

دور إدارة الموارد البشرية في تبني أدوات الإدارة الرشيقة -"دراسة حالة المديرية العملياتية

لاتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت"

العرايبي عكاشة¹، آسية براهيممي²

¹طالب دكتوراه ، مخبر LARMHO ، جامعة تلمسان

²أستاذة محاضرة "ب"، مخبر LARMHO ، المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان، الجزائر،

elarabi.t@yahoo.com·bra.assia@gmail.com

الملخص بالعربية:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى بحث و إظهار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الرشيقة ، من خلال دراسة عينة من العمال في المديرية العملياتية بعين تيموشنت -لاتصالات الجزائر- التي تنشط في مجال الخدمات. وتشير الإدارة الرشيقة إلى تقنية تم تطويرها بهدف تقليل مخلفات العملية الإنتاجية وتعظيم قيمة المنتج أو الخدمة إلى العميل، دون التضحية بالجودة. صاغه نظام إنتاج تويوتا ، وهو جزء من التفكير المميز. استخدمنا كأداة رئيسية لهذه الدراسة الاستبانة ، اذ وزعت على عينة عشوائية مكونة من 40 عامل في المؤسسة محل الدراسة وقد تم استرداد 33 منها ،وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات .

وفي ختام هذه الدراسة توصلنا إلى أنه توجد علاقة طردية و ذات دلالة إحصائية بين كل من التدريب ، التحفيز و الإدارة الرشيقة ، بينما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية اقل بين كل من التقييم ، التأجير و الإدارة الرشيقة.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، التدريب ، التقييم ، التأجير ، الإدارة الرشيقة ، إدارة الموارد البشرية .

Abstract

This research paper aims to research and show the relationship between human resources management and lean management, by studying a sample of workers in the operational directorate in'Aïn Témouchent- Telecom Algeria - that is active in the field of services. Lean management refers to a technology that has been developed with the aim of reducing waste from the production process and maximizing the value of the product or service to the customer, without sacrificing quality. Formulated by Toyota's production system, it is part of the distinct thinking. We used the questionnaire as a main tool for this study, as it was distributed to a random sample of 40 workers in the institution under study, of which 33 were retrieved. The SPSS statistical program was used to analyze the data and test the validity of the hypotheses.

At the conclusion of this study, we concluded that there is a positive and statistically significant relationship between training, motivation and lean management, while there is less statistically significant relationship between evaluation, leasing and lean management.

Keywords: motivation, training, evaluation, leasing, lean management, human resourcesmanagement.

المقدمة

أصبحت تعدّ إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمات الحديثة، بحيث تركز جهودها على تحسين أداء مواردها البشرية في تنفيذ مهامهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستويات من الكفاءة و الفعالية، ومن بين المفاهيم الإدارية الحديثة و الذي أصبح يأخذ حظ الأسد في علم الاقتصاد مفهوم الإدارة الرشيقة ، حيث أن فلسفة الإدارة الرشيقة نشأت في اليابان من قبل شركة TOYOTA في خمسينات القرن 19. ثم عمم النموذج على مجال صناعة السيارات، بعدما انتشر هذا المفهوم اثر الدراسة التي قام بها معهد (MIT) على صناعة السيارات، وقد نشأت الإدارة الرشيقة مرتكزة على بعض الأيديولوجيات التي سبقتها، بما في ذلك إدارة الجودة الشاملة الإنتاج في الوقت المحدد ، هذه الأفكار مثلت شرارة الانطلاق للمكونات الأساسية للتفكير الرشيق، أي إنتاج منتجات عالية الجودة بأقل تكلفة وعند الحاجة إليها فقط، سنحاول من خلال هذا البحث العلمي الإحاطة ببعض الجوانب النظرية لكل من إدارة الموارد البشرية و الإدارة الرشيقة و كذا محاولة ربط التفاعل بينهما من خلال دراسة ميدانية بالمؤسسة العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت

إشكالية الدراسة :

من خلال هذه الدراسة نسعى إلى الوقوف على مدى توافر أدوات الإدارة الرشيقة في المؤسسات الجزائرية و ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية من أجل تبني مبادئ الإدارة الرشيقة وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية : ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تبني أدوات الإدارة الرشيقة في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تموشنت ؟

تتفرع من هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

- ماذا نعني بالإدارة الرشيقة؟ ما هي أهم أدواتها؟

ما هو واقع الإدارة الرشيدة في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت؟
● هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية و أدوات الإدارة الرشيدة في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت؟

فرضيات الدراسة :

قمنا بطرح الفرضية الرئيسية التالية :

توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و أدوات الإدارة الرشيدة في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية

-الفرضية الفرعية الأولى :توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين التحفيز و أدوات الإدارة الرشيدة في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت

-الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين التدريب و أدوات الإدارة الرشيدة في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت

-الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين التقييم و أدوات الإدارة الرشيدة في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت

-الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين التأجير و أدوات الإدارة الرشيدة في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت

نقوم بتوضيحه من خلال الشكل التالي :

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو دور إدارة الموارد البشرية في تبني أدوات الإدارة الرشيدة ،حيث يعتبر من المواضيع الإدارية الحديثة التي تشغل الباحثين و أصحاب المؤسسات ،وقد قمنا بتطبيق هذه الدراسة على المؤسسة العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت ، وذلك بغية التعرف على واقع وأهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ وأدوات الإدارة

الرشيقة في المؤسسات الجزائرية ، وكذلك إلى توجيه الانتباه نحو أهمية الإدارة الرشيقة ومستوى ارتباطها وقدرة على إيصال منظمات الأعمال إلى أن تكون مبدعة و رائدة.

الدراسات السابقة:

نذكر الدراسات التالية :

-دراسة (رغد جمال جاسم ،غني دحام تناي الزبيدي،2016) بعنوان ⁽¹⁾: " انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصال بالعراق (زين _ آسيا سيل ") هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى انعكاس منهج الإدارة الرشيقة في اثنين من أهم شركات الاتصال العاملة في العراق هما (زين ،آسيا سيل) وتحديد مدى تبني منهج الإدارة الرشيقة الشركتين المبحوثتين وبما يحسن من ممارسات إدارة الموارد البشرية ،وقد تمثلت مشكلة البحث في وجود قصور في بعض جوانب تطبيق منهج الإدارة الرشيقة في الشركتين عينة البحث انعكس هذا القصور على ممارسات إدارة الموارد البشرية ،وقد استعملت الاستبانة أداة رئيسية للحصول على البيانات و المعلومات ،إذ وزعت على عينة عشوائية مكونة من 90 فردا من العاملين في قسمي الموارد البشرية وخدمة الزبائن في الشركتين المبحوثتين ،وتم استعمال البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات ،ولقد توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج لعل أهمها أن النتائج الإحصائية لجميع علاقات الارتباط و التأثير بين أدوات الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة الموارد البشرية كانت موجبة وذات دلالة معنوية ،ولا توجد فروق معنوية بين الشركتين في مجال تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة وممارسات الموارد البشرية .

- دراسة (عبد الرحمان بن وارث ،أحمد جابة ،2016) بعنوان ⁽²⁾: " دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية " تحدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أحد أهم الأساليب الحديثة لتسيير الإنتاج وهو أسلوب الإدارة الرشيقة ،ويستعرض مختلف أشكال الهدر التي قد تواجه المؤسسة خلال العملية الإنتاجية .ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمدت عليه الدراسة فقد تم في الجانب النظري تبيان الدور الفعال الذي يلعبه أسلوب الإدارة الرشيقة في القضاء على الهدر في المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من الآليات والأدوات التي تركز عليها هذه الفلسفة مع ضرورة توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية الضرورية للتطبيق الصحيح

لأسلوب. ومن خلال الدراسة التطبيقية على عينة من المؤسسات الصيدلانية الجزائرية وباستعمال أداة الاستبيان فقد تم قياس مدى إمكانية تطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة فيها، وقد تم التوصل إلى أن هذه المؤسسات ممثلة في الإدارة العليا فيها تلتزم وبشكل كبير بتوفير كل الإمكانيات الضرورية من أجل تطبيق هذا الأسلوب، كما أن السياسة التدريبية المنتهجة فيها تتماشى إلى حد ما والمتطلبات الأساسية له، إلا أن الثقافة السائدة في هذه المؤسسات وخاصة غياب روح التعاون بين الإدارة والعمال تبقى العائق الكبير أمام تطبيق هذه الفلسفة الإدارية.

-دراسة (يحي محمد ركاج، سمر مشرف العبادلة، 2017) بعنوان ⁽³⁾: مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيدة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة : يقوم هذا البحث على دراسة مدى توافر متطلبات تحقيق الإدارة الرشيدة من تنظيم العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العامل متعدد الوظائف في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة، ودورهم في تحقيق التنمية البشرية في الوزارة من خلال مؤشري الاستقطاب والتدريب. حيث تم إنجازها بالاعتماد على عينة عشوائية تم اختيارها عبر 430 استمارة من أصل 4119 موظف في الوزارة ومديرياتها المنتشرة في خمس مناطق عبر المبنى الرئيسي للوزارة وسبع مديريات فرعية. وتوصل الباحثان إلى أن تركز وانتشار وزارة التربية والتعليم العالي بغزة مع مديرياتها بالمحافظات، وأسلوب العمل المتبع بها المرتكز على التحسين المستمر للعمل باعتماد المعايير القياسية والتدوير الوظيفي يحقق متطلبات الإدارة الرشيدة، ومن ثم لا يوجد فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية عند اختبار فرضياته عند مستوى الدلالة 5% كما توصل الباحثان أيضاً إلى ضرورة تحفيز العاملين لتنمية قدراتهم وتطويرها من خلال معايير العمل القياسي و باقي محددات الإدارة الرشيدة وإلى أن تباين العلاقة الارتباطية بين الاستقطاب وفقره تنظيم موقع العمل، ووجود هذه العلاقة بين باقي فقرات الدراسة يدعم هذه القدرة الإيجابية للمدى المتحقق من متطلبات الإدارة الرشيدة في تنمية الموارد البشرية. الأمر الذي أكدته الاختبارات الإحصائية لمعاملات الارتباط ودلالاتها عند مستوى دلالة 5 %

-دراسة (براهيمي، قوراري، بن بوزيان، 2018) بعنوان⁽⁴⁾: دور الإدارة اللينة الرشيقة في تحقيق الجودة الشاملة

(نماذج عن بعض المؤسسات الرشيقة) هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر استخدام تقنيات الإدارة الرشيق في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات بالاعتماد على حزمة من الأدوات المستخدمة لتحقيق ذلك. تتميز بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسات المعاصرة بعدم الاستقرار والتطورات المستمرة نتيجة لتأثرها بالعملة والتغيرات التقنية والتكنولوجية، إضافة إلى حدة المنافسة كلها عوامل شجعت المؤسسات على تبني مفهوم الإدارة الرشيقة بهدف الوصول إلى الجودة المقدمة للزبائن ما يسمح لها بتميزها في السوق لضمان بقائها. استعرضت الدراسة الإطار النظري للإدارة الرشيقة مع التنويه لحزمة من أدواتها المستخدمة: كتنظيم مكان العمل (S5)، الوقت المناسب (JIT)، التحسين المستمر (Kaizen)، الكانبان، الصيانة الشاملة (TPM). كما تم توضيح الإطار الشامل لمفهوم إدارة الجودة وأهم المبادئ التي تسعى لتحقيقها، وكآخر جزء من الدراسة تم تقديم مجموعة من النماذج الخاصة بالمؤسسات الأوربية الرشيقة (*TOKHEIM-Safran- Nummi- DIETAL-MARSY*) والتي حققت نتائج إيجابية في إطار جودة منتجاتها وخدماتها

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لهذا النوع من الأبحاث والدراسات، وذلك الاستعانة بالأدبيات المتخصصة التي تناولت موضوع الدراسة.

هيكل الدراسة:

سنحاول الإجابة على هذه الإشكالية عبر المحاور التالية:

- ماهية إدارة الموارد البشرية
- الإدارة الرشيقة
- واقع الإدارة الرشيقة في المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر وحدة عين تيموشنت

أولاً: ماهية إدارة الموارد البشرية

1 - مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعريف الموارد البشرية

التعريف الأول: هي المورد الوحيد الحقيقي و يؤكد ذلك Peter Druker حيث أنه يقول أن المنظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان⁽⁵⁾.

التعريف الثاني : كما أنها هي أهم عناصر العمل و الإنتاج على الرغم من أن جميع الموارد المالية ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، و ذلك لأنها هي تقوم بعملية الإبداع و الابتكار و هي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه و رقابة جودته و هي التي تسوقه، فبدون موارد بشرية فعالية لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة ولن تتمكن أي منظمة من تحقيق أهدافها و رسالتها⁽⁶⁾.

تعريف إدارة الموارد البشرية: عرفها GLUECK.W: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة و البحث عنها و تشغيلها و الاستغناء عنها⁽⁷⁾.

وعرفها CHRUDEN& SHERMAN : إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها و قواعد يجب إتباعها، و المهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأى و مشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر⁽⁸⁾.

و عرفها SM1TH.G&GRANT.J: هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة و ترصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد⁽⁹⁾.

2 - خشاة و تطور إدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية ، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة و كفرع من فروع الإدارة و من بين هذه الأسباب⁽¹⁰⁾:

- التوسع و التطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة و الموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى و تحلّ مشاكل الموارد البشرية في المنشأة؛
- التوسع الكبير في التعليم و فرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي و التعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع هذا النوع الحديث من الموارد.
- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين و تشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة؛
- ظهور النقابات و المنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية و تطلب الأمر ضرورة الإهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة و المنظمات العمالية.

وتتمثل أهم المراحل التاريخية التي مرّت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن 19 حتى الآن في :

المرحلة الأولى⁽¹¹⁾: تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، حيث كان مثل الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، و من ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية .

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية: من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي: ⁽¹²⁾

أ. تطوير حقيقي في الإدارة: و يقصد تايلور استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ و الصواب في الإدارة بالطريقة العلمية

- ب. الاهتمام بتنمية و تطوير الموارد البشرية و تعليمهم: حيث يؤكد تايلور إن العامل لن ينتج الطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، و تدريب مناسب على العمل و هو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل؛
- ت. التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق في المصلحة العامة .
- ث. و. قد أكد تايلور على معايير العمل ركّز على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج بمبدأ الأجر حسب المردودية.
- المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية** في بداية القرن العشرين نمت و قويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات و المواد الثقيلة، و تعتبر حركة الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العامل ، سببا مباشرا في ظهور النقابات.
- المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:** حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا و بيتا) وطبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية و علم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف و التدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي.
- المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية:** شهدت نهاية العشرينات و بداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هاوثورن من قبل التون مايو، و أقنعت الكثيرين بأهمية إرضاء العاملين عن عملهم و توفير الظروف المناسبة للعمل.
- المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:** في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، حيث شملت تدريب و تنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم و ترشيد العلاقات الإنسانية و ليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم و انصرافهم روتينيا ، ومازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس و الأنثروبولوجيا .

3 وظائف إدارة الموارد البشرية :

تهتم إدارة الموارد البشرية بتحقيق الكفاءة و تنظيم العاملين في مؤسسات، هذا الاهتمام يعتبر أهم مدخل قادر على ضمان جودة الأداء و لتحقيق هذه الكفاءة تتولى الإدارة مجموعة من الوظائف أهمها:

- **وظيفة التدريب:** ما مفهوم وظيفة التدريب ؟تتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية، فهناك من يعده محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على انجاز وظائفهم، أو أن الجهود الإدارية و التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد⁽¹³⁾

- **وظيفة الحوافز:** و قد تم تعريفها بأنها: " قوة خارجية عن الشخص قد تكون مادية أو معنوية أو في شكل عوامل موجودة في البيئة المحيطة بالفرد، تدفعه أو تحته على الارتفاع بمستوى أدائه الإنساني إلى مستوى أعلى بهدف الحصول على مزايا جديدة"⁽¹⁴⁾.

أنواع الحوافز: هناك عدة تقسيمات للحوافز و كل تقسيم يستند إلى أساس معين أو يهدف إلى إبراز جانب معين .

أ: أنواع الحوافز حسب اتجاهاتها: بموجب هذا التقسيم فان الحوافز تنقسم إلى نوعين هما: الحوافز الإيجابية و الحوافز السلبية.

الحوافز الإيجابية: تلك الحوافز التي تهدف إلى تحسين مستوى أداء الأفراد من خلال مدخل التشجيع و الإثارة .**الحوافز السلبية:** و هي مجموعة المؤثرات التي تسعى إلى تأثير على سلوك الأفراد من خلال مدخل العقاب و الردع .

ب: أنواع الحوافز حسب طبيعتها : وفق هذا الأساس فان الحوافز مادية و حوافز غير مادية (معنوية)⁽¹⁵⁾:

الحوافز المادية: و يقصد بالحوافز المادية تلك تشبع حاجات الإنسان المادية أو الفسيولوجية كالمأكل و اللباس .

الحوافز غير المادية (المعنوية): هي تلك النواحي التي توفر حاجات الأفراد الاجتماعية

- وظيفة تقييم الأداء: هي عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وما ينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه⁽¹⁶⁾
- وظيفة التأجير:

يختلف مفهوم الأجر في النظريات الاقتصادية الرأسمالية عنه في النظريات الاقتصادية الاشتراكية و السبب في هذا الاختلاف يرجع إلى نظرتهم للعمل، ففي النظريات الاقتصادية الرأسمالية ينظر إلى العمل على أنه سلعة تباع و تشتري و لها ثمن و أن هذا الثمن هو الأجر و الذي يعرف في النظام المذكور على أنه " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهود الجسماني أو العقلي الذي يبذله في عملية الإنتاج"⁽¹⁷⁾.

ثانيا :الإدارة الرشيقة :

1 -ماهية الإدارة الرشيقة:

إن فلسفة الإدارة الرشيقة نشأت في اليابان من قبل شركة TOYOTA في خمسينات القرن 19. ثم عمم النموذج على مجال صناعة السيارات، بعدما انتشر هذا المفهوم اثر الدراسة التي قام بها معهد (MIT) على صناعة السيارات.⁽¹⁸⁾

وقد نشأت الإدارة الرشيقة مركزة على بعض الأيديولوجيات التي سبقتها، بما في ذلك إدارة الجودة الشاملة الإنتاج في الوقت المحدد Just In Time.⁽¹⁹⁾

هذه الأفكار مثلت شرارة الانطلاق للمكونات الأساسية للتفكير الرشيق، بما في ذلك التركيز على إنتاج منتجات عالية الجودة بأقل تكلفة وعند الحاجة إليها فقط⁽²⁰⁾ ، أما ما يتعلق بتعريف الإدارة الرشيقة فلا يوجد اتفاق على تعريف واحد، بل تعددت التعاريف لهذا المفهوم ونعرض منها:

يشير Sparrow&Otaeye الى أن لإدارة الرشيقة "تهدف الى انتاج منتجات وخدمات بأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن، ويركز على الكفاءة وتحقيق الحد الأدنى من الضياع والقضاء على الأنشطة ذات القيمة غير المضافة، لتحسين وزيادة الإنتاجية". (Sparrow& otaeye,2014)

كما أنها "فلسفة تهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق أقصى قدر من القيمة لربائنها من خلال التقليل من الضياع أو الهدر" حسب (Nicholas, 2011 :1).

2 مبادئ الإدارة الرشيدة: حسب Womack and Jones توجد 5 مبادئ أساسية

للاإدارة الرشيدة :

أ: تحديد القيمة: تحدد القيمة دائما حسب حاجة الزبائن إلى منتج محدد.

ب: تخطيط تدفق القيمة: تحديد كل الخطوات لكل نوع من المنتجات، مع حذف تلك الخطوات التي لا تخلق القيمة. فيتم تحديد كل الإجراءات ضمن أي مسار ينتقل من خلاله المنتج أو الخدمة. هذا المسار ممكن أن يكون في تصميم، الإنتاج، الموارد البشرية، الإدارة، التوزيع، أو خدمة العملاء. والطريقة هنا هي رسم خطة تدفق وسير المواد، والمنتجات، عبر كل عملية، أما الهدف فهو تحديد كل خطوة لا تقدم قيمة، ومن هنا إيجاد طريقة للتخلص من هذه الخطوات المضيعة.

ت:- خلق التدفق: بعد إزالة التالف من مسار خلق القيمة، تلي هذه الخطوة التحقق والتأكد من أن ما بقي من خطوات تجري بسلاسة دون انقطاعات، تأخر، أو احتقانات. " تنفيذ خطوات بتتابع محكم مما يجعل المنتج أو الخدمة تتدفق بسلاسة باتجاه العميل " (21)

ج:- تأسيس السحب: مع تحسين التدفق، نحو السوق أو العميل يمكن أن يتحسن بشكل كبير. مما يحسن طريقة توزيع المنتجات والتي تتم حسب الحاجة فقط، هذا يعني أن العميل يستطيع جذب المنتجات من المؤسسة حسب حاجته، أي إن الطلب الفعلي هو الذي يخلق الإنتاج ومن ثم المبيعات، و نتيجة لذلك فإن المنتجات لا تحتاج إلى أن تصنع من قبل أو أن تخزن، وهي عملية تنشأ عنها مصاريف لإدارة هذه المخازن، كما يمكننا الاستغناء عنها وبالتالي فإن هذه العملية ستخفض التكاليف على كل من المصنّع و العميل.

د:- الإتقان والكمال: إذا حددنا القيمة، و تم تعيين مسارات ومجاري القيمة، تم حذف الخطوات المبددة، وقمنا بإدخال التدفق والجذب، وجب بدء العملية من جديد و مواصلتها إلى أن نصل إلى حالة من الكمال والإتقان، حيث تخلق القيمة كاملة دون هدر.

- 3 - **متطلبات تطبيق الإدارة الرشيدة:** حتى تنجح الإدارة الرشيدة في أرض الواقع بالنسبة للمنظمة، يجب أن تتوفر في هذه الأخيرة بعض الشروط أو المتطلبات وهي كالتالي:
- **دعم الإدارة العليا:** وهذا طبيعي حيث أن الإدارة العليا هي من توفر الإمكانيات و المستلزمات التي يحتاجها هذا الأسلوب، وبالتالي اقتناعها يشكل حجر أساس في نجاح تطبيق هذا الأسلوب.
 - **إشراك الإدارة للعاملين :** إن الإدارة التشاركية تضمن الاستفادة من جميع اقتراحات الموظفين، سواء في إيجاد حلول للمشاكل أو استحداث أنماط جديدة للعمل تسمح للمؤسسة بتحسين المستمر لأدائها، وإيجاد الصيغ المثلى للإنتاج دون هدر.⁽²²⁾
 - **التدريب والتكوين:** يهدف التدريب إلى تغيير سلوك وقناعات الأفراد عن تلك التي كانت قبل عملية التكوين. والإدارة الرشيدة تتطلب عمال ذوي كفاءة عالية على تحديد واكتشاف الأخطاء وتفاديها، ولا يكون ذلك ممكنا إلا بتدريب محكم ومصمم لنشر ثقافة القضاء على الهدر. بالإضافة إلى إكساب العمال لمهارات تتماشى ومبادئ الإدارة الرشيدة.
 - **الثقافة:** كل تغيير في المؤسسة يجب أن تسبقه ثقافة مرنة تمكن وتمهد لهذا التغيير استقباله الحسن من طرف العمال، إن أردنا أن يكتب له الاستمرار ثم النجاح. و إذا عدنا إلى نشأة الإدارة الرشيدة في مهدها، شركة **TOYOTA** في اليابان نجد أن من أسس نجاحها هو الثقافة التي يتميز بها العامل الياباني والتي تتسم بالانتماء الشديد للمؤسسة التي يعمل بها، والنابع أصلا من شعوره بالانتماء والولاء لبلده.

4: **أدوات الإدارة الرشيدة:** توجد العديد من الأدوات التي تقع تحت منهجية الإدارة الرشيدة،

وفيما يلي أكثر الأدوات تكرارا لدى الكتاب وأكثرها صلة بمجال الخدمات:

- ✓ **تنظيم موقع العمل:** لا شك في أهمية ترتيب ونظافة مكان العمل، ودورها في زيادة إنتاجية العمال بحيث يمكن القضاء على الفوضى من الوصول إلى الأشياء بسهولة و بسرعة، وتعد أداة ال (5S) نقطة الانطلاق لتحقيق ذلك⁽²³⁾. فهي تعمل على تحسين الظروف المحيطة بالعاملين، وذلك عن طريق الالتزام بمبادئ خمسة وهي عبارة عن 5 كلمات تبدأ بـ "S".

✓ **التحسين المستمر:** وهو أسلوب ياباني يعتمد على إدراج تحسينات صغيرة ومستمرة، على كل من المنتجات، الخدمات، أو العمليات، تؤدي هذه التحسينات إلى التقليل من الضائع والهذر، ويعتبر التحسين المستمر مفهوما شاملا لجميع نواحي المنظمة، حيث ينخرط جميع العاملين في المنظمة في عملية التحسين مهما كانت مستوياتهم الإدارية، ومراكزهم الوظيفية من أعلى الهرم الإداري إلى الخطوط الأمامية.⁽²⁴⁾

✓ **العمل القياسي:** يشير إلى توحيد الإجراءات التنفيذية في موقع العمل، حيث يبين ويجب على: ماذا؟، أين؟، ومتى؟ ومن؟، وكيف؟ ينبغي القيام بالمهام لضمان الوصول إلى أفضل النتائج. وبهذه الطريقة يتم تحقيق رضا العملاء، وضمان استمرارية عملية التحسين، بالوصول إلى أفضل طريقة ممكنة لأداء العمل.⁽²⁵⁾

✓ **العمال متعددي الوظائف:** يركز هذا المفهوم على وجود عمال مهرة وفي نفس الوقت يمتلكون مهارات متعددة، بخضوعهم للتدريب المتخصص بهدف تمكينهم من القدرات العالية على حل المشاكل المتعلقة بكل نشاط، و بتطويره إلى الأفضل، ويعد هذا الأسلوب أداة لتدريب العمال على التعامل مع أكثر من مهمة داخل المنظمة.⁽²⁶⁾

✓ **سنة سيجما:** منهج نظامي استراتيجي لتحسين العملية والخدمات الجديدة، باستخدام أساليب علمية وإحصائية لرفع مستوى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم.

ثالثا : واقع الإدارة الرشيدة في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر وحدة عين تموشنت

تدعيما لما قدمناه في الجانب النظري ، و نظرا لطبيعة الموضوع الذي يقضي محاولة إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي و معرفة مدى تطبيقها في المؤسسة الجزائرية ، و من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة و المتعلقة بمدى دور إدارة الموارد البشرية في تبني أدوات الإدارة الرشيدة في المؤسسة، وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر نظرا لما لها من مميزات عن باقي المؤسسات في المستوى الوطني، كما أنها تسعى في الآونة الأخيرة إلى إحداث تطوير لخدماتها في ظل المنافسة الشرسية.

1 - ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم بطابع تجاري في المجال الخدماتي بالأخص في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، وهي تنشط على المستوى الوطني، يقدر رأسمالها الافتتاحي بـ 100 مليون دينار جزائري إلى غاية 2005 ثم رفعه إلى 50 مليار دينار جزائري، والمقيدة في السجل التجاري برقم B001808302 ومقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة، بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخمس المحمدية 16211 الجزائر، وعمر المؤسسة قانونا محدد بتسع وتسعين سنة، ويبلغ عدد عمالها حوالي 23 ألف عامل منهم 45% تقنيين، كما بلغ رقم أعمالها خلال سنة 2010 60 مليار دينار حوالي 40% منها مداخيل الهاتف الثابت . ADSL , 15 انترنت % و تنفرع عن المديرية العامة بالجزائر مفوضيات جهوية إقليمية وتنقسم هذه الأخيرة إلى مديريات ولائية كما تنقسم المديريات إلى وكالات تجارية .

المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر ولاية عين تيموشنت : يقع فرع مؤسسة اتصالات الجزائر لعين تيموشنت ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة، والإدارة الجهوية لوهرا، وهي عبارة عن وحدة عملياتية للاتصالات. وتعد الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر الواجهة الأمامية للمؤسسة، كما سطرّت مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة، المر دودية، الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات.

أ - دور التدريب في تبني أدوات الإدارة الرشيقة داخل المديرية العملياتية : يوجد عدة أنواع

من التدريب بالمديرية⁽²⁷⁾

التدريب الداخلي : و يكون داخل المؤسسة بكفاءة داخلية و حاليا تكون مدته ما بين أسبوع و ثلاثة أسابيع على حسب الحاجة من أجل تمكين الموظفين من مواصلة عملهم في ظروف جيدة و مما يكسب المؤسسة ربحا للوقت و المال.

التدريب الخارجي : و يكون بنوعين قصير المدى أي يكون من شهر إلى ثلاثة أشهر و يكون مع متعاقد و كما يخضع إلى السعر المنخفض حتى خمسون ألف دينار ، أما إذا كان فوق خمسون دينار فيجب على المؤسسة التعاقد مع اثنين أو ثلاثة، أما طويل المدى أي ثلاثة أشهر حتى ستة أشهر فيكون خاص بالفئات التي تعمل في المجال التقني.

ب دور التحفيز في تبني أدوات الإدارة الرشيدة بالمديرية العملياتية: و هي بدورها تكون مادية و معنوية،

الحوافز المادية: توجد النشاطات الاجتماعية. الخدمات الصحية. الرحلات. كما أن المؤسسة تقوم بإجراء قرعة للعاملين للذهاب إلى العمرة كل عام و من فاز بقرعة الحج فالتكاليف على عاتق المؤسسة.
الحوافز المعنوية : إن للمؤسسة حوافز معنوية الهدف منها توفير المناخ الملائم للعامل في التكيف و تحقيق الانتماء لها ، و طبقا لنفس الاتفاقية الاجتماعية المؤرخة في 13/07/2003 تمنح للعامل الحق في هذه التحفيزات المعنوية .

الحوافز السلبية: إلا أنه كما توجد للمؤسسة الحوافز الإيجابية فأنها في المقابل توجد لها الحوافز السلبية ، و حسب ما ورد في التنظيم الداخلي للمؤسسة في المادة 118 المبني على ما تحوله المادة 72 من مجلة الاتفاقية الاجتماعية الواردة بتاريخ 13/07/2003 ، فإنه تصنف العقوبات المطبقة عليه على حسب الأخطاء المهنية ، و انضباط العام .

ت دور التقييم في تبني أدوات الإدارة الرشيدة بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر وحدة عين تموشنت

تقوم مصلحة إدارة الموارد البشرية بتوزيع بطاقات لتقييم أداء العمال على رؤساء فرق العمل لأجل تقييم العاملين لمنحة نقاط تكون حسب الانضباط و الأداء و السيرة و عدد تدخلات التي يقوم بها العامل من أجل حل مشاكل الزبائن و عدد المبيعات التي يقوم بها و تكون إضافة له في الأجر القاعدي الذي يتحصل عليه، إن عملية التقييم في المؤسسة بصفة عامة تخضع إلى مدى إنتاجية كل عامل من العمال في مجاله بالمؤسسة .

ث دور التأجير في تبني أدوات الإدارة الرشيدة داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر
: إن الأجر هو أداة فعالة في تحفيز المورد البشري و تحسين مستوى معيشتهم مما يساعد في جلب و استقطاب البشري ذو كفاءة عالية، إن الأجور في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر متحسنة بالنسبة لباقي المؤسسات العمومية حيث تتراوح أدنى أجر ب ثلاثة آلاف دينار جزائري، وهي مؤسسة تستقطب الموظفين ذوو الكفاءات العالية .

2 - منهجية الدراسة الميدانية (تحليل البيانات و اختبار الفرضيات)

سنتعرف على الإطار المنهجي للدراسة و من ثم عرض و تحليل نتائج الدراسة ثم اختبار الفرضيات للخروج بالفرضيات

منهجية الدراسة الميدانية :اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من اجل تحديد الظاهرة موضوع الدراسة و تمت الإستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS.V.20) من اجل معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة.

تحديد مجتمع و عينة الدراسة

تمثلت في كل العاملين باتصالات الجزائر فرع عين تموشنت من إطارات و تقنيين و عمال تنفيذيين البالغ عددهم 200 عامل سنة 2018 حيث قمنا بتوزيع 40 استمارة استبيان و استرجعنا 33 استبانة أدوات الدراسة و مصادر الحصول على المعلومات : لتحقيق الهدف من الدراسة المتمثل في معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تبني مبادئ الإدارة الرشيدة في مؤسسة اتصالات الجزائر ، ثم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات باعتبار: المتغير المستقل : إدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها (تحفيز، تدريب، تقييم، تأجير) ،المتغير التابع: الإدارة الرشيدة(تنظيم العمل ،التحسين المستمر ،العمل القياسي ،العمال متعددي الوظائف ،سنة سيجما).

ثبات أداة الدراسة: المقصود به استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة القياس عدة مرات، حيث تم استخدام معامل الثبات بالاعتماد على م عامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ حيث أنه كلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد، كان الثبات مرتفع ا و كلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا.

الجدول رقم (01): معامل الثبات لجميع المقاييس statistique de fiabilité

معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
0.955	33

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS V.20

من المخطط نستنتج أن مجمل عبارات متغيرات الدراسة تتمتع بمصدقية مرضية و ثبات مرضي ، إذ أن قيمة ألفا كرونباخ هي 0.955 و هي معامل ثبات مقبول و قوي و هو 95.5%. اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و أدوات الإدارة الرشيقة في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت لمعرفة تأثير إدارة الموارد البشرية على تبني أدوات الإدارة الرشيقة في المديرية العملياتية لعين تموشنت قمنا باستخدام نموذج لانحدار الخطي البسيطة. باعتبار إدارة الموارد البشرية متغير مستقل و أدوات الإدارة الرشيقة متغير تابع عند مستوى معنوية 5%. وبالتالي نكتب المعادلة التالية: $y = a_0 + a_1x_1 + e\epsilon$ y = المتغير التابع x = متغير مستقل، a_0 = ثابت ، a_1 = معامل الانحدار ، $e\epsilon$ = معامل ارتباط (البواقي)

الجدول رقم (02) : الارتباط الخطي ومستوى الدلالة لإدارة الموارد البشرية

معامل	معامل	T	معامل	درجة الحرية	مستوى	معامل	
الارتباط	التحديد	محسوبة	الانحدار		الدلالة	a_0	
0.691	0.477	5.320	0.939	K=1 m-k- 1=31 m-k= 32	0.000	0.198	إدارة الموارد البشرية

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS .V.20

من خلال الجدول فإن مستوى الدلالة يساوي 0.00 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يمكن القول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين ،و يؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر ب 0.691 الذي يدل على وجود علاقة طردية قوية بينهما ومن معامل التحديد نجد أن إدارة الموارد البشرية تؤثر وتتحكم في تبني أدوات الإدارة الرشيقة ب 47.7% ،

و عليه توجد علاقة طردية و ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و أدوات الإدارة الرشيقة في المؤسسة العملياتية بعين تموشنت والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغيرين $Y = 0.198 + 0.939x + e$ عند مستوى معنوية 5% .

نلاحظ من خلال النموذج المقدم بين إدارة الموارد البشرية و تبني أدوات الإدارة الرشيقة انه كلما زادت نسبة إدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة ترتفع الإدارة الرشيقة ب 0.939 وحدة عند مستوى معنوية 5%.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين التحفيز و أدوات الإدارة الرشيقة في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تموشنت ولاختبار الفرضية الأولى قمنا باستخدام نموذج لانحدار الخطي البسيطة. باعتبار التحفيز متغير مستقل و أدوات الإدارة الرشيقة متغير تابع.

الجدول رقم (03) : الارتباط الخطي ومستوى الدلالة للتحفيز

معامل	معامل	T	معامل	درجة الحرية	معامل	مستوى	معامل
التحيز	الارتباط	التحديد	محسوبة	الانحدار	الدلالة	الأثر	الأثر
0.633	0.401	4.551	0.636	K=1	0.000	1.299	0.633
				m-k-1=31			
				m-k= 32			

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V.20

من خلال الجدول فإن مستوى الدلالة يساوي 0.00 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز للموارد البشرية و تبني أدوات الإدارة الرشيقة ، يؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر ب 0.633 الذي يدل على وجود علاقة طردية قوية بينهما، و من معامل التحديد نجد أن التحفيز يؤثر ويتحكم في تبني أدوات الإدارة الرشيقة ب 40.1%، وعليه نؤكد صحة الفرضية القائلة أنه توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين التحفيز و أدوات الإدارة الرشيقة في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين التحفيز ومتغير تبني الإدارة الرشيدة

$$y=1.299+0.636x_1+e\epsilon$$

نلاحظ من خلال النموذج المقدم : كلما زادت قيمة التحفيز بوحدة واحدة ترتفع الإدارة الرشيدة ب 0.636 وحدة

اختبار الفرضية الفرعية الثانية::توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين التدريب و أدوات

الإدارة الرشيدة في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت
لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام نموذج لانحدار الخطي البسيطة. باعتبار التدريب متغير مستقل و أدوات الإدارة الرشيدة متغير تابع عند مستوى معنوية 5% .

الجدول رقم (04): الارتباط الخطي ومستوى الدلالة للتدريب :

معامل a _o	مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل الانحدار	T محسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.249	0.000	K=1 m-k- 1=31 m-k= 32	0.831	5.209	0.467	0.683	التدريب

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss-v.20

من خلال الجدول فإن مستوى الدلالة يساوي 0.00 و هو أقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية و تبني أدوات الإدارة الرشيدة و يؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر ب : 0.683 الذي يدل على وجود علاقة طردية قوية بينهما و من معامل التحديد نجد أن تدريب الموارد البشرية يؤثر و يتحكم في تبني الإدارة الرشيدة ب : 46.7% ، وعليه نؤكد صحة الفرضية القائلة أنه توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين التدريب و أدوات الإدارة الرشيدة بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت عند مستوى معنوية 05% . و المعادلة الخطية التالية توضح العلاقة بين متغيرين : $Y = 0.249 + 0831 x_2 + e$

نلاحظ من خلال النموذج المقدم انه كلما زادت قيمة التدريب بوحدة واحدة ترتفع قيمة الإدارة الرشيدة ب : 0.831 وحدة

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين التقييم و أدوات الإدارة الرشيدة في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تموشنت
الجدول رقم (05): الارتباط الخطي ومستوى الدلالة لعملية

معامل الارتباط	معامل التحديد	T محسوبة	معامل الانحدار	درجة الحرية	مستوى الدلالة	معامل a_0
0.429	0.184	2.648	0.418	K=1 n-k- n-k=32	0.013	2.0

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss-v.20

من خلال الجدول فإن مستوى الدلالة يساوي 0.013 و هو أقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي يمكن القول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الموارد البشرية و تبني الإدارة الرشيدة أما معامل الارتباط المقدر ب 0.429 الذي يبين أنه توجد علاقة طردية منخفضة بين التقييم و الإدارة الرشيدة ، ومعامل التحديد يبين أن تقييم الموارد البشرية يؤثر ب 18.4% على تبني أدوات الإدارة الرشيدة، و عليه نؤكد صحة الفرضية القائلة أنه توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين تقييم الموارد البشرية و أدوات الإدارة الرشيدة بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تموشنت عند مستوى معنوية 05%. و المعادلة التالية نوضح العلاقة بين المتغيرين $y=2.013+0.418 x_2 + e\epsilon$

نلاحظ من خلال النموذج المقدم بين التقييم و أدوات الإدارة الرشيدة حيث كلما زادت قيمة التقييم بقيمة واحدة ترتفع تبني مبادئ الإدارة الرشيدة ب 0.418 وحدة عند مستوى معنوية 05% اختبار الفرضية الرابعة :توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين التأجير و أدوات الإدارة الرشيدة في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تموشنت

الجدول رقم (06) : الارتباط الخطي ومستوى الدلالة للتأجير

معامل الارتباط	معامل التحديد	t محسوبة	معامل الانحدار	درجة الحرية	مستوى الدلالة	معامل a0
0.416	0.173	2.543	0.431	K=1 n-k- 1=31 n-k=32	0.016	1.726

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على spss-v.20

من الجدول أعلاه فإن مستوى الدلالة يساوي 0.016 و هو أقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي يمكن القول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأجير و تبني الإدارة الرشيقة. و يؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر ب 0.416 الذي يبين أنه توجد علاقة طردية منخفضة بين التأجير و تبني أدوات الإدارة الرشيقة و معامل التحديد الذي يفسر أن تأجير الموارد البشرية يؤثر على أدوات الإدارة الرشيقة ب 17.3 %، و عليه نؤكد صحة الفرضية القائلة أنه توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين التأجير و أدوات الإدارة الرشيقة بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر فرع عين تموشنت عند مستوى معنوية 05%. و المعادلة الخطية التالية توضح العلاقة بين $y = 1.726 + 0.431x_4 + e$

و نلاحظ من خلال النموذج ، كلما زادت قيمة التأجير بوحدة واحدة ترتفع أدوات الإدارة الرشيقة ب 0.431 وحدة

نتائج الدراسة: إن النتائج المتحصل عليها من تحليل الاستبيان كانت كالآتي:

- التحفيز و التدريب لهما اثر ذو دلالة إحصائية على تبني أدوات الإدارة الرشيقة في المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بعين تموشنت وهذا مما يؤكد بان المديرية تعطي اهتماما بالغاً لوظيفتي التحفيز و التدريب لموظفيها مما يحسن من أدائهم وجودة خدماتهم، من خلال هذه النتائج يمكن القول أن العمال يبدون موافقة مرتفعة كدليل على حسن أداء إدارة الموارد البشرية.

- إن التقييم و التأجير لهما أثر ذو دلالة إحصائية مما ينعكس إيجابا على تبني مبادئ الإدارة الرشيقة ، والذي بدوره يؤثر على مردودية المديرية ، إلا أنه يوجد تفاوت في الوظائف حيث أن وظيفتي التقييم و التأجير مردودهما لا يزال ناقصا مقارنة ببقية الوظائف.
- توصيات الدراسة :** بناء على نتائج الدراسة نقدم جملة من التوصيات من أهمها :
- زيادة الاهتمام وتوسيع استخدام أدوات الإدارة الرشيقة من طرف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بعين تموشنت
- من المهم نشر ثقافة الحد من الهدر بين الموظفين من خلال أنشطة التحسين المستمر لأنشطة الشركة حتى لو لم تكن هناك مشاكل وذلك لتحسين قيمة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء بشكل كبير.
- إن وظيفة إدارة الموارد البشرية لها دور فعال وهي تؤثر إيجابيا في تبني مبادئ الإدارة الرشيقة في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بعين تموشنت . إلا أن وظيفتي التقييم والتأجير تستدعيان زيادة الاهتمام بهما و تفعيلهما من قبل الإدارة ، ذلك لما لهما من دور هام في ترسيخ أدوات الإدارة الرشيقة التي تتماشى أهدافها مع الأهداف المسطرة للمنشأة .

المراجع:

- 1 - غني دحام تناي الزبيدي، رغد جمال جاسم ،انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين ،أسيا سيل)،مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية،العدد 94 ،المجلد 22 ،جامعة بغداد،ديسمبر 2016
- 2 - عبد الرحمن بن وارث، أحمد جابة، دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة (دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية)، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 17 (02)، 2016
- 3 - يحي محمد ركاج ،سمر مشرف العبادلة ،مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية و التعليم العالي بغزة ، بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة و تعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني(كلية فلسطين التقنية) ،أيام 6 و7 ديسمبر 2017
- 4 - د.براهيمي آسية ، د. قوراري مريم ،أ.بن بوزيان فاطمة، "دور الإدارة اللينة الرشيقة في تحقيق الجودة الشاملة (نماذج بعض المؤسسات)"، colloque national «le lean management et la fonction social

- «dans l'entreprise» المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، يوم 19 ديسمبر 2018
- 5 - عزام علي الحويلي، ورقة بحثية بعنوان للإنتقال المؤلف إلى اللامؤلف و من الكبير إلى النهضة، إدارة الإبداع، ديوان الموظفين العام، السلطة الوطنية الفلسطينية، السنة 2002، ص 07.
- 6 - خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، ص 11
- 7 - د. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000/1999، ص 102.
- 8 - د. مصطفى يوسف كاني، "إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي، تكنولوجيا عولمي"، دار الرواد و مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن، 2014، ص 17.
- 9 - د. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالتنظيمات، دار الجامعة، كلية التجارة جامعة الإسكندرية 2001، ص 30.
- 10 - عزام علي الحويلي ، المرجع سابق الذكر، ص 104، 106، 105.
- 11 - علي سليمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة 2001، ص 45.
- 12 - خالد عبد الرحيم الهيبي، "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص 223.
- 13 - زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواقي، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، 2009، ص 229.
- 14 - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 110.
- 15 - نور الدين حاروش " إدارة الموارد البشرية"، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر 2011. ص 142
- 16 - حنفي عبد الغفار، تنظيم و إدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 1993، ص 95.
- 17 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، " الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى 2007. ص 31
- 18- Yasuhiro Monden, "Toyota production system: an integrated approach to just-in-time", , productivity press, 4thEdition, 2012, p63
- 19- 12 Arnhieter, E, and Maleyeff, J, "the integration of lean management and six sigma", the TQM magazine, vol17, num1, 2005, p7
- 20- Chianu Didia, " lean manufacturing and employee working condition in organisations operating on Nigeria: themanager's and supervisors'

perspective”, thesis of the degree of doctor, speciality philosophy, university of Portsmouth, 2017, p07

21- -www.lean.org/WhatsLean/History.cfm

22- LONNIE WILSON , “HOW TO IMPLEMENT : LEAN MANUFACTURING”, MC GRAW HILL, new York, 2010, p112-

23- - Michalaska, J. & Szewieczek, D, Study of 6s concept and its effect on industry, International journal of modern engineering research, vol.(24), No(2), 2007; pp.(211-214).

24- Glover, Wiljeana Jackson, Critical success factors for sustaining Kaizen event outcomes, Master thesis in industrial and systems engineering, Virginia polytechnic university. 2010; p44

25- Michalaska, J. & Szewieczek, op.cit; p214

26- Glover, Wiljeana Jackson, 2010, op.cit; p44

27 - وثائق داخلية من ادارة الموارد البشرية للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بعين تموشنت