة على عدد من المقومات نذكر منها : التدريب ، التحسين المستمر ، الثقافة التنظيمية ، دعم الإدارة العليا.

**رابعاً : العاملين متعددي الوظائف** ويشير مفهوم العاملين متعددي الوظائف إلى ذوي المهارات المتعددة والمتعلمة والمتخصصة والمتدربة القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي في كل نشاط والقادرة على حل مشكلاته بل وتطوره إلى الأفضل وذلك على خلاف السائد في بحوث العمل والتشغيل من تخصيص العمل وتجزئته أو تقديمه ، حيث أن البحوث والدراسات التي أجريت للعمل من وجهة نظر العاملين بوصفهم الشريك الرئيسي في أعمال التطوير والتحسين المستمر ، فضلاً عن الاهتمام بتحسين المناخ النفسي لديهم ويمكن أن تدعم ما قلناه عن أبعاد الإدارة الرشيقة بالشكل التالي :

<sup>1</sup> مسلم عبد الكريم مهناوي : مرجع سبق ذكره ، ص 15-16

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 15

الشكل 01 : مكونات 5S



المصدر: مسلم عبد الكريم مهنيًا: دور الإداري الرشيق في تعزيز أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، الجامعة الإسلامية، غزة، 2021، ص 16

#### المطلب الخامس : متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقية

إن اعتماد أسلوب الإدارة الرشيقية كفلسفة إدارية في المؤسسة يتطلب توفير مجموعة من الشروط والمتطلبات التي تضمن نجاح هذا الأسلوب وتحقيق أهدافه ومن بين المتطلبات نذكر<sup>1</sup> :

أولاً : دعم الإدارة العليا إن نجاح الأسلوب يتوقف على مدى شعور الإدارة العليا ورغبتها في توفير الإمكانيات والشروط اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة وذلك من خلال النقاط التالية :

1. الالتزام الكلي بتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والوقت من أجل إنجاز عملية تطبيق الأسلوب.
2. القبول الكلي للإدارة للتخلي عن الأساليب الكلاسيكية لتسيير نظام الإدارة في المؤسسة من النظام البيروقراطي الذي يسود معظم المؤسسات في الدول النامية إلى نظام ديمقراطي يعطي الحرية للمبادرة والإبداع.

ثانياً : 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.

<sup>1</sup> محمد علي أبو العلا : الإدارة الرشيقية مدخل للتطور المؤسسي ، الطبعة الأولى ، زحمة كتاب للنشر والتوزيع ، مصر ، 2021،

إذ تعطي للعمال مسؤوليات جديدة، لتحسين عمليات إنتاج المؤسسة هذه الأعمال تسمح للعاملين بتقسيم جهودهم من جهة في أعمال روتينية كالتفكير في الكيفية التي تسمح بتحسين أداء المؤسسة وحل مشكلات الإنتاج والقضاء على الهدر.

**ثالثاً : الاهتمام بالتدريب والتأهيل نوعاً وكما** يعرف التدريب على أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء العمل ، بشكل يختلف بعد التكوين عما يتبعوه قبله.

فأسلوب الإدارة الرشيقية يتطلب الاعتماد على عمال ومسؤولين لهم كفاءة كبيرة تمكنهم من اكتشاف الأخطاء في حينها وبالتالي التقليل قدر الإمكان من فرص الضياع والهدر للموارد وهذا يكون بإتباع سياسة تدريبية مبنية على أسس موضوعية في كل جوانبها تتميز بمطابقة البرامج التدريبية للمؤسسة ليحتوي الآليات المستعملة في القضاء على الهدر والاعتماد على التدريب المتعدد المهارات وذلك لريح الوقت والاعتماد على دورات تدريبية تحسينية لجميع العمال دون استثناء، من أجل شرح مختلف أشكال الهدر داخل المؤسسة ومدى خطورتها على المؤسسة وكيفية معالجتها.

**رابعاً : التغيير في ثقافة المؤسسة** إن النجاح الذي عرفه أسلوب الإدارة الرشيقية في شركة تويوتا مثلاً راجع بالأساس إلى ثقافة العامل الياباني ومعتقداته وولائه الشديد لمؤسسته لدى فإن شروط نجتج هذا الأسلوب في الدول النامية ومنها العربية ترتكز على ضرورة تغيير الذهنيات والعقليات سواء كان ذلك بالنسبة للعمال أو المسؤولين.

فبالنسبة للمسؤول يجب أن يكون مبادراً ويقبل المبادرة من أي مستوى إداري من شأنها أن توفر للمؤسسة مواردها وكذلك المجال بالنسبة للعامل البسيط الذي يجب أن يعي ضرورة المحافظة على موارد المؤسسة ويعمل من أجل التقليل قدر الإمكان من التبذير، و الهدر على مستواه ويجعل استمرارية عمله مرتبطة باستمرارية المحافظة على موارد المؤسسة<sup>1</sup>.

#### المطلب السادس : التحديات التي تواجه نظام الإدارة الرشيقية

**أولاً: ضعف التدريب :** من التحديات التي تواجهها نظام الإدارة الرشيقية يتمثل في ضعف البرامج والوسائل المتبعة في تنمية وتطوير الموارد البشرية لملائمة متطلبات العمل الرشيق.

**ثانياً : عدم وجود رؤية مشتركة** يعتبر عدم وجود رؤية مشتركة بين العاملين والإدارة وأصحاب المصلحة من أهم العوائق التي تواجه الإدارة الرشيقية الذي يتطلب توافق لمصلحة الخاص والعام.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 35

**ثالثا: ضغوط من العملاء** تتعامل الإدارة مع العملاء الباحثين عن القيمة المضافة ومواكبة التطور، حيث تهدف الإدارة الوثيقة إلى تحقيق القيمة المضافة للزبون عن طريق التجديد والابتكار والطموح المستمر والسعي للأفضل.

**رابعا: ضغوط من المساهمين** تعمل الإدارة الرشيقة على تحقيق القيمة المضافة والقضاء على أشكال الهدر لينعكس على ربحية المؤسسة لذلك فالإجارة مطالبة بترجمة النجاحات إلى أرباح.

**خامسا: عدم التأكد من مستويات الطلب** الرشاقة تبني على حساب الطلب وذلك لتجنب التكاليف الإضافية ، وفي ضوء البيئة سريعة التغيير وعدم تحديد مستويات الطلب تواجه الإدارة مشكلات تتعلق بالتنبؤ بمستويات الطلب وفقا للمعطيات البيئية المحيطة.

**سادسا: ضرورة إجراء تغييرات في ثقافة المنظمة** المنهج الرشيق يتطلب تغييرات في سلوكيات العاملين وطرف التفكير وضرورة إشراك العاملين حتى لا يكون العاملون عائقاً أمام التطبيق<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: علاقة الإدارة الرشيقة بأداء العاملين

يعتبر أداء العاملين من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام والبحث في الدراسات، وذلك لأهمية هذا المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة لذلك يجب الغوض في هذا المبحث وتبسيط الضوء على تعريف أداء العاملين من خلال المطلب الأول ، الأبعاد والعناصر المكونة لأداء العاملين، أيضا نتعرف على أهمية والعوامل المؤثرة عليه، وأخيرا الدور الذي تلعبه الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين.

### المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين

**أولا: تعريف الأداء:** نتطرق للتعريف اللغوي والاصطلاحي للأداء

- 1. لغويا :** كلمة أداء مشتقة من الفعل " أدى " ويشير المعنى اللغوي للفعل " أدى " إلى معنى المشيء مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى فلان الصلاة أي قام لها لوقتها وأدى الشهادة أي أدلى بها ، وأدى إليها الشيء أي أوصله عليه وبهذا المعنى فإن المعنى اللغوي لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به<sup>2</sup>.
- 2. اصطلاحا :** يعرف الأداء بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو بعكس الكيفية التي يحقق أو يشيع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير على الطاقة المبذولة أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مسلم عبد الكريم مهنا :مرجع سبق ذكره ، ص: 23-24

<sup>2</sup>محمد المبييض عقيلة ، محمد جرادات أسامة : التدريب الإداري الموجه بالأداء ، الطبعة الأولى ، المنظمة العربية المنتمية الإدارية ، القاهرة ، 2001، ص : 12

<sup>3</sup> راوية محمد حلمي : إدارة الموارد النثرية : رؤية مستقبلية، الطبعة الأولى ن الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2018، ص : 25

ثانياً: تعريف أداء العاملين : هناك عدة تعريف لأداء العاملين هي :

1. عرفه كل بتسو هولتون ( Bates and Holton 1995 ) : بأنه مفهوم متعدد الأبعاد يتم قياسه ، تختلف وفقاً لطبيعة الأداء نفسه <sup>1</sup> " عرف هذا الأداء من حيث ضرورة قياسه لأنه يعني الحصول على حقائق وبيانات محددة من شأنها أن تساعد في تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمل ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي في المستقبل.
2. ويمثل أيضاً مؤشراً عاماً ما يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة إليه وفقاً لمقاييس كمية ونوعية محددة <sup>2</sup> وفي هذا التعريف تم اعتبار الأداء سلوك يظهر من خلال قيام العاملين لوظائفهم
3. عرف ( Thomas ) منذ تناولنا لمفهوم أداء العاملين بين كل من السلوك والانجاز والأداء " نعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسها ف سبيل انجاز الأعمال الموكلة لهم، وعلافاً للانجاز بأنه م يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل كالخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والنتائج معاً، فليس السلوك وحده أو الانجاز وحده بل هو تفاعلها معاً<sup>3</sup>، هذا التعريف يبين الفرق بين كل من السلوك والانجاز والأداء.

وهناك تعريف أخرى لأداء العاملين نذكر منها <sup>4</sup>

1. كما عرف على أنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله " .
2. كما يعرف أيضاً بأنه : " السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التمييز عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يجعل السلوك ويعزز من قبل غدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب " .
3. كما يعرف أيضاً " بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام " .
4. كما يعرف على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد دوراً يعكس الكيفية التي يحقق أو يستطيع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

<sup>1</sup> طويل ياسمينية : الجودة الشاملة أثرها على أداء الأفراد العاملين في البنوك، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، 2019 ، ص 59

<sup>2</sup> نفس المرجع : ص 60

<sup>3</sup> يوقطف محمود : التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة خنشلة، 2014، ص 61

<sup>4</sup> عمار عيشي : اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص 13

**المطلب الثاني : مفهوم إدارة أداء العاملين** هناك عدة تعريفات لإدارة أداء العاملين منها :

**أولا: عرفه عوض وآخرون** " إدارة أداء العاملين بأنها عملية إستراتيجية متكاملة مع إستراتيجية المنظمة أهداف العاملين والمنظمة ".<sup>1</sup>

**ثانيا :كما نعرفه أيضا :** " بأنها الطريقة المنظمة الذي تعتمد على مدخل التركيز على البيانات والمعلومات الدقيقة لإدارة ضبط أعمال الأفراد وسط بيئة العمل مع إعطاء الدعم أو التعزيز الإيجابي أهمية خاصة لرفع مستويات الأداء إلى أعلى ممكن ".<sup>2</sup>

**ثالثا: وتعرف إدارة أداء العاملين ( Parformmance management ):** " بأنه نظام إدارة يساعد على إنشاء بيئة عمل تمكن الموظفين من تقديم أفضل مستوى أداء لديهم واستغلال ما لديهم من قدرات لتحقيق نتائج عالية الجودة بكفاءة عالية، ومقارنة ما حقق بما يرغب تحقيقه بالإضافة إلى ذلك تشمل المدراء عملية الاشتراك وتقييم أداء المرؤوسين ".<sup>3</sup>

**رابعا: وتعتبر إدارة أداء العاملين :** " بأنها عملية الإشراف والرقابة على الموظفين والأقسام والإدارة والمنظمة بشكل كامل يهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة وهذا الجانب يكون ضمن عمل الإدارة العامة في المؤسسة بالإضافة إلى سعيها إلى تطوير الأدوار والإجراءات اللازمة لقياس هذا الأداء ".<sup>4</sup>

**خامسا: عرفها أرمسترونغ وبارون إدارة أداء العاملين:** " بأنها العملية التي تسهم في الإدارة الفعالة للأفراد والفرق من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي، على هذا النحو فهو يؤسس التفاهم المشترك حول ما هو المطلوب تحقيقه والنهج في قيادة البلدان النامية التي تضمن أنه يتحقق".<sup>5</sup>

**سادسا: وتعرف إدارة أداء العاملين:** يأتي عبارة عن عملية تواصل مستمر بين الموظف والمشرف المباشرة وعبارة عن تقديم عكسية مباشرة عن العمل المنجز والأنشطة التي يقوم بها الموظف وبين المشرف لهذا الموظف، تهدف إلى الوصول إلى فهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها وتتم بصورة تعاونية وتشارك فعال بين الموظف والمشرف".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> مسلم عبد الكريم مهنا :مرجع سبق ذكره، ص 16

<sup>2</sup> إدارة الأداء : تاريخ الإطلاع 2022/05/13 على الساعة 22 و 50 دقيقة ، الموجود على موقع <https://www.starshams.com>

<sup>3</sup> إدارة الأداء : تاريخ الإطلاع 2022/05/13 على الساعة 22 و 57 دقيقة ، الموجود على موقع <https://www.hbrarabic.com>

<sup>4</sup> إدارة الأداء : تاريخ الإطلاع 2022/05/13 على الساعة 00: 15 ، الموجود على موقع <https://mawdoo3.com>

<sup>5</sup> إدارة الأداء : تاريخ الإطلاع 2022/05/13 على الساعة 23 و 19 دقيقة ، الموجود على موقع <https://hrdiscussion.com>

<sup>6</sup> أحمد الكردي :إدارة الأداء الفعال لمنظمات الأعمال ، الطبعة الأولى، دار ماهر للنشر ، عمان 2010 ، ص 13-14

مما سبق نستنتج " بأن إدارة أداء العاملين هي الوسيلة التي تتضمن التسيير الفعال لجهود الأفراد العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة بجودة عالية.

**المطلب الثالث : عناصر محددات أداء العاملين**

**أولاً : عناصر أداء العاملين**

يتم تحديد أداء العاملين من خلال مجموعة من العناصر وهذه العناصر تختلف من منظمة إلى أخرى حسب النشاط الذي تمارسه المنظمة وعموماً هناك خمس عناصر أساسية لأداء العاملين، ويتفرع منها مجموعة من العناصر الفرعية<sup>1</sup>:

**1. العمل والإنتاجية : ويتفرع منها**

**1.1 كمية الإنتاج:** وهنا يتم الإشارة إلى مدى قيام العامل بالتزاماته المتعلقة بكمية الإنتاج وفقاً لظروف العمل.

**2.1 جودة الإنتاج :** تشير إلى مدى إتقان العامل لعمله ومدى مرافقة إنتاجه مع معايير العمل المطلوبة وفقاً للإمكانات المتاحة

**3.1 السرعة:** وتشير إلى الوقت المستغرق للقيام بالعمل حسب الوحدة، ويكون محدد مداه مسبقاً.

**4.1 إتمام و إتقان العمل :** وتشمل إحاطة العمل بكافة الأمور المتعلقة بالعمل.

**2. التعاون والعلاقات : ويتفرع إلى :**

**1.2 العلاقة مع الرؤساء :** وهنا يتبع الإشارة إلى علاقة العامل مع رئيسه ومشرفه المباشر من حيث الإتقان والترابط.

**2.2 العلاقة مع الزملاء في العمل:** وتشير إلى مدى التعاون والترابط مع الزملاء في العمل والاتصالات الأفقية.

**3.2 العلاقة مع الزبائن :** وتشير إلى التفاهم والترابط مع الزبون وخلق الولاء للمؤسسة.

**3. القدرات العقلية : ويتفرع منها :**

**1.3 القدرات الإبداعية :** وتشمل توليد الأفكار وابتكار التحسينات وإدخالها في العمل.

القدرة على التعلم وتطوير الذات: وتشمل القدرة على اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة التي من شأنها أن ترفع مستوى الأداء.

**2.3 القدرة على حل المشكلات:** وتشمل القدرة على إيجاد حلول ملائمة للمشكلات التي تواجهه أثناء العمل.

<sup>1</sup> مسلم عبد الكريم مهنا:مرجع سبق ذكره، ص 27-28

**3.3 الذكاء :** وهنا يتم الإشارة إلى القدرات التي يمتلكها مثل القدرات الحسابية والتصور وسرعة البداهة وقوة الذاكرة.

**4. المواظبة :** ويتفرع منها <sup>1</sup>:

**1.4 الالتزام بالضوابط والتعليمات :** وتشمل القوانين والسياسات العامة والتعليمات الموجهة من قبل الرؤساء أو المشرف المباشر في العمل.

**2.4 الالتزام بأوقات الدوام :** وتشمل الالتزام بأوقات الحضور والانصراف وأوقات العمل الرسمية.

**5. السمات الشخصية والاستعدادات النفسية :** ويتفرع منها :

**1.5 مدى تحمل المسؤولية :** ويشير إلى مدى استعداد العامل لتحمل المسؤولية ومهام العمل ومدى حاجته للمتابعة والإشراف.

**2.5 الجدية في العمل :** وتشير إلى مدى حرص العامل على العمل ومدى جديته أثناء أداء العمل.

**3.5 القدرة على التكيف :** وتشير إلى المرونة التي يتمتع بها العامل لتأدية مهام عمله

ومن جهة أخرى يمكن تحديد مجموعة من العناصر التي يتكون منها أداء العاملين في المنظمات المعاصرة <sup>2</sup>

**1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** ويعني معرفة كل ما يتعلق بالوظيفة من مهارات فنية ومهنية والمجالات المرتبطة بالوظيفة، بحيث يكون عند العامل خلفية عامة عن الوظيفة.

**2. نوعية العمل :** وتشمل الدقة والتمكن في العمل، وقدرة على تنظيم عمله و تنفيذه دون الوقوع في الأخطاء.

**3. كمية العمل المنجز :** وتشكل حجم الإنتاج من الناحية الكمية في ظروف العمل الطبيعية وما مدى سرعة الانجاز.

**4. المثابرة والثوق :** وهي الجدية والحرص على العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وتنفيذ الأعمال دون إشراف

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 28

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 29

## ثانياً: محددات أداء العاملين

أداء العاملين هو الأثر الصائب لجهود الفرد التي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، وهذا يعني أن الأداء وفي موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج المحددات التالية<sup>1</sup>:

1. **الجهد** : يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في العامل ليبدل جهداً محدداً ، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرته واستمراره في الأداء.
2. **القدرات** : فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، وهذه القدرات تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة وتكون من فرد إلى آخر.
3. **إدراك الدور** : يسير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وبالتالي فإن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإتقان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب، ويؤدي بذلك إلى أداء فعال في العمل.

## المطلب الرابع : أهمية أداء العاملين

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة وتعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه يعكس إيجابياً على النحو التالي<sup>2</sup>:

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة تسببها في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبني عليه الكثير من القرارات الإدارية والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترفيه.
- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضه من أجور ومرتببات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

<sup>1</sup>راوية حسن : إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية اسكندرية، 2020 ، ص 210

<sup>2</sup>يوقطف محمود:مرجع سبق ذكره، ص 61

### المطلب الخامس: أبعاد أداء العاملين

يشمل الأداء مجموعة من الأبعاد المترابطة والمتعاملة والتي تشمل حجر الأساس لتعزيز أداء العاملين ووسيلة للاستفادة من الموارد البشرية والمؤسسية وتحقيقاً لأهداف الإدارة الرشيدة المتمثلة في التحسين المستمر والمتمثلة في<sup>1</sup>:

**أولاً : تحسين الكفاءة :** يعتبر مصطلح الكفاءة من المصطلحات الواسعة ، فهي تختلف مفاهيمها حسب اختلاف الأشخاص، واختلاف مواقعهم فمن الناحية الاقتصادية تعني الربح والعائد على الاستثمار ومن الناحية التسويقية فتعني القدرة على تحقيق رضا العملاء، ومن الناحية الإستراتيجية فتعني القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة والفرص والتحديات، ومن الناحية الإدارية فتعني الاستخدام الكفء للموارد المتاحة ، مالية ، بشرية ومادية ، فالكفاءة هدف يساعد المنظمة على تحقيق أهداف متعددة مثل العائد على الاستثمار والربح ورضا العملاء والإيداع وغيره ، الأمر الذي يساعد المنظمة على البقاء والاستمرار.

- **ولقد عرفها أوك بايوز :** " بأنها القدرة على تنفيذ مهام محددة ، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط"
- **أما الباحثان Held & Rss** بأن الكفاءة هي : " القدرة على النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنضبة في المنظمة إزاء المجتمع ."
- وتعرف الكفاءة على أنها أداة تشير إلى الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة وبالتنسيق مع الوحدات الإدارية الأخرى للمؤسسة لتحقيق مستويات عالية من الإنتاج لكفاءة وفاعلية ، مع مراعاة معايير الجودة والتكاليف المعتمدة في المؤسسة، وحتى يكون العامل كفؤ يجب أن تتوفر لديه :
- **كفاءة التقليد :** وتعني القدرة على إنتاج السلع والخدمات انطلاقاً من تقليد وإنتاج طرق ووسائل الإنتاج الموجودة والمنتجة في المؤسسة.
- **كفاءة التغيير :** وتعني القدرة على مراجعة أي حالة أو وضعية تواجهه الموظف في المؤسسة بسرعة والتكيف معها والاندماج معها.
- **كفاءة الاختراع :** وتعني القدرة على الابتكار وتوليد أفكار لمواجهة السلع المنافسة حيث أن المنتج يجب أن يكون صعب التقليد من خلال عمليات البحث أو التطوير.

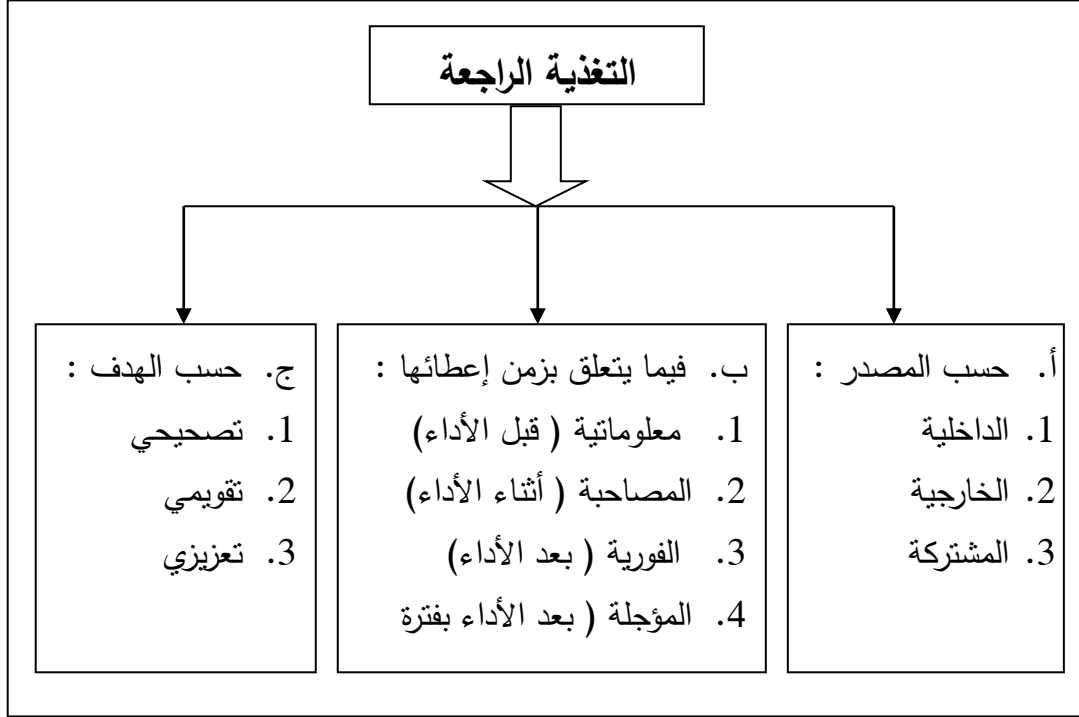
**ثانياً: التغذية الراجعة :** تشير التغذية الراجعة جزءاً مهماً وأساسياً في عملية إدارة الأداء حيث تقوم بربط الأداء مع خطط التطوير والتحسين المستمر في المنظمة لتعزيز وتحسين أداء العاملين، حيث تقدم معلومات للموظفين حول أدائهم و تؤدي إلى تعزيز السلوك الجيد، وتصحيح السلوك السيئ من خلال التحسين والحوارات المفتوحة بين المدراء والعاملين بصورة مستمرة، والذي يساهم في تحسين الأداء وتعزيز الإنتاجية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مسلم عبد الكريم مهنا:مرجع سبق ذكره، ص 29-30

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 31

- وتعرف التغذية الراجعة بأنها المعلومات التي تفرض على العاملين أثناء أو بعد الأداء حول طبيعة الأداء.
  - كما تعرف بأنها المعلومات التي يتلقاها الموظفين حول أدائهم، حيث أنها تتقل مدى جودة أداء الموظفين.
- والشكل التالي يوضح أنواع التغذية الراجعة:

الشكل رقم 02 : التغذية الراجعة



المصدر: مسلم عبد الكريم مهنا: دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2021، ص 32

**ثالثاً : تقييم الأداء** يعتبر تقييم الأداء الأداة الرئيسية التي تستخدمها المؤسسات التقنية أقصى استفادة من الموارد البشرية وتم استخدامها على نطاق واسع، يعرف تقييم الأداء على انه عملية تقييم متعمد النجاح الذي حققه الفرد أو المنظمة في أداء مهام معينة، أو تلبية الأهداف المطلوبة على مدار فترة زمنية محددة، وبالتالي فإنه يدل على أن عملية تقييم الأداء يجب أن تكون مخططة وليس عن طريق الصدفة ، كما ويجب على الفرد أن يدرك مهامه ومسؤولياته حتى تكون تقييم الأداء فعالاً<sup>1</sup>.

رابعاً: تشجيع الابتكار

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 32-33

عرف Golden and Costello الابتكار بأنه فكرة جديدة أو ممارسة جديدة بالنسبة للفرد الذي يتبناه ، ما عرفه Peter Drucker بأنه التغيير الذي ينشأ بعد جديد للأداء ، وعرفه T.Peters بأنه التعامل مع شيء جديد أي لم يسبق اختياره.<sup>1</sup>

### المطلب السادس : العوامل المؤثرة في أداء العاملين

حيث يعد أداء العاملين في الشركات أو المؤسسات أحد المقومات الأساسية لنجاحها ولذلك يجب الاهتمام والحرص على تحسين أداء الموظفين من خلال معرفة العوامل المؤثرة في أداء العاملين ومحاولة تنميتها كذلك فإن بعض العوامل قد تؤثر على تقييم أداء العاملين ويجب معرفتها من قبل الموظف وأن يلتزم بها ليحقق أفضل النتائج في عمله، ومن العوامل المؤثرة في أداء العاملين ما يلي<sup>2</sup>:

#### أولاً: العمليات التنظيمية للشركة

1. تعتبر العمليات التنظيمية للشركة من أكثر العوامل المؤثرة في أداء العاملين في الشركة ، ولا يتوقف تأثير العمليات التنظيمية فقط على سياسات وإجراءات العمل بالمؤسسة.
2. تواجه الشركات التي لديها ثقافة بيروقراطية في العمليات التنظيمية مشكلات كبيرة من حيث أداء الموظفين وسير إجراءات العمل بالكفاءة والفعالية المطلوبة حيث تحد من قدرة الموظفين على الابتكار والإبداع.
3. تعتبر الشركات التي تتمتع بنظام عمليات مرنة أكثر قدرة على توفير بيئة الابتكار والإبداع للموظفين مما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة بصورة ايجابية .

#### ثانياً: الموارد المادية للشركة

1. تعتمد تجهيزات الشركات من الأدوات المستخدمة والمكاتب وغيرها من الأشياء التي تزيد وتؤثر على أداء الموظف والإنتاجية العامة للمؤسسة.
2. تعتبر الشركات التي تبث العمل بنظام بيئات العمل المفتوحة أفضل من حيث الأداء حيث يزيد التعاون بين الموظفين بما ينعكس على الأداء.
3. كذلك فإن الاهتمام بتجهيز المكاتب بالأدوات المطلوبة للعمل والتأكد من كفاءتها بصورة مستمرة والحفاظ عليه ينعكس في النهاية على أداء العاملين.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 36

<sup>2</sup>العوامل المؤثرة في أداء العاملين : تاريخ الإطلاع 2022/05/11 على الساعة 10:00 ، الموجود على موقع

[https:// www.m57n.com](https://www.m57n.com)

4. يعتبر جميع ما سبق من الموارد البشرية للشركات والتي تتوقف عليها عملية الإنتاج بدرجة كبيرة ولذلك يجب الاهتمام بها قدر الإمكان.

### ثالثاً: البيانات والمعلومات

1. تعتبر البيانات والمعلومات أحد أكثر العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات وجودة القرار، حيث كلما توافرت المعلومات والبيانات زادت جودة القرار بما ينعكس على الأداء الوظيفي للموظف.
2. يجب على الشركات توفير المعلومات والبيانات المطلوبة للموظفين قدر الإمكان بما يمكنهم من اتخاذ القرارات بصورة أفضل وهو ما ينعكس في النهاية على أدائهم بصورة ايجابية.
3. في حالة نقص المعلومات والبيانات يتخذ الموظفون أغلب القرارات بناءً على ما يتاح لهم من معلومات محدودة وهو ما ينعكس على كفاءة وفعالية القرارات، وينعكس في النهاية على الأداء الهام للموظف بصورة سلبية<sup>1</sup>.

إلى جانب ما ذكرناه من عوامل مؤسسية التي تؤثر في أداء العامل يوجد بعض العوامل الداخلية المتوقعة على الفرد والتي تؤثر على أداء العاملين في الشركات ومن هذه العوامل المؤثرة في أداء العاملين ما يلي :

### 1. القدرات الفردية للموظف

- تختلف القدرات الفردية بين العاملين من موظف لآخر باختلاف مستويات الخبرة والمهارات الفردية.
- يجب أن تأخذ المؤسسة هذه الاختلافات بعين الاعتبار عند ترقية أحدهم الوظيفية أو عند توظيفه من الأساس.
- يؤثر تعيين أحد الموظفين في وظيفة قيادية وهو لا يمتلك مقومات القيادة على الأداء العام للفريق الذي يعمل تحت إشرافه.
- كذلك يمكن أن يؤثر قائد ناجح بصورة ايجابية في أداء الفريق المسئول عنه من خلال مهاراته في التعامل معهم وتحفيزهم واستغلاله لمهارتهم وقدراتهم بالشكل الأمثل.

### 2. عوامل التحفيز

- تلقي عوامل التحفيز المختلفة دورا كبيرا في الأداء العام للعامل وقد تساعد على تحسين أدائه بصورة كبيرة.
- قد تساعد عوامل مثل زيادة الراتب أو تحسين بيئة العمل كالمكتب أو قد يؤثر أسلوب تعامل المدير في تحسين أداء العامل وزيادة جودة أدائه.

### 3. معرفة طبيعة الوظيفة

- إدراك الموظف لطبيعة وظيفته من العوامل التي تؤثر في أدائه لدرجة كبيرة.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 65

- يجب أن يعلم الموظف ماله من حقوق أو أدوات أو صلاحيات وما عليه من واجبات أو مهام في عمله ليقوم بها على أكمل وجه.
- في بعض المؤسسات قد يتواجد بعض العاملين بدون مهام محددة أو يعدد كبير ومتنوع من المهام وهو ما يؤثر على أدائهم العام بدرجة كبيرة<sup>1</sup>.
- يجب على المؤسسة أن حدد للموظف ماله من حقوق وصلاحيات وأدوات يمكنه استخدامها في وظيفته وكذلك أن تحدد له المهام المطلوبة منه والواجبات التي تقع على عاتقه حتى يتسنى له تأديتها بالكفاءة المطلوبة.

### المطلب السابع: دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين

إن تطبيق منهج الإدارة الرشيقة له دور ايجابي على أداء العاملين في المؤسسات، حيث يؤدي إلى تحسين الكفاءة وخلق جو للإبداع والابتكار وتقديم الأفكار الجديدة<sup>2</sup>.

وبالتالي تمكن العاملين من سرعة الاستجابة للتغيرات والتصدي للأزمات والمواقف الحرجة كما تمكنهم وبسهولة من إيجاد طرق جديدة لتحسين العمليات بأنفسهم وفي وقت قياسي وبطريقة ناجحة وهذا الأخير يعد جوهر الإدارة الرشيقة وتساهم الإدارة الرشيقة في تطوير معارف العاملين ومهارتهم المهنية<sup>3</sup>.

ومن خلال دراستنا توصلنا إلى أن تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة (تنظيم موقع العمل ، التحسين المستمر ، العمل القياسي، تنظيم موقع العمل والعاملين متعددي المواهب) له دور كبير في تعزيز أداء العاملين في شركة أشغال الطرق ALTRO بولاية سكيكدة، حيث بينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين أبعاد الإدارة الرشيقة وتعزيز أداء العاملين ، حيث أن الزيادة في تنظيم موقع العمل يؤدي إلى الزيادة في أداء العاملين، كما أن الزيادة في التحسين المستمر ينعكس إيجابا على أداء العاملين كما هو الحال بالنسبة للعمل القياسي والعاملين متعددي المواهب.

### المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

إن إثراء أي بحث علمي يستدعي إلى الدراسات السابقة وتطبيقية للإدارة الرشيقة فهو ليس بالموضوع الجديد وإنما تم التطرق إليه من قبل العديد من الباحثين ولهذا تنظيم المحاولة من خلال هذا المبحث إلقاء نظرة تحليلية حول الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع منها أجريت في بيئة عربية وأخرى في بيئة أجنبية ومقارنتها مع الدراسات الحالية .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 87

<sup>2</sup>مسلم عبد الكريم مهنا ، مرجع سبق ذكره ، ص 48

<sup>3</sup><https://www.skills wall.com> : Roles et responsabilités du Manager lean, disponible le 07/06/2020 à 13 :00

## المطلب الأول : الدراسات السابقة

## أولاً : الدراسات باللغة العربية

1. دراسة Salim سنة 2018 بعنوان الإدارة الرشيقة في شركة جوال بين النظرية والتطبيق The  
: Dimensions of the lean management of jawal between theory and practice

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع وبيان مدى توافر أدوات الإدارة الرشيقة ( تنظيم العمل ، التحسيس المستمر ، العمل القياسي ، العاملين متعددي المواهب ) وتحديد مدى قدرتها على تحقيق الإبداع بأبعاده المختلفة ( حل المشكلات ، اتخاذ القرار ، القابلية للتغيير ، تقبل المناظر ، تشجيع الإبداع ) واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، حيث طبقت الدراسة على عينة من 85 موظفاً في شركة جوال بمحافظة غزة، فرع الشمال واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة حيث تم استرداد 75 إستبانة أي بنسبة 96 % وخلصت الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها : وجود أثر أدوات الإدارة الرشيقة وعناصر الإبداع في شركة جوال ويوصى الباحثان بعض من التوصيات أهمها : إعطاء شركة جوال اهتمام كبير في تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة وخاصة التحسين المستمر وكذلك توافر العاملين متعددي الوظائف<sup>1</sup>.

2. دراسة د. مطبيرة ضيف الله المطبوي ، بعنوان دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم ، 2019 : هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الرشيقة هي جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي وذلك من خلال إعداد إستبانة مكونة من 25 فقرة موزعة على خمسة مجالات للكشف عن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإدراكي وتكونت عينة الدراسة من 135 عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت اختبروا بالطريقة العشوائية وأظهرت النتائج أن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء في جامعة الكويت ككل جاء متوسطاً وجاء بالمرتبة الأولى مجال ( حل المشكلات ) بدرجة متوسطة ، وبنيت النتائج عدم وجود فرق في دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة<sup>2</sup>.

3. دراسة الباحث مسلم عبد الكريم مهنا سنة 2020 بعنوان دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين ( دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في قطاع غزة ) : هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الإدارة

<sup>1</sup> عبد القادر أحمد مسلم، شذا سليم أبو سليم:الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الإبداع لدى العاملين في شركة جوال -دراسة حالة-

مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات ، كلية فلسطين التقنية، جامعة خضوري أطول كرم، المجلد 2، العدد 1، 2018

<sup>2</sup> مطبيرة ضيف الله المطبيري : دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت، مجلة جامعة القدس،

المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 29، 2019

الرشيقة في تعزيز أداء العاملين وذلك من خلال دراسة ميدانية على شركات التأمين العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم 105 موظف واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لجميع المبحوثين، حيث قام الباحث بتوزيع 105 إستبانة وتم استرداد 90 إستبانة بنسبة 85.7 % استخدم الباحث الإستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي .

توصلت الدراسة إلى أن شركات التأمين العاملة في قطاع غزة تطبق الإدارة الرشيقة بدرجة مرتفعة بنسبة 75.7 % كما أن مستوى أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في قطاع غزة مرتفعة هي الأخرى بنسبة 75.2 % وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيقة وتعزيز أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في قطاع غزة كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الرشيقة المتمثلة في ( العاملين متعددي المواهب ، التحسين المستمر ) على أداء العاملين حيث فسرت هذه الأبعاد 81 % من التباين الكلي في أداء العاملين<sup>1</sup>.

وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول أداء العاملين بالنسبة للمتغيرات، شخصية باستثناء الجنس ومكان العمل.

#### 4. دراسة الطالب حسام صبحي عصوم سنة 2021 بعنوان أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية ، دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سوريا : هدفت هذه الدراسة

إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري بالإضافة إلى معرفة مدى توافر مقومات الإدارة الرشيقة وتحديد مدى قدرتها على تحقيق الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة ومعرفة مدى ملائمة هذا الأسلوب للعمل في المنظمات غير الحكومية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على كافة العاملين الإداريين والمتطوعين في المنظمة والبالغ عددهم 175 موظفاً واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة وتم استرداد 116 إستبانة بنسبة 95.8% واستخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية في برنامج SPSS بعرض وتحليل نتائج الدراسة حيث خلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- مستوى توافر أدوات الإدارة الرشيقة مرتفع لدى الموظفين في منظمة قرى الأطفال العالمية، كما أن منهج الإدارة الرشيقة يلعب دوراً أساسياً في تحسين عناصر الإبداع الإداري حيث تساهم أدوات الإدارة الرشيقة بما نسبة 88.5% في الإبداع الإداري في المنطقة وبالتالي فإن أسلوب الإدارة الرشيقة مناسب للعمل والأعمال في منظمة قرى الأطفال في سورية.

<sup>1</sup> مسلم عبد الكريم مهنا ،مرجع سبق ذكره، ص 56-57-58-59

- لا توجد فروق معنوية في استجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق متغيرات الدراسة بالنسبة للجنس أو المستوى التعليمي أو سنوات الخبرة بينما توجد فروق معنوية حول مستوى تطبيق هذه المتغيرات بالنسبة للعمر<sup>1</sup>.

### ثانيا : الدراسات الأجنبية

1. دراسة **Damanth** : بعنوان زيادة القدرة التنافسية للشركات المدعية تطوير نماذج مفاهيمية لتنفيذ الإدارة الرشيقة في الشركات الخدمية 2012: **Increasing competitiveness of service companies : developing conceptual models for implementing lean management in service companes** :هدفت الدراسة إلى توطيد إطار عمل موحد أو دليل عام لتنفيذ الإدارة الرشيقة في المؤسسات الخدمية استنادا إلى الأساس النظري السليم للإدارة الرشيقة واعتبارات حول إدارة الخدمة حيث استخدمت الإستبانة كأداة للدراسة حيث وزعت على 123 عاملا ل35 شركة خدمية وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق الإدارة الرشيقة في عملية التنفيذ عبر جميع المستويات التنظيمية بالإضافة إلى أن الثقافة التنظيمية تحتاج إلى تغيير يتناسب مع الإدارة الرشيقة<sup>2</sup>.
2. دراسة **Saeed 2013** بعنوان **العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في موقع العمل في القطاع المصرفي في باكستان ، Factions affecting the performance of employees et work place in the banking se of parkistan** : تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات التي تؤثر على أداء العاملين في بيئة مكان العمل والتي تشمل هذه الأخيرة على المتغيرات التالي : موقف المدير، ثقافة المنظمة والمشاكل الشخصية ومحتوى الوظيفة والمكافآت المالية ، وقد قامت بالتركيز على القطاع المصرفي في باكستان وبنوك ساهيوال، كعينة للدراسة حيث تضم 200 موظف وسيتم تحليل العينة باستخدام برنامج SPSS لوجود 5 متغيرات ويجب أن يرى تأثيرها على أداء الموظفين، وخلصت الدراسة إلى أن جميع المتغيرات لها تأثير ايجابي على أداء الموظفين باستثناء المشاكل الشخصية فهي تعيق أداء العاملين<sup>3</sup>.
3. دراسة **Sparouand** سنة 2014 : بعنوان الإدارة الرشيقة وقدرة وظيفة الموارد البشرية دور هندسة الموارد البشرية وموقع رأس المال الفكري **Lean management and HR function capability**

<sup>1</sup> حسام صبحي عضوم، مرجع سبق ذكره، ص 100

<sup>2</sup> Felix Damanth ,Increasing competotiveness of sence companies : developing conceptiral models for implementinglean management in sencecompanes ( compnyname : politecnico in milano), Thensid number ,2012.

<sup>3</sup>Rachid Saeed,Factorseffecting the performace of Employees atwork place in the Bankingsector of Pakistan niddle, East journal of scientific research departement of management sciences ,sahiwal, Pakistan, volume 9 Issue 17,2013.

**the role of HR and the location of intellectual capital**: هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التفكير الرشيق ودور الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة الرشيقة وكيف يمكن أن تؤدي المبادرات الحديثة والتغيرات في ملكية رأس المال الفكري المحيط بالتفكير الرشيق من خلال الخبرات الحديثة حيث استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة واستخدمت الدراسة إلى ثمانية عشر مقابلة مع المديرين المسؤولين في نشاطات الإدارة الرشيقة واستراتيجيات الموارد البشرية في اثني عشر منظمة من المنظمات الكبيرة وتوصلت إلى ضرورة هندسة الموارد البشرية للمؤسسة لضمان نجاح تنفيذ الإدارة الرشيقة من خلال إجراء تغييرات في سلوكياتها ومهارات للموارد البشرية وكذلك في ممارسات الموارد البشرية<sup>1</sup>.

**4. دراسة Deshpande**: بعنوان تنفيذ 5§ في شركة تصنيع دراسة حالة سنة 2015: يهدف البحث إلى توظيف التطبيق أو التنفيذ التفصيلي لـ 5§ في شركة Somsonie, South Asia put LTD دراسة حالة : وهي شركة متعددة الخدمات رائدة في مجال الأمتعة والحقائب في العالم. حيث ظهرت الحاجة لتطبيق الدراسة من وجود محطات عمل غير منظمة فأماكن عمل غير مربحة ووجود ضياعات بشكل كبير في الشركة تنتج عن التنفيذ الفعال تحول كبير بالمؤسسة من حيث ظروف العمل والإنتاجية وتوفير تكاليف الاحتفاظ بالمواد غير المرغوبة وتوفير مساحة أكبر للتخزين وزيادة في رضا العاملين<sup>2</sup>.

#### المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية

من خلال هذا المطلب سنحاول التعقيب على الدراسات السابقة واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أولاً : مناقشة الدراسات السابقة

- يتضح من خلال الدراسات السابقة التي قام بها الباحثون والمختصون ما يلي :
- أغلب الدراسات السابقة تناولت موضوع الإدارة الرشيقة وربطه بمتغير من المتغيرات.
  - الدراسات السابقة تمحورت حول الإدارة الرشيقة في قطاعات مختلفة.
  - أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الإستبانة كأداة للدراسة.
  - بعض الدراسات السابقة ركزت على معرفة مدى تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة في المؤسسات.
  - أغلب الدراسات أكدت على أهمية تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات.

<sup>1</sup>Paul Spanou and lihamatay, Ebede ,lean mangement and HR functioncapability :the role of HR architecture and the location of intellectual capital, the international journal of HR, departement of menagement sciences, volume 25 Issue 21, 2014

<sup>2</sup>Shraddhap deshpande , Implementation of 5§ Technique in A manufacturing organization A case study international journal of rescarch nechanicalsapat college of engineering , Nasik , Volume 04, Issue 1, 2015

- تناولت بعض الدراسات مفهوم أداء العاملين.
- تناولت بعض الدراسات أداء المؤسسة ككل.

**ثانيا : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية**

### 1. أوجه التشابه

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الآتي:

- تناول الأسس النظرية للإدارة الرشيقة وأهمية تطبيق أبعادها لتطوير أداء العاملين في المؤسسات.
- إبراز التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات.
- التأكيد على أهمية تطبيق الإدارة الرشيقة واعتبارها أسلوبا عمليا وعمليا له قدرة عالية على تحقيق أداء بشري متميز.
- الاعتماد على المنهج الوصفي التحليل ، وعلى الإستبانة كأداة للدراسة.
- إبراز أهمية الإدارة الرشيقة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات.

### 2. أوجه الاختلاف

بالنسبة لنقاط اختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيمكن تلخيصها في العناصر التالية :

#### - بالنسبة للدراسات العربية

لقد نالت الدراسات العربية السابقة والتي اعتمدها كمرجعية لبحثنا قسطا وافر فيما يتعلق بالإدارة الرشيقة بالنسبة في جانبها النظري والتطبيقي بالنسبة كمؤسسات في مختلف القطاعات الخدمية وحتى التعليمية وأيضا في المؤسسات الخاصة، لكن لا توجد الدراسات التي ترتبط بين الإدارة الرشيقة وأداء العاملين في المؤسسات الجزائرية سواء كانت عمومية أو خاصة.

#### - بالنسبة للدراسات الأجنبية

أما فيما يتعلق بالدراسات الأجنبية هناك اختلاف جوهري بينها وبين دراستنا الحالية يتمثل في أن جل الدراسات الأجنبية السابقة التي تناولناها ربطت الإدارة الرشيقة بأحد أبعاد الإدارة الرشيقة أو نتائجها في حين أن دراستنا الحالية تهدف إلى إظهار دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين.

كما أن معظم الدراسات اعتمدت أسلوب العصر الشامل بينما في دراستنا تم أخذ عينة عشوائية في مجتمع البحث.

**ثالثا : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسات الحالية تتمثل في:**

- المساهمة في إعداد وتأهيل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.
- التعرف على أبعاد تطبيق الإدارة الرشيقة.
- المساهمة في إعداد عبارات الاستبيان.
- التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة لمثل هذه الدراسة.

## خلاصة الفصل الأول

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى التعرف على موضوع الإدارة الرشيقة والذي عرف تطور كبير في المفاهيم المتعلقة به بداية من ظهوره إلى حد الآن وأخذت وجها استراتيجيا يتعلق أساسا بمدى الوصول إلى درجة تحسين أداء العاملين، فبادرت مختلف المؤسسات والمنظمات إلى الاهتمام بأسلوب الإدارة الرشيقة أكثر من السابق، فهي بحاجة ماسة إلى النوع من الأساليب الإدارية والذي يضم في طياته أفراد ذوي قدرات وكفاءات عالية ومتميزة يصعب تقليدها من أجل مواجهة التحديات والأزمات التي تطرأ خاصة في وضعها الحالي، والذين يتمتعون بأداء عالي في انجاز المهام الموكلة إليهم بحيث يتم الاهتمام بتحسين قدراتهم ومهارتهم باستمرار وهذا من خلال تكوينهم وترقيتهم وتحفيزهم ومنحهم الأجور والكفاءات التي يستحقونها.

الفصل الثاني

دراسة دور الإدارة الرشيدة في تعزيز أداء  
العاملين في مؤسسة أشغال الطرق  
(ALTRO) سكيكدة

### تمهيد الفصل :

يأتي هذا الفصل الذي هو بمثابة الإسقاط الميداني لما تم التطرق له في الفصل السابق ليتناول بالتحليل الدراسة التطبيقية من أجل التعرف على دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين في شركة أشغال الطرق (ALTRO) بسكيكدة، ولتحقيق ما يهدف إليه هذا الفصل فقد تمت دراسته من خلال مبحثين كانت عناوينها كالتالي :

- المبحث الأول: الطريقة والإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية.
- المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة التطبيقية وتفسيرها.
- المبحث الثالث: اختبار العلاقة بين الإدارة الرشيقة و أداء العاملين في شركة أشغال الطرق ALTRO بولاية سكيكدة.

### المبحث الأول : الطريقة والإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية

في هذا المبحث سيتم التعرف على الطريقة المتبعة في الدراسة من خلال المطلب الأول، ثم في المطلب الثاني سيتم التعرف على الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة، أما في المطلب الأخير فسيتم تناول صدق أداة الدراسة وثباتها.

#### المطلب الأول : الطريقة المتبعة في الدراسة

#### أولاً : منهجية الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات

##### 1. منهجية الدراسة

لقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي وذلك بهدف معرفة دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين - دراسة ميدانية في شركة أشغال الطرق (ALTRO) بولاية سكيكدة-

##### 2. أداة الدراسة :

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن الأسئلة المطروحة فقد تم وضع استبيان بما يتلاءم مع متطلبات الدراسة، ولقد تم الاعتماد عليه كأداة بحثية رئيسية في هذه الدراسة من أجل التأكد من المعلومات المتوصل إليها في الجانب النظري والوصول إلى معلومات ميدانية.

وتألف الاستبيان من ثلاثة أجزاء كما يلي :

- **الجزء الأول :** يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، مكان العمل، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة).
- **الجزء الثاني :** يتضمن 21 فقرة خاصة بالمتغير المستقل للبحث، حيث تهدف بمجملها إلى قياس مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة في شركة أشغال الطرق (ALTRO) بولاية سكيكدة وهي موزعة كما يلي :  
الفقرات [ 11-16 ] : تعلق بعد العمل القياسي  
الفقرات [ 17-29 ]: تعلق ببعدها العاملين متعددي المواهب .
- **الجزء الثالث :** يتضمن 22 فقرة خاصة بالمتغير التابع للبحث والمتعلقة بقياس مستوى أداء العاملين في شركة أشغال الطرق (ALTRO) بسكيكدة.

ثانيا : مقياس التحليل

لاستطلاع آراء وتوجيهات المستخدمين سيتم الاعتماد على مقياس "Likert" ليكارت الخماسي لكل فقرات الاستبيان وتم اختيار هذا النوع من الإجابات ذات النهايات المتعلقة لتشجيع أفراد عينة الدراسة على الإجابة والقدرة على الوصول إلى نتائج دقيقة من خلال التحليل، حيث يتكون مقياس ليكارت من :

**الجدول رقم (1.2) : توزيع درجات الاستبيان وفق مقياس ليكارت الخماسي**

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

**المصدر :** عبد المالك ياسمين، حسين شتيني، ياسين محجر: تقييم مستوى رصد معلومات رأس المال البشري باستخدام نظم معلومات الموارد البشرية، مجلة الباحث، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قاصدي مرياح، ورقلة، المجلد 19، العدد 37، 2019، ص 31

من الجدول أعلاه يتبين أن مقياس ليكارت يتكون من خمس نقاط تتراوح بين الرقم 1 ، ويجبر على عدم الموافقة المطلقة ودرجة الرضا المتدنية على كل فقرة، والرقم 5 الذي يعبر عن الموافقة المطلقة عليها، في حين يعبر الرقم 3 على حيادية المقياس، وانطلاقاً من ذلك تم حصر درجة الموافقة عن طريق حساب المدى (5-1=4) وتقسيمه على عدد الفئات أي (  $0.8=5/4$  ).

حيث تم تقسيم استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتوسطات الحسابية إلى الفئات التالية انسجاماً مع مقياس ليكارت الخماسي الذي بنيت عليه الدراسة على النحو التالي :

**الجدول رقم (2.2) :فئات الإجابات والدرجات المقابلة لأسئلة الجزء الثاني والثالث**

المتوسط الحسابي	المستوى	درجة الموافقة
من ] 1 - 1.8 ]	غير موافق تماماً	ضعيفة جداً
من ] 1.8 - 2.6 ]	غير موافق	ضعيفة
من ] 2.6 - 3.4 ]	محايد	متوسطة
من ] 3.4 - 4.2 ]	موافق	كبيرة
من ] 4.2 - 5 ]	موافق تماماً	كبيرة جداً

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الأستاذة ياسمين طويل

ثالثاً : مجتمع الدراسة وعينتها

1. مجتمع الدراسة

## الفصل الثاني دراسة دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين في مؤسسة أشغال الطرق (ALTRO) سكيكدة

في هذا البحث يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في شركة أشغال الطرق (ALTRO) بولاية سكيكدة.

حيث بلغ عدد العاملين في شركة أشغال الطرق (ALTRO) (393) عاملا.

### 2. عينة الدراسة

لغرض إتمام هذه الدراسة تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث مكونة من (40) عامل شملت مختلف المستويات الإدارية، وقد تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد عينة الدراسة، ولقد تم استرداد 31 إستبانة أي بنسبة (77.5%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة وهي نسبة جيدة لإجراء الدراسة، وقد توزعت العينة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (3.2) : يوضح الاستبيانات الموزعة والمستردة من شركة ALTRO

الشركة	عدد العاملين	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	نسبة المسترد
الشركة الوطنية لأشغال الطرق ALTRO بسكيكدة	393	40	31	% 77.5

المصدر : من إعداد الطالبتين

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه تم استرجاع (31) استبيان من أصل (40) استبيان موزع، وذلك لعدم إمكانية الوصول لكافة المبحوثين من أفراد العينة والتعامل معهم كافة وبشكل مباشر لعدة أسباب منها طبيعة مهام المبحوثين ووجود بعض المبحوثين في عطلة، وبعد فحصها تم استبعاد إستبانة واحدة منها بسبب عدم إكمال الإجابة عليها، وبذلك يكون مجموع الاستبيانات الصالحة للدراسة (30) استبيان.

الجدول رقم (4.2) :نسبة الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي

الشركة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبيانات الصالحة
شركة ALTRO	40	31	30	%75

المصدر : من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (30) استبانة ما نسبته (96.77%) من الاستبيانات المستردة، وما نسبته (75%) من عينة الدراسة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

### المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وذلك باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم تطبيق العمليات الإحصائية التالية :

1. معامل ارتباط بيرسون (Peasson) : التأكد من صدق الإتساق الداخلي لاختبارات الدراسة.
2. تحليل الثبات معامل " مقياس ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) : لتحديد معامل ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات.
3. التكرارات والنسبة المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة.
4. المتوسط الحسابي المرجح: وهو من مقاييس النزعة المركزية.
5. الانحراف المعياري : وهو مقياس التشتت وتم استخدامها لمعرفة مدى التشتت وانحراف القيم عن وسطها الحسابي.
6. تقليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
7. اختبار T ( t – test for two independent samples ) : بيان الفروق في متوسط استبانات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وأداء العاملين وفق المتغير الجنس.

8. تحليل التباين الأحادي one wryanoud : تباين الفروق بين إجابات المبحوثين وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية وذلك عندما يكون المتغير مكونا من 03 فئات أو أكثر.

### المطلب الثالث : صدق الأداة وثباتها

أولا : صدق الأداة : تم التحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في الدراسة من خلال :

1. عرض الاستبيان على المحكمين : تم عرض أداة الدراسة بعد إعدادها في صورتها الأولية على ثلاثة من الأساتذة المحكمين<sup>1</sup> للتأكد من صدقها وإمكانية استعمالها في جمع المعلومات، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة استناداً للتوجيهات والملاحظات التي أبدوها، بهدف جعلها قابلة للفهم والتداول في ميدان الدراسة.
2. الإتساق الداخلي لفقرات الاستبيان : تم حساب الإتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تبني إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، ويمكن توشيح ذلك من خلال ما يلي :

<sup>1</sup> الملحق رقم (03)

## 1.2 صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأولي:

الجدول رقم(5.2): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تنظيم موقع العمل

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	يوجد تناسب وملائمة مع موقع العمل وطبيعة مهام العمل	0,843**	0,000
02	يتم اتباع معايير عالية الجودة في تنظيم موقع العمل وأدواته بشكل يساعد على إنجاز المهام بسلاسة	0,880**	0,000
03	توجد متابعة على تنظيم مكاتب العمل وأماكن الأدوات بشكل يساعد على نظافة ومرونة موقع العمل	0,808**	0,000
04	تسمي الشركة الأقسام والوحدات بخرائط مكانية واضحة ومنظمة تسهل الوصول إليها	0,838**	0,000
05	تحرص الإدارة على تعزيز الانضباط الذاتي للعاملين في ضرورة ترتيب ملفات ومستندات العمل بأماكنها	0,691**	0,000
** : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (5.2) يتضح أن قيم معامل الارتباط تنظيم موقع العمل تراوحت ما بين 0.691 و 0.880 وهي موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 ، وبالتالي فإن العبارات صادقة بما وضعت لقياسه.

## 2.2 صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني

الجدول رقم(6.2): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التحسين المستمر

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تعطي الشركة أهمية كبيرة لجهود البحث والتطوير	0,784**	0,000
02	يتم إعطاء دورات تدريبية للعاملين لتطوير أدائهم	0,644**	0,000
03	تمنح الشركة حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التطور	0,763**	0,000

		والابتكار	
0,000	0,856**	تلتزم الإدارة بثقافة التحسين المستمر وتقوم بنشرها بين العاملين وتحفز العاملين على إتباعها	04
0,000	0,776**	تواجه الشركة المشكلات والعقبات بنجاح	05
0,000	0,801**	تركز الشركة على العقبات التي تواجه التطوير والتحسين المستمر	06
** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (6.2) يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات التحسين المستمر تراوحت ما بين 0.644 و 0.856 وهي موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 ، وبالتالي فإن العبارات صادقة بما وضعت لقياسه.

### 3.2 صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث

الجدول رقم(7.2): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات العمل القياسي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	يوجد انسجام في اتباع القواعد والاجراءات المعمول بها في الشركة	0,849**	0,000
02	يتم اتخاذ القرارات بسرعة ودقة في العمل	0,766**	0,000
03	يتمكن العميل من انجاز المعاملة الكترونيا في نفس المكان ولا يضطر للتنقل لانجاز المعاملات	0,738**	0,000
04	تقوم الشركة بوضع اجراءات قياسية للعمل للحد من الهدر في الموارد وضمان الجودة	0,813**	0,000

0,001	0,555**	يتم تقييم العاملين على أساس نتائج الأداء الجيد المقبولة في الشركة	05
** : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (7.2) يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات العمل القياسي تراوحت ما بين 0.555 و 0.849 وهي موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 ، وبالتالي فإن العبارات صادقة بما وضعت لقياسه.

#### 4.2 صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع

الجدول رقم(8.2): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات العاملين متعددي المواهب

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تختار الشركة العاملين على أساس المهنية والكفاءة	0,838**	0,000
02	تحرص الشركة على أن يكون العاملون قادرين على العمل في مختلف مواقعها	0,949**	0,000
03	تحفز الشركة الموظفين على العمل في مختلف الوظائف لاكتساب مهارات متنوعة	0,810**	0,000
04	تعطي الشركة دورات تدريبية تهدف من خلالها إلى اكتساب العاملين مهارات متنوعة	0,868**	0,000
05	يستطيع الموظف التعامل مع المشكلات المختلفة وإعطاء حلول منطقية لها	0,810**	0,000
** : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (8.2) يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات العاملين متعددي المواهب تراوحت ما بين 0.810 و 0.949 وهي موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 ، وبالتالي فإن العبارات صادقة بما وضعت لقياسه.

## 5.2 حساب معامل الارتباط للمتغير التابع لأداء العاملين

الجدول رقم(9.2): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداء العاملين

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	أحرص على الاستخدام الأمثل للموارد المادية للشركة	0,647**	0,000
02	أحرص على الاستخدام الأمثل للموارد المالية للشركة	0,774**	0,000
03	أحرص على الاستخدام الأمثل للموارد المعلوماتية للشركة	0,738**	0,000
04	أطور مهاراتي من خلال الدورات التدريبية التي ألتقها	0,712**	0,001
05	أعتقد أن العمل فيه تحدي لقدراتي	0,678**	0,001
06	تحترم الشركة الأفكار التي أطرحها وتعطيها قيمة	0,610**	0,001
07	تعتبر تقارير الأداء الأساس في الترقيات والحوافز	0,521**	0,001
08	يتم إعطاء أهمية لمقترحات العاملين في المستويات الدنيا	0,367*	0,046
09	نادراً ما أرتكب الأخطاء في عملي	0,653**	0,000
10	يحاسب العامل الكسول	0,785**	0,001
11	أنا راضي عن عملي	0,372*	0,043
12	أقوم لإنجاز المهام المطلوبة مني حسب ما هو مخطط له	0,620**	0,000
13	أتحمل المسؤولية في العمل	0,672**	0,000
14	أنجز المهام بكفاءة وفاعلية	0,627**	0,000

الفصل الثاني دراسة دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين في مؤسسة أشغال الطرق (ALTRO) سكيكدة

0,000	0,676**	أستطيع التعامل مع الحالات الحرجة والطارئة	15
0,000	0,602**	أحب عملي كثيراً وأرغب دوماً في التألق	16
0,000	0,614**	أحب مشاركة أفكارى مع زملائي	17
0,000	0,829**	أتعامل مع زملائي بروح الفريق	18
0,000	0,639**	أبحث باستمرار عن كل ما هو جديد في مجال تخصصي الوظيفي وهذا يساعدي على الرفع من أدائي	19
0,017	0,433**	يوجد تنسيق عالي بين الوحدات والأقسام في الشركة	20
0,000	0,676**	يتلقى العاملون من مشرفهم المباشر تعليمات فورية عن آدائهم	21
0,000	0,753**	تستطيع إدارة الشركة التعرف على الحاجات الكامنة لدى زبائننا	22
** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)			
* : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (9.2) يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات أداء العاملين تراوحت ما بين 0.364 و 0.829 وهي موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 ، ما عدا العبارتين رقم 08 و 11 فهي موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ، وبالتالي فإن العبارات صادقة بما وضعت لقياسه.

ثانيا : فحص ثبات الأداء

في هذه الدراسة تم قياس ثبات أدائها باستخدام طريقة ألفا كرونباخ Alpha crombar

الجدول رقم(10.2): معامل ألفا كرونباخ لكل محور

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
تنظيم موقع العمل	05	0,872
التحسين المستمر	06	0,861
العمل القياسي	05	0,800
العاملين متعددي المواهب	05	0,907
الإدارة الرشيقة		<b>0,705</b>
أداء العاملين		<b>0,946</b>
المجموع		<b>0,960</b>

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (10.2) بالاعتماد على النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف الأقسام تجاوزت 60% وهي تتراوح بين 0.705 و 0.946 وهي قيمة مرتفعة ، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ هي 0.960 وهي قيمة مرتفعة كذلك ، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الإستبانة.

هذا يعني أن أداة الدراسة يتميز بالثبات والدقة مما يجعلنا على ثقة تامة بنتيجة الاستمارة وصلاحياتها لتشمل النتائج والإجابة على كافة تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة التطبيقية وتفسيرها

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة في المطلب الأول، ثم سيتم التطرق في المطلب الثاني إلى العرض والتحليل الإحصائي الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة.

### المطلب الأول : عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

يبين هذا القسم وظهر خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس ، العمر، المؤهل العلمي ، مكان العمل ، المسمى الوظيفي وفترات الخبرة ، فقد تم وضع هذا الجزء من أجل استكشاف مدى تأهيل أفراد العينة ومن ثم القدرة على الاعتماد عليهم في صحة ومثانة نتائج الدراسة ، ولتحليل هذا الجزء ثم حساب التكرارات والنسب المئوية.

#### 1. الجنس

الجدول رقم (11.2) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
53,3%	16	ذكر
46,7%	14	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة هي صفة الذكور بنسبة 53,3%، فيما بلغت نسبة الإناث 46,7%. وهذا راجع إلى أن عدد العاملين الذكور أكبر من عدد العاملات الإناث

#### 2. العمر

الجدول رقم (12.2) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	الجنس
0%	0	من 18 الى 25 سنة
10%	3	من 25 إلى 35 سنة
63,3%	19	من 35 الى 45 سنة
26,7%	8	أكثر من 45 سنة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة هي فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 35 إلى 45 سنة حيث بلغت النسبة 63,3%. تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 45 سنة وذلك بنسبة 26,7%، تليها نسبة 10% من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة.

### 3. المؤهل العلمي :

الجدول رقم (13.2) : توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
13,3%	4	دبلوم فأقل
6,7%	2	بكالوريا
63,3%	19	ليسانس
16,7%	5	ماستر
0%	0	دكتوراه
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن 63,3% من أفراد العينة متحصلين على شهادة ليسانس، تليها نسبة 16,7% من الأفراد الذين لديهم شهادة ماستر، تليها نسبة 13,3% من الأفراد الذين لديهم مستوى دبلوم فأقل، وفي الأخير تأتي نسبة 6,7% للأفراد المتحصلين على شهادة بكالوريا.

### 4. مكان العمل :

الجدول رقم (14.2) : توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

النسبة	التكرار	مكان العمل
40%	12	الإدارة العامة
6,7%	2	إدارة المحاسبة والمالية
3,3%	1	الإدارة التقنية والتجارية
43,3%	13	إدارة الموارد البشرية
6,7%	2	إدارة المواد واللوجيستية
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

## الفصل الثاني دراسة دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين في مؤسسة أشغال الطرق (ALTRO) سكيكدة

يتضح من الجدول أعلاه أن 43,3% من أفراد العينة مكان عملهم في إدارة الموارد البشرية، تليها نسبة 40% للأفراد الذين مكان عملهم في الإدارة العامة، تليها نسبة 6,7% للأفراد الذين مكان عملهم بإدارة المواد واللوجيستية وإدارة المحاسبة والمالية، تليها نسبة 3,3% للأفراد الذين مكان عملهم بالإدارة التقنية والتجارية.

### 5. المسمى الوظيفي :

الجدول رقم (15.2) : توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
%0	0	مدير عام
%13,3	4	مدير قسم
%20	6	رئيس مصلحة
%66,7	20	موظف
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن 66,7% من أفراد العينة الذين يندرجون ضمن وظيفة موظف، تليها نسبة 20% من الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة رئيس مصلحة، وفي الأخير تأتي نسبة 13,3% من الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة مدير قسم.

### 6. سنوات الخبرة :

الجدول رقم (16.2) : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
%6,7	2	3 سنوات فأقل
%3,3	1	من 3 الى 5 سنوات
%6,7	2	من 5 الى 7 سنوات
%3,3	1	من 7 الى 10 سنوات
%43,3	13	من 10 الى 15 سنة
%36,7	11	15 سنة فأكثر
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن 43,329,4% من أفراد العينة الذين لديهم خبرة بالمؤسسة من 10 الى 15 سنة، تليها نسبة 36,7% للأفراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسة من 15 سنة فأكثر، تليها نسبة 6,7% لفئة الأفراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسة من 3 سنوات فأقل ومن 5 الى 7 سنوات، وفي الأخير تأتي نسبة 3,3% للأفراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسة من 3 الى 5 سنوات.

#### 7. مفهوم الإدارة الرشيقة:

الجدول رقم (17.2): توزيع عينة الدراسة حسب مفهوم الإدارة الرشيقة

النسبة	التكرار	مفهوم الإدارة الرشيقة
30%	9	نعم
26,7%	8	لا
43,3%	13	تقريبا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن 43,3% من أفراد العينة الذين لديهم معلومات تقريبا حول مفهوم الإدارة الرشيقة، ومن 16 سنة فأكثر، تليها نسبة 30% للأفراد الذين لديهم معلومات كاملة حول مفهوم الإدارة الرشيقة، تليها نسبة 26,7% لفئة الأفراد الذين ليست لديهم معلومات حول مفهوم الإدارة الرشيقة، من خلال هذه النتائج المتحصل عليها يتبين لنا أنه هناك قصور في مفهوم الإدارة الرشيقة لدى العاملين وهذا راجع لعدم وجود تطبيق الإدارة الرشيقة بشكل واضح

#### 8. مصطلح الإدارة الرشيقة:

الجدول رقم (18.2): توزيع عينة الدراسة حسب مصطلح الإدارة الرشيقة

النسبة	التكرار	مصطلح الإدارة الرشيقة
13,3%	4	نعم
73,3%	22	لا
13,3%	4	تقريبا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن 73,3% من أفراد العينة الذين ليست لديهم معلومات حول مصطلح الإدارة الرشيقة، تليها نسبة 13,3% للأفراد الذين لديهم معلومات حول مفهوم مصطلح الإدارة الرشيقة، يتضح لنا من خلال النتائج أن أغلب أفراد العينة يجهلون مصطلح الإدارة الرشيقة وهذا راجع لعدم تداول هذا المصطلح بين العاملين

**9. مفهوم أداء العاملين:**

الجدول رقم (19.2): توزيع عينة الدراسة حسب مفهوم أداء العاملين

النسبة	التكرار	مفهوم أداء العاملين
63,3%	19	نعم
23,3%	7	لا
13,3%	4	تقريبا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن 63,3% من أفراد العينة الذين لديهم معلومات حول مفهوم أداء العاملين، تليها نسبة 23,3% للأفراد الذين ليست لديهم معلومات حول مفهوم الإدارة الرشيقة، تليها نسبة 13,3% لفئة الأفراد الذين لديهم معلومات تقريبا حول مفهوم أداء العاملين، من خلال هذه النتائج يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة يدركون كل الإدراك لمفهوم أداء العاملين، وهذا راجع لعدم هذا المفهوم ووضوحه وتداوله بين العاملين

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإدارة الرشيقة وأداء العاملين في مؤسسة أشغال الطرق  
ALTRO سكيكدة

أولاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإدارة الرشيقة

1. تحليل قدرات البعد الأول (تنظيم موقع العمل)

الجدول رقم (20.2): الوسط الحسابي لعبارات تنظيم موقع العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يوجد تناسب وملائمة مع موقع العمل وطبيعة مهام العمل	3,23	1,1278	متوسط	5
2	يتم اتباع معايير عالية الجودة في تنظيم موقع العمل وأدواته بشكل يساعد على إنجاز المهام بسلاسة	3,26	1,172	متوسط	4
3	توجد متابعة على تنظيم مكاتب العمل وأماكن الأدوات بشكل يساعد على نظافة ومرونة موقع العمل	3,40	1,069	مرتفع	3
4	تسمي الشركة الأقسام والوحدات بخرائط مكانية واضحة ومنظمة تسهل الوصول إليها	3,43	1,222	مرتفع	2
5	تحرص الإدارة على تعزيز الانضباط الذاتي للعاملين في ضرورة ترتيب ملفات ومستندات العمل بأماكنها	3,86	1,008	مرتفع	1
إجمالي	تنظيم موقع العمل	3,44	0,938	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات تنظيم موقع العمل، حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,44 وانحراف معياري 0,938، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (5) بمتوسط حسابي قدره (3,86) وانحراف معياري (1,008) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن الإدارة تحرص على تعزيز الانضباط الذاتي للعاملين في ضرورة ترتيب ملفات ومستندات العمل بأماكنها.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (1) بمتوسط حسابي قدره (3,23) وانحراف معياري (1,1278) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أنه لا يوجد تناسب وملائمة مع موقع العمل وطبيعة مهام العمل بالمؤسسة.

2. تحليل قدرات البعد الثاني ( التحسين المستمر )

الجدول رقم (21.2): الوسط الحسابي لعبارات التحسين المستمر

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	متوسط	1,290	2,63	تعطي الشركة أهمية كبيرة لجهود البحث والتطوير	1
1	مرتفع	1,250	3,56	يتم إعطاء دورات تدريبية للعاملين لتطوير أدائهم	2
6	ضعيف	1,406	2,56	تمنح الشركة حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التطور والابتكار	3
3	متوسط	1,399	2,80	تلتزم الإدارة بثقافة التحسين المستمر وتقوم بنشرها بين العاملين وتحفز العاملين على إتباعها	4
4	متوسط	1,172	2,73	تواجه الشركة المشكلات والعقبات بنجاح	5
2	متوسط	1,159	2,96	تركز الشركة على العقبات التي تواجه التطوير والتحسين المستمر	6
	متوسط	<b>0,966</b>	<b>2,87</b>	التحسين المستمر	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات التحسين المستمر حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 2,87 وانحراف معياري 0,966، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (2) بمتوسط حسابي قدره (3.56) وانحراف معياري (1,250) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تقوم بإعطاء دورات تدريبية للعاملين لتطوير أدائهم.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (3) بمتوسط حسابي قدره (2,56) وانحراف معياري (1,406) وهي درجة ضعيفة، وهذا ما يبين درجة موافقة ضعيفة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة لا تمنح حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التطور والابتكار.

3. تحليل قدرات البعد الثالث ( العمل القياسي )

الجدول رقم (22.2): الوسط الحسابي لعبارات العمل القياسي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	متوسط	1,229	2,93	يوجد انسجام في اتباع القواعد والاجراءات المعمول بها في الشركة	1
2	متوسط	1,129	2,96	يتم اتخاذ القرارات بسرعة ودقة في العمل	2
4	متوسط	1,195	2,86	يتمكن العميل من انجاز المعاملة الكترونيا في نفس المكان ولا يضطر للتنقل لانجاز المعاملات	3
1	متوسط	1,272	3,03	تقوم الشركة بوضع اجراءات قياسية للعمل للحد من الهدر في الموارد وضمان الجودة	4
5	متوسط	1,88	2,63	يتم تقييم العاملين على أساس نتائج الأداء الجيد المقبولة في الشركة	5
	متوسط	0,897	2,88	العمل القياسي	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات العمل القياسي حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 2,88 وانحراف معياري 0,897، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (4) بمتوسط حسابي قدره (3.03) وانحراف معياري (1,272) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة لا تقوم بوضع اجراءات قياسية للحد من الهدر في الموارد وضمان الجودة.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (5) بمتوسط حسابي قدره (2,63) وانحراف معياري (1,88) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن تقييم العاملين بالمؤسسة لا يتم على أساس نتائج الأداء الجيد المقبولة.

4. تحليل فقرات البعد الرابع ( العاملين متعددي المواهب )

الجدول رقم (23.2): الوسط الحسابي لعبارات العاملين متعددي المواهب

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	متوسط	1,284	2,73	تختار الشركة العاملين على أساس المهنية والكفاءة	1
2	متوسط	1,299	3,03	تحرص الشركة على أن يكون العاملون قادرين على العمل في مختلف مواقعها	2
4	متوسط	1,341	2,83	تحفز الشركة الموظفين على العمل في مختلف الوظائف لاكتساب مهارات متنوعة	3
1	متوسط	1,387	3,26	تعطي الشركة دورات تدريبية تهدف من خلالها إلى اكتساب العاملين مهارات متنوعة	4
3	متوسط	1,337	2,93	يستطيع الموظف التعامل مع المشكلات المختلفة وإعطاء حلول منطقية لها	5
	متوسط	1,136	2,96	العاملين متعددي المواهب	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات العاملين متعددي المواهب حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 2,96 وانحراف معياري 1,136، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (4) بمتوسط حسابي قدره (3,26) وانحراف معياري (1,387) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة لا تعطي دورات تدريبية تهدف من خلالها إلى اكتساب العاملين مهارات متنوعة.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (1) بمتوسط حسابي قدره (2,73) وانحراف معياري (1,284) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة لا تختار العاملين على أساس المهنة والكفاءة.

ثانيا : عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأداء العاملين

الجدول رقم (24.2) :الوسط الحسابي لعبارات أداء العاملين

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
8	مرتفع	1,069	3,60	أحرص على الاستخدام الأمثل للموارد المادية للشركة	1
11	متوسط	1,245	3,36	أحرص على الاستخدام الأمثل للموارد المالية للشركة	2
10	مرتفع	1,222	3,43	أحرص على الاستخدام الأمثل للموارد المعلوماتية للشركة	3
6	مرتفع	1,184	3,66	أطور مهاراتي من خلال الدورات التدريبية التي ألتقها	4
9	مرتفع	1,105	3,46	أعتقد أن العمل فيه تحدي لقدراتي	5
16	متوسط	1,207	2,70	تحترم الشركة الأفكار التي أطرحها وتعطيها قيمة	6
17	ضعيف	1,330	2,56	تعتبر تقارير الأداء الأساس في الترقيات والحوافز	7
15	متوسط	1,224	2,86	يتم إعطاء أهمية لمقترحات العاملين في المستويات الدنيا	8
13	متوسط	1,304	3,23	نادراً ما أرتكب الأخطاء في عملي	9
15	متوسط	1,224	2,86	يحاسب العامل الكسول	10
9	مرتفع	1,279	3,46	أنا راضي عن عملي	11
4	مرتفع	1,066	4,03	أقوم لإنجاز المهام المطلوبة مني حسب ما هو مخطط له	12
1	مرتفع	0,961	4,20	أتحمل المسؤولية في العمل	13
2	مرتفع	0,884	4,10	أنجز المهام بكفاءة وفاعلية	14
5	مرتفع	1,176	3,83	أستطيع التعامل مع الحالات الحرجة والطارئة	15
1	مرتفع	0,886	4,20	أحب عملي كثيراً وأرغب دوماً في التألق	16
3	مرتفع	0,868	4,06	أحب مشاركة أفكارتي مع زملائي	17

## الفصل الثاني دراسة دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين في مؤسسة أشغال الطرق (ALTRO) سكيكدة

8	مرتفع	1,332	3,53	أتعامل مع زملائي بروح الفريق	18
7	مرتفع	1,188	3,63	أبحث باستمرار عن كل ما هو جديد في مجال تخصصي الوظيفي وهذا يساعدني على الرفع من أدائي	19
10	مرتفع	1,278	3,43	يوجد تنسيق عالي بين الوحدات والأقسام في الشركة	20
14	متوسط	1,412	3,06	يتلقى العاملون من مشرفهم المباشر تعليمات فورية عن آدائهم	21
12	متوسط	1,342	3,30	تستطيع إدارة الشركة التعرف على الحاجات الكامنة لدى زبائننا	22
	مرتفع	<b>0,755</b>	<b>3,48</b>	<b>أداء العاملين</b>	<b>الإجمالي</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات أداء العاملين حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,48 وانحراف معياري 0,755، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (13)(16) بمتوسط حسابي قدره (4,20) وانحراف معياري (0,961) (0,886) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن العامل يتحمل المسؤولية في العمل، فهو يحب عمله كثيرا ويرغب دوما في التآلق.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (7) بمتوسط حسابي قدره (2,56) وانحراف معياري (1,330) وهي درجة ضعيف، وهذا ما يبين درجة موافقة ضعيفة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن تقارير الأداء لا تعتبر الأساس في الترقيات والحوافز.

**المبحث الثالث : اختبار العلاقة بين أبعاد الإدارة الرشيقة وأداء العاملين في شركة أشغال الطرق ALTRO بسكيكدة**

سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين حيث في المطلب الأول يتم اختبار العلاقة بين أبعاد الإدارة الرشيقة وأداء العاملين من خلال اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة الأولى، أما المطلب الثاني سيتم فيه دراسة الفروقات في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة، وأداء العاملين بالنسبة للمتغيرات الشخصية لأفراد العينة من خلال اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

**المطلب الأول :اختبار العلاقة بين أبعاد الإدارة الرشيقة وأداء العاملين**

**أولا : اختبار العلاقة بين تنظيم موقع العمل وأداء العاملين**

**• اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية:**

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين تنظيم موقع العمل وتعزيز أداء العاملين في شركة الطرق ALTRO بسكيكدة.

**الجدول رقم (25.2) : نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين تنظيم موقع العمل وتعزيز أداء العاملين في المؤسسة.**

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الأولى	0,360	2,650	0.013	0,448	0,200	7,020

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (25.2) وجود علاقة ضعيفة بين تنظيم موقع العمل وتعزيز أداء العاملين في المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,448) عند مستوى دلالة 0,013 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,200) أي ما قيمته (20%) من التغيرات في مستوى أداء العاملين ناتج عن التغير في مستوى تنظيم موقع العمل، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,360) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى تنظيم موقع العمل يؤدي إلى الزيادة في مستوى أداء العاملين، وما يبين معنوية هذه العلاقة قيمة F (7,020) وقيمة T (2,650) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية التي تنص على : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تنظيم موقع العمل وتعزيز أداء العاملين في شركة أشغال الطرق ALTRO بسكيكدة.

ثانيا : اختبار العلاقة بين التحسين المستمر وأداء العاملين في المؤسسة

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين التحسين المستمر وتعزيز أداء العاملين في شركة الطرق ALTRO بسكيكدة.

الجدول رقم (26.2) : نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين التحسين المستمر وتعزيز أداء

العاملين في المؤسسة.

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثانية	0,457	3,825	0.001	0,586	0,343	14,630

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (26.2) وجود علاقة ضعيفة بين التحسين المستمر وتعزيز أداء العاملين في المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,586) عند مستوى دلالة 0,001 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,343) أي ما قيمته (34,3%) من التغيرات في مستوى أداء العاملين ناتج عن التغير في مستوى التحسين المستمر، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,457) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى التحسين المستمر يؤدي إلى الزيادة في مستوى أداء العاملين، وما يبين معنوية هذه العلاقة قيمة F (14,630) وقيمة T (3,825) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية والتي تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين التحسين المستمر وتعزيز أداء العاملين في شركة الطرق ALTRO بسكيكدة.

ثالثا : اختبار العلاقة بين العمل القياسي وأداء العاملين في المؤسسة

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين العمل القياسي وتعزيز أداء العاملين في شركة الطرق ALTRO بسكيكدة.

الجدول رقم (27.2) : نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين العمل القياسي وتعزيز أداء العاملين في

المؤسسة.

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثالثة	0,582	5,058	0.000	0,691	0,477	25,580

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (27.2) وجود علاقة متوسطة بين العمل القياسي وتعزيز أداء العاملين في المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,691) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,477) أي ما قيمته (47,7%) من التغيرات في مستوى أداء العاملين ناتج عن التغير في مستوى العمل القياسي، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,582) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى التحسين العمل القياسي يؤدي إلى الزيادة في مستوى أداء العاملين، وما يبين معنوية هذه العلاقة قيمة F (25,580) وقيمة T (5,058) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية والتي تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين العمل القياسي وتعزيز أداء العاملين في شركة الطرق ALTRO بسكيكدة.

رابعاً : اختبار العلاقة بين العاملين متعددي المواهب وأداء العاملين

• اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين العاملين متعددي المواهب وتعزيز أداء العاملين في شركة الطرق ALTRO بسكيكدة.

الجدول رقم (28.2) : نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين العاملين متعددي المواهب وتعزيز أداء العاملين في المؤسسة.

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الرابعة	0,469	5,286	0.000	0,707	0,499	27,937

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (28.2) وجود علاقة متوسطة بين العاملين متعددي المواهب وتعزيز أداء العاملين في المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,707) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,499) أي ما قيمته (49,9%) من التغيرات في مستوى أداء العاملين ناتج عن التغير في مستوى العاملين متعددي المواهب، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,469) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى العاملين متعددي المواهب يؤدي إلى الزيادة في مستوى أداء العاملين، وما يبين معنوية هذه العلاقة قيمة F (27,937) وقيمة T (5,286) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية والتي تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين العاملين متعددي المواهب وتعزيز أداء العاملين في شركة الطرق ALTRO بسكيكدة.

خامسا : اختبار العلاقة بين الإدارة الرشيقة و أداء العاملين

• اختبار الفرضية الرئيسية

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين الإدارة الرشيقة وتعزيز أداء العاملين في شركة الطرق ALTRO بسكيكدة.

الجدول رقم (29.2) : نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين الإدارة الرشيقة وتعزيز أداء العاملين في المؤسسة.

المحور	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى المعنوية
الفرضية الرئيسية	0,755	0,571	8,308	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (29.2) وجود علاقة قوية بين الإدارة الرشيقة وتعزيز أداء العاملين في المؤسسة.، إذ بلغ معامل الارتباط (0,755) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,571) أي ما قيمته (57,1%) من التغيرات في مستوى أداء العاملين ناتج عن التغير في مستوى الإدارة الرشيقة، وما يبين معنوية هذه العلاقة قيمة F (8,308) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية والتي تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين الإدارة الرشيقة وتعزيز أداء العاملين في شركة الطرق ALTRO بسكيكدة.

المطلب الثاني: دراسة الفروقات في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وأداء العاملين بالنسبة للمتغيرات الشخصية

• اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية:

أولا : الجنس

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات أفراد العينة حول الإدارة الرشيقة و أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

الجدول رقم (30.2): نتائج اختبار T للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وأداء العاملين تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
ذكر	16	3,16	0.700	0,244	0.809
أنثى	14	3,09	0.927		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بلغت قيمة (T) المحسوبة 0,244 ومستوى الدلالة 0.809، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة ( $0.05 < 0.809$ ) فلا توجد فروق دالة معنوية بين متوسطات الإدارة الرشيقة وأداء العاملين، وأن الفروق الموجودة بين متوسطات فئتي الذكور والإناث مجرد فروق حسابية ليس لها دلالة معنوية.

ثانيا : العمر

الجدول رقم (31.2): تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وأداء العاملين تعزى لمتغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,095	2	0,048	0,069	0,933
داخل المجموعات	18,477	27	0,684		
المجموع	18,572	29			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

## الفصل الثاني دراسة دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين في مؤسسة أشغال الطرق (ALTRO) سكيكدة

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0,933 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي نستطيع نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات أفراد العينة حول الإدارة الرشيقة وأداء العاملين تعزى لمتغير العمر.

ثالثا : المؤهل العلمي

الجدول رقم (32.2) : تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين الإدارة الرشيقة وأداء العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,282	3	0,094	0,133	0,939
داخل المجموعات	18,291	26	0,703		
المجموع	18,572	29			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0,939 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي نستطيع قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات أفراد العينة حول أثر الإدارة الرشيقة وأداء العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعا : مكان العمل

الجدول رقم (33.2): تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وأداء العاملين تعزى لمتغير مكان العمل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3,894	4	0,973	1,658	0,191
داخل المجموعات	14,679	25	0,587		
المجموع	18,572	29			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

## الفصل الثاني دراسة دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين في مؤسسة أشغال الطرق (ALTRO) سكيكدة

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0,191 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي نستطيع قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات أفراد العينة حول الإدارة الرشيقة وأداء العاملين تعزى لمتغير مكان العمل.

### خامسا : المسمى الوظيفي

الجدول رقم (34.2) : تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول الإدارة

الرشيقة وأداء العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3,575	2	1,787	3,218	0,056
داخل المجموعات	14,889	27	0,555		
المجموع	18,572	29			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0,056 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي نستطيع قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات أفراد العينة حول الإدارة الرشيقة وأداء العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

### سادسا : سنوات الخبرة

الجدول رقم (35.2) : تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول الإدارة

الرشيقة وأداء العاملين تعزى لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1,679	5	1,787	0,477	0,790
داخل المجموعات	16,894	24	0,555		
المجموع	18,572	29			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0,790 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي نستطيع قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات أفراد العينة حول الإدارة الرشيقة وأداء العاملين تعزى لمتغير الخبرة.

### خلاصة الفصل الثاني

بعد الانتهاء من التحليل الوصفي لبيانات الدراسة والقيام بجميع الاختبارات الإحصائية للتأكد من مدى صحة الفرضيات توصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين حول مفهوم الإدارة الرشيقة جاءت ضعيفة، في حين تصورات المبحوثين حول مفهوم أداء العاملين جاءت عالية.

كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الإدارة الرشيقة وتعزيز أداء العاملين.

أما بالنسبة للفروقات فتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وأداء العاملين وبالنسبة للمتغيرات الشخصية ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، مكان العمل ، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة )

خاتمة

سعيًا في هذه الدراسة التي قمنا بها للإجابة على التساؤل الرئيسي المطروح والمتمثل في ما هو دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين في شركة أشغال الطرق ALTRO بولاية سكيكدة، وقد حاولنا معاينة هذا التساؤل الرئيسي عبر فصلين.

حيث من خلال الفصل الأول تم التعرف على الإدارة الرشيقة في المنظمات، التي أصبح من المستحب تبنيها في العمل الإداري، كما أنّ بقائها واستمراريتها مرهون بتطبيق المفاهيم الحديثة لهذه الفلسفة، لما لها من أهمية كبيرة باعتبارها أسلوب إداري يمكن من الاستجابة السريعة للتغيرات والتصدي للآزمات، والتي رأيناها أكثر شمولية واستخداما في الواقع العملي وهذه الأبعاد هي (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي المواهب) حيث تم معالجة كل بعد من هذه الأبعاد بالتفصيل.

أما الفصل الثاني وهو الفصل التطبيقي، فقد كانت دراستنا لواقع تطبيق الإدارة الرشيقة ودورها في تعزيز أداء العاملين منحصرة في الشركة الوطنية لأشغال الطرق ALTRO بولاية سكيكدة، وتمت دراسة دور أبعاد الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين من خلال تحليل نتائج الاستبيان والقيام باختبار الفرضيات.

#### أولا : النتائج

ولقد توصلنا من خلال الدراسة التي قمنا بها إلى مجموعة من النتائج:

1. النتائج الخاصة بأراء واجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة في شركة

#### أشغال الطرق ALTRO بولاية سكيكدة

✓ جاءت تصورات المبحوثين حول أبعاد الإدارة الرشيقة متفاوتة بين عالية ومتوسطة في شركة أشغال الطرق ALTRO بولاية سكيكدة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.440) بانحراف معياري (0.938) بالنسبة لبعد العمل القياسي فقدر بـ (2.880) بانحراف معياري (0.897)، وفي الأخير المتوسط الحسابي لبعد العاملين متعددي المواهب بلغ (2.960) بانحراف معياري (1.136).

✓ أعلى إدراك كان في البعد المتعلق بتنظيم موقع العمل بمستوى عالي، وأدائها في البعد المتعلقة بالتحسين المستمر وبمستوى متوسط.

✓ رفض الفرضية الرئيسية: حيث أثبتت الدراسة الميدانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد الإدارة الرشيقة (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي المواهب) وتعزيز أداء العاملين في شركة أشغال الطرق ALTRO بسكيكدة.

✓ رفض الفرضيات الفرعية (الأولى والثانية والثالثة والرابعة) للفرضية الرئيسية: حيث أثبتت الدراسة الميدانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد الإدارة الرشيقة وتعزيز أداء العاملين في شركة أشغال الطرق ALTRO بسكيكدة.

## 2. النتائج الخاصة بتحديد الفروقات في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وأداء العاملين بالنسبة للمتغيرات الشخصية

✓ قبول الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية : حيث اثبتت الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وتعزيز أداء العاملين بالنسبة للمتغيرات الشخصية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

### ثانيا : التوصيات

في ضوء النتائج السابقة يمكن إعطاء بعض التوصيات والتي من شأنها المساهمة في تجسيد الدور الحقيقي والفعال للإدارة الرشيقة مما يساعد في تحسين أداء الفاعلين في شركة أشغال الطرق ALTRO بولاية سكيكدة :

- يجب على شركة أشغال الطرق ALTRO بولاية سكيكدة أن تدرك أن لتبني مفهوم الإدارة الرشيقة أهمية كبيرة في اكسابها ميزة تنافسية.
- يجب على شركة أشغال الطرق ALTRO بولاية سكيكدة إعطاء اهتمام أكبر لتطبيق جميع أبعاد الإدارة الرشيقة.
- يجب على شركة أشغال الطرق ALTRO بولاية سكيكدة الاهتمام أكبر بالعنصر البشري عن طريق تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.
- خلق جو للإبداع والابتكار من أجل توليد الأفكار الجديدة.
- الاهتمام بالبحث والتطوير نتيجة للتأثير الكبير الذي يحققه في مجال تحسين أداء العاملين.
- يجب إشراك العاملين من مختلف المستويات الإدارية ( عليا، وسطي، دنيا) في انجاز القرار ، وأيضا قيام المديرين بتشجيع العاملين على ابداء آرائهم وطرح تصوراتهم حول طرق أفضل في الأداء.

### ثالثا : آفاق الدراسة والدراسات المستقبلية

من خلال معالجة إشكالية الدراسة صادفت الطالبتان العديد من المواضيع التي تم استخلاصها من هذه الدراسة، والتي يمكن أن تعتبر بأبحاث مستقبلية تساهم في إيجاد حلول لإشكاليات ترتبط بهذه المواضيع التي يمكن طرحها كالتالي:

- القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الزيادة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- دور وظيفة البحث والتطوير في تحقيق أداء فعال للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- أحمد الكردي: إدارة الأداء الفعال لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار ماهر للنشر ، عمان 2010
- خالد الضبياني : الإدارة الرشيقة المنهجية الحديثة لقيادة المنظمات في المستقبل ، الطبعة الأولى ، دار الحضارة للنشر والتوزيع ، السعودية ، 2020
- راوية حسن : إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية اسكندرية، 2020
- عمار عيشي : اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011
- محمد علي أبو العلا : الإدارة الرشيقة مدخل للتطور المؤسسي ، الطبعة الأولى ، زحمة كتاب للنشر والتوزيع ، مصر ، 2021

ثانياً: المذكرات والرسائل الجامعية:

❖ الدكتوراه:

- طویل ياسمينة : الجودة الشاملة أثرها على أداء الأفراد العاملين في البنوك، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، 2019

❖ الماجستير:

- بوقطف محمود : التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة خنشلة، 2014
- حسام صبحي عصوم : أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية ، الجامعة الافتراضية ، سوريا ، 2021
- مسلم عبد الكريم مهنا: دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين ، رسالة لنيل درجة ماجستير، كلية الإقتصاد، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2021

ثالثاً: المجلات والدوريات:

- عبد القادر أحمد مسلم، شذا سليم أبو سليم: الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الابداع لدى العاملين في شركة جوال -دراسة حالة- ،مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات ، كلية فلسطين التقنية، جامعة خضوري أطول كرم، المجلد 2، العدد 1، 2018.

- عبد المالك ياسمين، حسين شتيني، ياسين محجر: تقييم مستوى رصد معلومات رأس المال البشري باستخدام نظم معلومات الموارد البشرية، مجلة الباحث، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قاصدي مرياح، ورقلة، المجلد 19، العدد 37، 2019.
  - مطيرة ضيف الله المطيري: دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت، مجلة جامعة القدس، المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 29، 2019
- رابعا : المواقع الالكترونية
- الإدارة الرشيقة Lean management تاريخ الإطلاع 2022/04/01 على الساعة 16 و 24 دقيقة ، الموجودة على موقع [https:// U m – Facebook.com](https://U m – Facebook.com)
  - العوامل المؤثرة في أداء العاملين : تاريخ الإطلاع 2022/05/11 على الساعة 10:00 ، الموجود على موقع <https:// www.m57n.com>
  - إدارة الأداء : تاريخ الإطلاع 2022/05/13 على الساعة 22 و 50 دقيقة ، الموجود على موقع <https://www.star shams.com>
  - إدارة الأداء : تاريخ الإطلاع 2022/05/13 على الساعة 22 و 57 دقيقة ، الموجود على موقع <https://www.hbrarabic.com>
  - إدارة الأداء : تاريخ الإطلاع 2022/05/13 على الساعة 23 و 19 دقيقة ، الموجود على موقع <https:// hrdiscussion.com>
  - إدارة الأداء : تاريخ الإطلاع 2022/05/13 على الساعة 00: 15 ، الموجود على موقع <https:// mawdoo3.com>
  - الإدارة الرشيقة تاريخ الإطلاع 2022/06/15 على الساعة 15 و 23 دقيقة ، الموجود على موقع <https:// molhem.com>

2. المراجع باللغة الأجنبية

أولا : الرسائل والأطروحات الجامعية

- Felix Damanth ,Increasing competotiveness of sence companies : developing conceptiral models for implementinglean management in sencecompanes ( compnyname : politecnico in milano), Thensidnumber ,2012.

ثانيا : المجلات والدوريات

- Paul Spanou and lihamatay, Ebede ,lean mangement and HR functioncapability :the role of HR architecture and the location of intellectual capital, the international journal of HR, departement of menagement sciences, volume 25 Issue 21, 2014
- Rachid Saeed,Factors effecting the performance of Employe esatwork place in the Bankingsector of Pakistan niddle, East journal of scientific research departement of management sciences ,sahiwal, Pakistan, volume 9 Issue 17,2013
- Shraddhap deshpane , Implementation of 5§ Technique in A manufacturing organization A case study international journal of rescarch nechanicalsapat college of engineering , Nasik , Volume 04, Issue 1, 2015

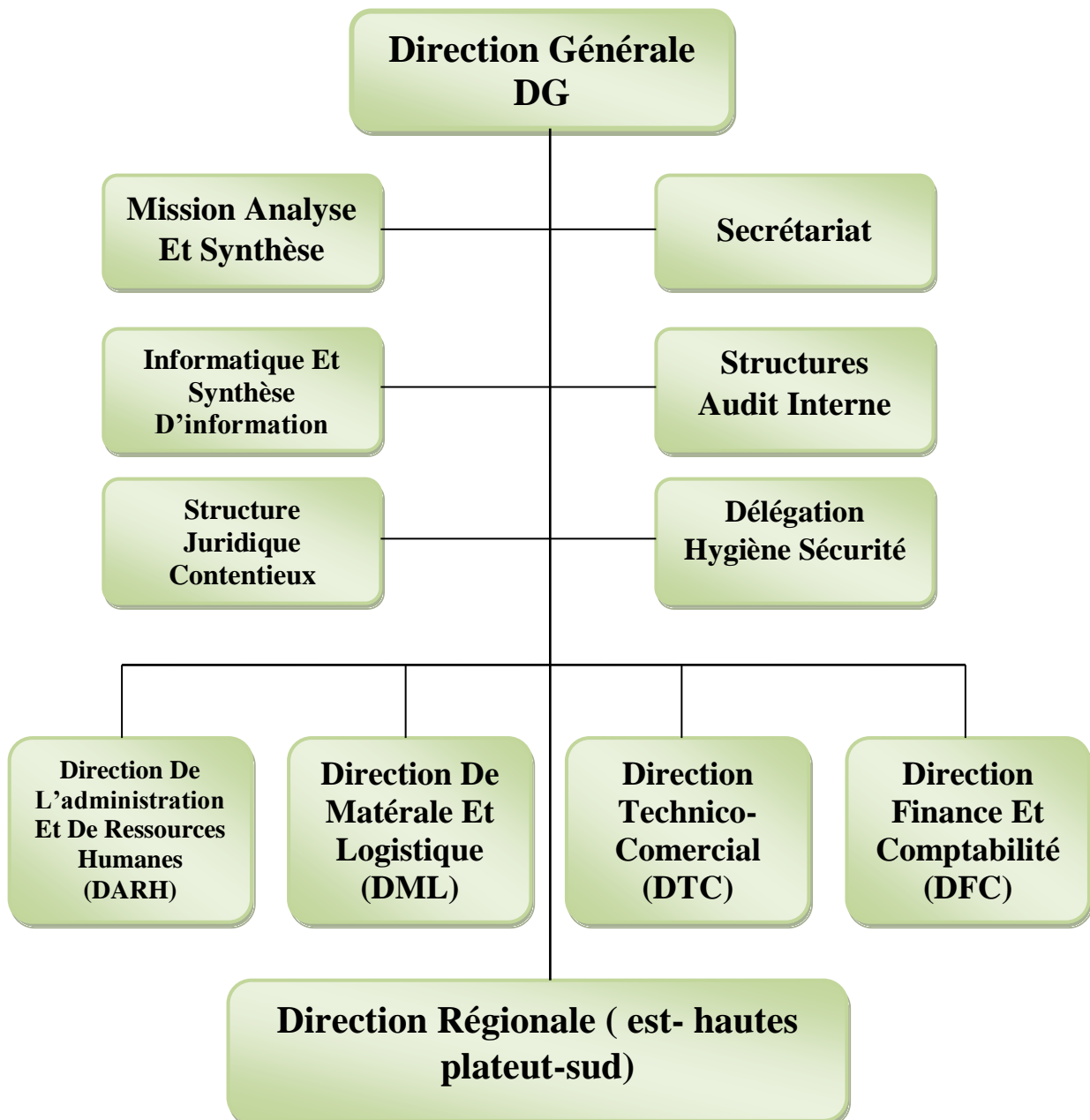
ثالثا : المواقع الالكترونية

- <https://www.skills wall.com> : Roles et responsabilités du Manager lean, disponible le 07/06/2020 à 13 :00

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) : الهيكل التنظيمي لشركة أشغال الطرق ALTRO بسكيكدة

Organigramme de la société novembre 2020



الملحق رقم (02) : نموذج الاستبيان المستخدم في الدراسة والموجه لشركة أشغال الطرق ALTRO سكيكدة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ، أخي الموظف ، أختي الموظفة، في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المعنونة بـ : " دور الإدارة الرشيفة في تعزيز أداء العاملين " ولتحقيق أهداف الموضوع ارتأينا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإفصاح عن رأيكم بصدق للمساعدة في الوصول إلى النتائج المرجوة، كما نؤكد لكم أن الإجابات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرين حسن تعاونكم.

### المفاهيم الأساسية

- الإدارة الرشيفة: نظام يهتم بإزالة كافة أشكال الهدر في كافة عمليات الإنتاج
- أداء العاملين: هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.
- تنظيم موقع العمل: الطرق والوسائل والإجراءات التي تعمل على تنظيم وترتيب مكان العمل وتهدف إلى زيادة الإنتاجية والسلامة.
- التحسين المستمر: السعي الدائم والمتواصل لتحقيق الكمال من خلال التحسينات الإضافية.
- العمل القياسي : توحيد وترتيب الأنشطة في موقع العمل بالشكل الذي يضمن تنفيذ الإجراءات بنفس الطريقة.
- العاملين متعددي المواهب: قدرة العاملين على التعامل مع أي مهام ومسؤوليات داخل المنظمة.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

01	الجنس : ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>
02	العمر : من 25-18 سنة <input type="checkbox"/> من 35-25 سنة <input type="checkbox"/> من 35 - 45 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 45 سنة <input type="checkbox"/>
03	المؤهل العلمي: دبلوم فأقل <input type="checkbox"/> بكالوريا <input type="checkbox"/> ليسانس <input type="checkbox"/> ماجستير/ماستير <input type="checkbox"/> دكتوراه <input type="checkbox"/>
04	مكان العمل: الإدارة العامة <input type="checkbox"/> إدارة المحاسبة والمالية <input type="checkbox"/> الإدارة التقنية والتجارية <input type="checkbox"/> إدارة الموارد البشرية <input type="checkbox"/> إدارة المواد واللوجستية <input type="checkbox"/>
05	المسمى الوظيفي: مدير عام <input type="checkbox"/> مدير قسم <input type="checkbox"/> رئيس مصلحة <input type="checkbox"/> موظف <input type="checkbox"/>
06	سنوات الخبرة : 3 سنوات فأقل <input type="checkbox"/> من 3-5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5-7 سنوات <input type="checkbox"/> من 7-10 سنوات <input type="checkbox"/> من 10-15 سنوات <input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>
<b>معلومات عن الموضوع</b>	
01	هل مفهوم الإدارة الرشيقة واضح بالنسبة لك؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> تقريبا <input type="checkbox"/>
02	هل سمعت بمصطلح الإدارة الرشيقة من قبل؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> تقريبا <input type="checkbox"/>
03	هل مفهوم أداء العاملين واضح بالنسبة لك؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> تقريبا <input type="checkbox"/>

المحور الأول: الإدارة الرشيدة

أولا : تنظيم موقع العمل

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	
					01 يوجد تناسب وملائمة مع موقع العمل وطبيعة مهام العمل
					02 يتم اتباع معايير عالية الجودة في تنظيم موقع العمل وأدواته بشكل يساعد على إنجاز المهام بسلاسة
					03 توجد متابعة على تنظيم مكاتب العمل وأماكن الأدوات بشكل يساعد على نظافة ومرونة موقع العمل
					04 تسمي الشركة الأقسام والوحدات بخرائط مكانية واضحة ومنظمة تسهل الوصول إليها
					05 تحرص الإدارة على تعزيز الانضباط الذاتي للعاملين في ضرورة ترتيب ملفات ومستندات العمل بأماكنها

ثانيا : التحسين المستمر

					01 تعطي الشركة أهمية كبيرة لجهود البحث والتطوير
					02 يتم إعطاء دورات تدريبية للعاملين لتطوير أدائهم
					03 تمنح الشركة حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التطور والابتكار
					04 تلتزم الإدارة بثقافة التحسين المستمر وتقوم بنشرها بين العاملين وتحفز العاملين على إتباعها
					05 تواجه الشركة المشكلات والعقبات بنجاح
					06 تركز الشركة على العقبات التي تواجه التطوير والتحسين المستمر

ثالثا : العمل القياسي

					01 يوجد انسجام في اتباع القواعد والاجراءات المعمول بها في الشركة
--	--	--	--	--	--

					02	يتم اتخاذ القرارات بسرعة ودقة في العمل
					03	يتمكن العميل من انجاز المعاملة الكترونيا في نفس المكان ولا يضطر للتنقل لانجاز المعاملات
					04	تقوم الشركة بوضع اجراءات قياسية للعمل للحد من الهدر في الموارد وضمان الجودة
					05	يتم تقييم العاملين على أساس نتائج الأداء الجيد المقبولة في الشركة

**رابعا: العاملين متعددي المواهب**

					01	تختار الشركة العاملين على أساس المهنية والكفاءة
					02	تحرص الشركة على أن يكون العاملون قادرين على العمل في مختلف مواقعها
					03	تحفز الشركة الموظفين على العمل في مختلف الوظائف لاكتساب مهارات متنوعة
					04	تعطي الشركة دورات تدريبية تهدف من خلالها إلى اكتساب العاملين مهارات متنوعة
					05	يستطيع الموظف التعامل مع المشكلات المختلفة وإعطاء حلول منطقية لها

**المحور الثاني : أداء العاملين**

					01	أحرص على الاستخدام الأمثل للموارد المادية للشركة
					02	أحرص على الاستخدام الأمثل للموارد المالية للشركة
					03	أحرص على الاستخدام الأمثل للموارد المعلوماتية للشركة
					04	أطور مهاراتي من خلال الدورات التدريبية التي ألتقاها

					أعتقد أن العمل فيه تحدي لقدراتي	05
					تحترم الشركة الأفكار التي أطرحها وتعطيها قيمة	06
					تعتبر تقارير الأداء الأساس في الترقيات والحوافز	07
					يتم إعطاء أهمية لمقترحات العاملين في المستويات الدنيا	08
					نادراً ما أرتكب الأخطاء في عملي	09
					يحاسب العامل الكسول	10
					أنا راضي عن عملي	11
					أقوم لإنجاز المهام المطلوبة مني حسب ما هو مخطط له	12
					أتحمل المسؤولية في العمل	13
					أنجز المهام بكفاءة وفاعلية	14
					أستطيع التعامل مع الحالات الحرجة والطارئة	15
					أحب عملي كثيراً وأرغب دوماً في التآلق	16
					أحب مشاركة أفكارى مع زملائي	17
					أتعامل مع زملائي بروح الفريق	18
					أبحث باستمرار عن كل ما هو جديد في مجال تخصصي الوظيفي وهذا يساعدني على الرفع من أدائي	19
					يوجد تنسيق عالي بين الوحدات والأقسام في الشركة	20
					يتلقى العاملون من مشرفهم المباشر تعليمات فورية عن آدائهم	21
					تستطيع إدارة الشركة التعرف على الحاجات الكامنة لدى زبائننا	22

الملحق رقم (03) : قائمة المحكمين للاستبيان المستخدم في الدراسة

الرقم	اسم ولقب المحكم	الكلية	مكان العمل
01	ياسمينة طويل أستاذة محاضرة ب	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
02	الهام شيلي أستاذة محاضرة أ		
03	براك حنان أستاذة مساعدة أ		

المصدر : من إعداد الطالبتين