

## أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجللفة

فاطنة بلقرع\* ، نجاة بن يحيى\*\* ، محمد السعيد جوال\*\*\*

الإرسال: 2020/12/20

القبول: 2021/02/04

النشر: 2021/02/20

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق الاحتواء العالي للعاملين في المديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجللفة، من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة التي وزعت على عينة عشوائية من (70) عامل، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (209) عامل. وبعد التحليل باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تحقيق تطبيق الإدارة الرشيقة بمستوى متوسط، ومستوى توافر ممارسات الاحتواء العالي للعاملين متوسط.  
- تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي البسيط أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على تحقيق الاحتواء العالي للعاملين بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجللفة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة رشيقة، إحتواء عالي للعاملين، المديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجللفة.

تصنيف JEL: M12, M14, L0.

### The Impact of Lean Management on Achieving High-Involvement Practices of Workers: A Field Research at the Central Directorate of Electricity and Gas Distribution in Djelfa

**Abstract:** This study aims to know the effect of lean management on achieving high Involvement of workers in the Central Directorate of Electricity and Gas Distribution in Djelfa, through a field study using a questionnaire that was distributed to a random sample of (70) workers, out of the study population consisting of (209) workers. After analyzing by using appropriate statistical methods, the study concluded with a set of results, the most important of which are :

- Achieving the application of lean management at a medium level, level of high Involvement practices for workers is medium

- It was found through the results of the simple linear regression that there is a statistically significant effect of lean management on achieving high Involvement of workers in the Central Directorate of Electricity and Gas Distribution in Djelfa

\* أستاذة محاضرة (أ)، جامعة زيان عاشور بالجللفة، مخبر MQEMADD، Fatna.belagraa@univ-djelfa.dz

\*\* أستاذة محاضرة (أ)، جامعة زيان عاشور بالجللفة، مخبر MQEMADD، nadjat.beyahia@univ-djelfa.dz

\*\*\* أستاذ محاضر (أ)، جامعة زيان عاشور بالجللفة، مخبر MQEMADD، s.djoual@univ-djelfa.dz ..... (المؤلف المرسل)

**Keywords :** Lean management; high-Involvement of workers; Central Directorate of Electricity and Gas Distribution in Djelfa.

**JEL Classification :** L0 , M12, M14.

مقدمة :

لكي تضمن المنظمة البقاء والاستمرار، في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والمنافسة الشرسية، ينبغي عليها التحول من الإدارة المترهلة والثقيلة، المنغلقة على نفسها، والتمسكة بأساليب الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة للاستجابة لما هو جديد ومميز، و من بين هذه المفاهيم " الإدارة الرشيدة" التي تركز على تحديد الهدر والقضاء عليه، وعلى مرونة الأداء. فالإدارة الرشيدة نظام متكامل يبحث عن الاستخدام الأمثل للموارد سواء كانت مادية أو بشرية، أو مالية بالإضافة إلى عنصر مهم وهو الوقت من أجل تحقيق أفضل أداء.

في المقابل وتطبيق الإدارة الرشيدة يتعاطم دور ممارسات الموارد البشرية من خلال ترك الممارسات التقليدية الروتينية والتوجه للممارسات التي توفر فرصا للمشاركة التنظيمية بمختلف أشكالها وهذا ما يتعلق بممارسات الاحتواء العالي للعاملين الذي يشار إليه باسم أفضل ممارسات الموارد البشرية، والذي يرفع من الالتزام التنظيمي ويقلل من حالات الاستياء الوظيفي وتحسين القدرات الخاصة بالعاملين.

ومن هنا برزت فكرة البحث التي تحاول توضيح درجة مساهمة الإدارة الرشيدة في تعزيز ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في المديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.

### 1.1. الإشكالية الرئيسية:

مشكلة البحث تكمن في معرفة مدى توافد أبعاد الرشيدة وأثر ذلك على تحقيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، وذلك انطلاقا مما سبق يمكننا صياغة إشكالية الدراسة كما يلي: ما مدى تأثير أبعاد الإدارة الرشيدة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في المديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة؟

وتتفرع عن هاته الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى تطبيق أدوات الإدارة الرشيدة السائد في المديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة؟
- ما مدى تواجد ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في المديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة؟
- ما علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد الإدارة الرشيدة والاحتواء العالي للعاملين في المديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز في الجلفة؟

### 2.1. فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية السابقة نقتح الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: مستوى تطبيق أدوات الإدارة الرشيدة (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العاملين متعددي الوظائف، العمل القياسي) لدى العاملين بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة مرتفع؛
- الفرضية الثانية: مستوى ممارسات الاحتواء العالي ( الاندماج الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات، المشاركة في العوائد) للعاملين بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة مرتفع؛
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) للإدارة الرشيدة على الاحتواء العالي للعاملين بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة:

## 3.1. أهمية الدراسة:

تكتسب أهمية البحث من أهمية المتغيرين المبحوثين بوصفهما متغيرين حرجين لمواجهة الصعوبات التي تجابه بيئة الأعمال المعاصرة كونهما من المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة في إدارة الموارد البشرية، وهما: مفهوم الإدارة الرشيقة الذي يعد أحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية والتي تسعى إلى الاستفادة من نتائج تطبيقه لتحسين ممارستها ورفع كفاءة المورد البشري والاستغلال الأمثل له. وكذلك مفهوم الاحتواء العالي للعاملين الذي يقوم على أساس الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال رفع مستويات المشاركة التنظيمية مما يؤدي إلى تحقيق الأداء العالي، فهي من المواضيع الحساسة التي تلف العمل التنظيمي ومن بين الأسس القوية التي يرتكز عليها.

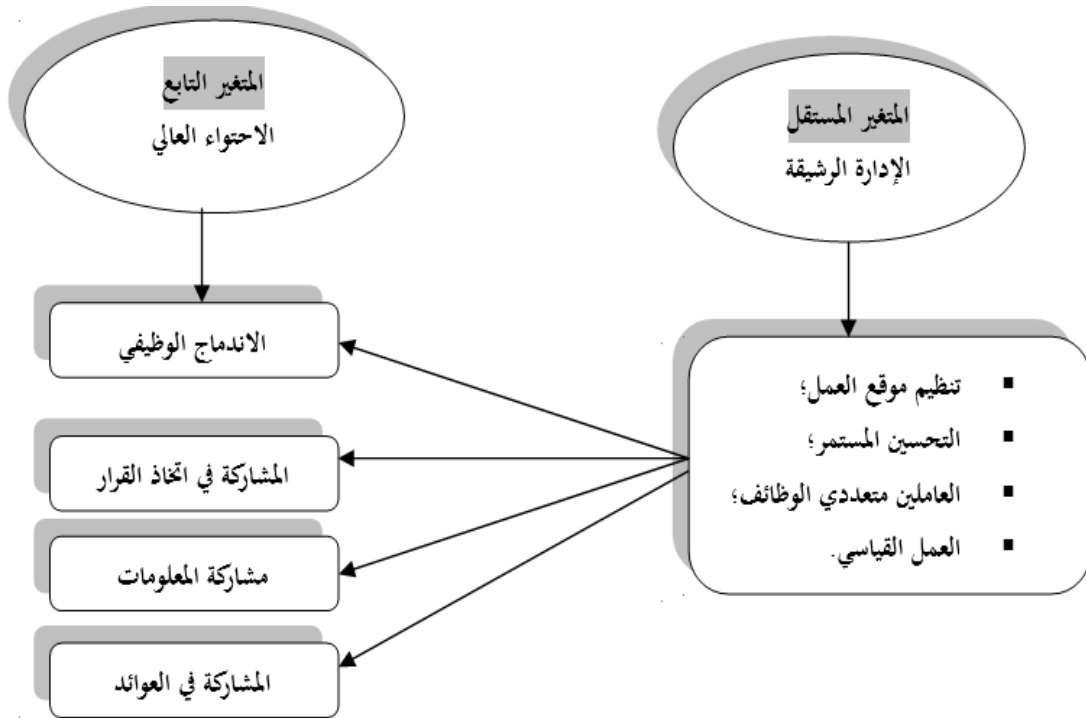
## 4.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

- بناء إطار نظري ومعرفي عن متغيري الدراسة "الإدارة الرشيقة" و "الاحتواء العالي" من خلال الأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة المباشرة.
- توظيف الإطار الفكري لتشكيل أبعاد متغيري الدراسة (أنموذج الدراسة) لاختبارها ميدانياً.
- اختبار العلاقة الارتباطية و التأثيرية للإدارة الرشيقة على الاحتواء العالي للعاملين في المديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.
- اقتراح جملة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة الميدانية والتي تساعد المؤسسة في تطبيق الإدارة الرشيقة وتعزيز ممارسات الاحتواء العالي.

## 5.1. أنموذج الدراسة:

تم تصميم أنموذج للقيام ببحثنا هذا نستعرضه في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثين

الشكل (1) : أنموذج الدراسة

## 6.1. الدراسات السابقة:

هناك عدة دراسات تناولت كلا المتغيرين (الإدارة الرشيدة و الاحتواء العالي للعاملين) بشكل مستقل أما الربط بينهما بشكل مباشر فتكاد منعدمة وهذا حسب اطلاعنا. ولعل من أبرز الدراسات نذكر:

- دراسة (Shatha S & others, 2018) بعنوان:

### " The Role of the Lean Management in Promoting the Creativity of Jawwal from the Point of View of Its Employees"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإدارة الرشيدة وأثرها في تحقيق الإبداع لدى العاملين في شركة جوال بغزة، وتبيان مدى توفر أدوات الإدارة الرشيدة ( تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف، وستة سيحما)، وتحديد قدرتهم على تحقيق الإبداع بمختلف أبعاده ( حل المشكلات واتخاذ القرار، قابلية التغيير، المخاطرة، وتشجيع الإبداع)، حيث تمثل مجتمع الدراسة في 85 عامل، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وطريقة الحصر الشامل، وتم استرجاع 75 استمارة بنسبة 96%، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها يوجد أثر لأدوات الإدارة الرشيدة ( العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف، وستة سيحما) على الإبداع. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة لمتغيري ( الإدارة الرشيدة، الإبداع) تعزى للمتغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). وأوصت الدراسة بزيادة التوسع والاهتمام في استخدام أدوات الإدارة الرشيدة.

- دراسة (Voipio, 2014) بعنوان:

### Do High-Involvement Management Practices Enhance Employees' Innovative Behavior?

هدفت الدراسة إلى معرفة هل ممارسات إدارة الاحتواء العالي(المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات، المشاركة في العوائد، مشاركة المعرفة، وستة سيحما) تعزز السلوك الإبداعي؟، حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية من الشركات الفنلندية، باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة وفيها تم توزيع (1000) استمارة للعاملين بالإدارات العليا والوسطى والإشرافية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر معنوي لممارسات الاحتواء العالي على السلوك الإبداعي للعاملين، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد إدارة الاحتواء العالي لزيادة فرص وقدرات الإبداع للعاملين.

- دراسة (جمال جاسم، 2016) بعنوان: انعكاس منهج الإدارة الرشيدة على ممارسات إدارة الموارد البشرية:

بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق ( زين- اسيا سيل)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تبني منهج الإدارة الرشيدة في الشركتين المبحوثتين وأثر هذا المنهج على ممارسات الموارد البشرية، وتم قياس الإدارة الرشيدة بخمسة أبعاد ( تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العاملين متعددي الوظائف، العمل القياسي، وستة سيحما) وممارسات الموارد البشرية بأربعة أبعاد( الاستقطاب، تصميم العمل، التدريب، وتقييم الأداء)، أجريت الدراسة على عينة عشوائية قصدية من (90) عامل في قسمي الموارد البشرية وخدمة الزبائن، وخلصت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها أن جميع علاقات الارتباط والتأثير بين أدوات الإدارة الرشيدة وممارسات إدارة الموارد البشرية كانت موجبة وذات دلالة إحصائية، ولا توجد فروق معنوية بين الشركتين المبحوثتين في مجال تطبيق أدوات الإدارة الرشيدة وممارسات الموارد البشرية، أما أهم التوصيات فكانت ضرورة زيادة الوعي والاهتمام بمفهوم الإدارة الرشيدة كأحد الوسائل التي تحسن الموارد البشرية في حال التزام الشركتين بها.

- دراسة (وليد حسين، 2018) بعنوان: انعكاس ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة إسهام ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية في الشركة العامة للزيوت النباتية العراقية، وتمثلت ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في هذه الدراسة (المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعرفة والمعلومات، والمشاركة في العوائد)، أما الصحة التنظيمية فتم قياسها بالأبعاد التالية: (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع والابتكار)، إذ اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات البحث، حيث تم توزيعها على عينة من (132) عامل في الشركة، وقد أسفرت الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين المتغيرات المدروسة، وأوصت الدراسة بضرورة الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في المجال المدروس ومحاولة توظيف نتائج تجاربهم في المنظمة المدروسة.

من خلال الاطلاع على أهم الدراسات السابقة حاولنا في دراستنا هذه ربط بين متغيرين مهمين جدا وهذا ما لم نجده في الدراسات السابقة. كما تم الاستعانة بالدراسات السابقة في تحديد أبعاد كلا المتغيرين لأجل انتقاء أبعاد متغيرات دراستنا. وأجريت دراستنا بأحد المؤسسات الجزائرية وبالضبط بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة. والتي نأمل أن نخلص فيها لمجموعة من النتائج المهمة والتوصيات التي يمكن الأخذ بها مستقبلا.

## 2. الإطار النظري للدراسة:

### 1.1.2 الإدارة الرشيقة (Lean Management):

1.1.2 مفهوم الإدارة الرشيقة: الإدارة الرشيقة هي طريقة إدارية تتضمن المبادئ الرئيسية للرشاقة من أجل تنظيم العمل وتحسين الكفاءة والأداء في المنظمة، وفي الواقع هي ممارسة أكثر من كونها طريقة أو فلسفة، وتقوم على ثلاث نقاط أساسية (WALTER, 2017, p. 13):

- تجعل الإدارة الميدانية من الممكن الاقتراب قدر الإمكان من الحقائق وتوقعات العملاء من أجل إنشاء دائرة فاضلة تفضي إلى التغيير والتحسين المستمر للجودة داخل المنظمة.
- المشاركة النشطة للعاملين.
- البحث عن الهدر والقضاء عليه.

فالإدارة الرشيقة هي مفهوم متعدد الأوجه يتطلب من المنظمات بذل جهد على عدة أبعاد في الوقت ذاته، يعتبر البعض التنفيذ الناجح للإدارة الرشيقة يكون إما بتحقيق المكونات الإستراتيجية الرئيسية لها، أو تنفيذ ممارساتها لدعم الجوانب التشغيلية للمنظمة، أو من خلال تقديم تحسينات مستدامة على المدى الطويل (Teich & Faddoul, 2013, p. 1). كما أنها نظام يركز في المقام الأول على القضاء على الهدر والتالف الموجود في عملية الإنتاج (Pedro J & José, 2014, p. 304).

وتعرف كذلك على أنها مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح في الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل عمل معين (بن وارث و جابة، 2016، صفحة 145).

وفي الأخير يمكن القول أن الإدارة الرشيقة هي مفهوم يهدف إلى إنتاج منتجات وخدمات بأقل تكلفة ممكنة وبأسرع وقت ممكن، ويركز على الكفاءة وتحقيق الحد الأدنى من الضياعات والقضاء على الأنشطة ذات القيمة غير المضافة لتحسين سرعة وزيادة الإنتاجية (مهدي و هاشمي، 2019، صفحة 25).

2.1.2 أدوات الإدارة الرشيقة: حتى تحقق فلسفة الإدارة الرشيقة أهدافها بإزالة الهدر لا بد أن تستخدم مجموعة من الآليات والأدوات، والتي تعتبر أنظمة فرعية بالنسبة للنظام الكلي وهو الإدارة الرشيقة، وهي:

- تنظيم موقع العمل (5S): يعني إدخال التنظيم على موقع العمل وهو طريقة 5S وهي الخطوة التي تبدأ بها المنظمة في تطبيق الإدارة الرشيدة، وهي أداة أساسية تهدف إلى تحسين وتنظيم مكان العمل والبيئة المحيطة بالعاملين، وهي أداة مبسطة لا تقتصر فقط على التخزين ونظافة مكان العمل، بل تسعى كذلك إلى إزالة الهدر وتحسين الأمن والسلامة للعاملين، والخطوات الخمسة المعروفة ب (Five- step plan) تتوافق مع أول خمس كلمات يابانية والتي تميز الحالة الذهنية التي يجب تبنيتها لاستخدام هذه الأداة بشكل صحيح (WALTER, 2017, p. 24).

• الفرز (Seiri): وهي تعني عملية الانتقاء والاحتفاظ بالأشياء التي يمكن الاستفادة منها والتخلص من الأشياء التي لا يمكن الاستفادة منها؛

• الترتيب المنهجي (Seition): أي وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها بدون إضاعة الوقت؛

• تنظيف مكان العمل (Seiso): أي قيام عمال المنظمة بأعمال التنظيف الشامل لأماكن عملهم وذلك أثناء الخمسة دقائق الأولى والأخيرة من كل يوم؛

• التعقيم الشامل (Seiketsu): أي متابعة تطبيق المراحل الثلاثة السابقة باستمرار في كافة أماكن العمل بالمنظمة، وتتعلق هذه المرحلة أساساً بالنظافة الشخصية للعامل بحيث يكون مظهره العام لائقاً عند أدائه لعمله؛

• الانضباط الذاتي (Shitsuke): أي تدريب الآخرين على متابعة الانضباط الذاتي والتقيد بتعليمات النظافة، والترتيب، واستخدام اللطف والكرامات مع الآخرين واحترام قوانين وأنظمة العمل وتحويلها إلى تقاليد قوية.

- التحسين المستمر: هو ثاني أهم مبدأ للإنتاج الحالي من الهدر حيث يركز على السعي الدائم الذي لا ينتهي لتحقيق الإتقان الكامل من خلال التحسينات المتزايدة (Damrath, 2012, p. 11). والمعنى الشائع للمفهوم هو التحسين التدريجي المستمر في جميع نواحي المنظمة وليس فقط في سلسلة عملية الإنتاج، حيث ينخرط جميع العاملين في المنظمة في عملية التحسين وعلى جميع المستويات الإدارية بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية.

- العاملین متعددي الوظائف: يشير مفهوم العاملين متعددي الوظائف إلى ذوي المهارات المتعددة والمتعلمة والمتخصصة والمتدربة والقادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي في كل نشاط والقادرة على حل مشكلاته، وذلك بخلاف الإدارة التقليدية التي تعتمد على أصحاب الخبرة، وعلى خلاف السائد في بحوث العمل من تخصيص العمل وتجزئتها، فإن البحوث والدراسات التي أجريت بعد ظهور مفهوم الإدارة الرشيدة أبدت نظرة مغايرة للعمل من وجهة نظر العاملين بوصفهم الشريك الرئيسي في أعمال التطوير والتحسين المستمر فضلاً عن الاهتمام بتحسين المناخ النفسي لديهم (ركاج و العبادلة، 2017، صفحة 7).

- العمل القياسي: يشير إلى عملية أداء العمل وفقاً للمعايير التي تحدد كل الجوانب المهمة للعمل، وتسمى أحياناً إجراءات التشغيل القياسية، يتجاوز العمل القياسي معايير الإجراءات وينطوي على عملية تأسيس مجموعة متنوعة من المعايير كل منها يصف بعض جوانب أفضل طريقة لأداء العمل، ثم الإشارة إلى معايير العمل هذه كأساس لتحديد مشاكل العمل والتغلب عليها، فهو أسلوب يقود معالجة الاستقرار وتوفير الأساس للتحسين (Nicholas, 2018, p. 319).

## 2.2. الاحتواء العالي (High- Involvement):

1.2.2 مفهوم الاحتواء العالي (HI): منذ أوائل الثمانينات دعا منظرو الإدارة والممارسون إلى ابتكارات في تصميم الوظائف بشكل صريح ومقصود للحصول على إنتاجية عمل أكبر من خلال زيادة مشاركة الموظفين (Böckerman, Bryson, & Ilmakunnas, 2012, p. 661). ومصطلح إدارة الاحتواء العالي (HIM) صاغه أول مرة

(Lawler) عام (1986) لوصف نهج إداري يركز على مشاركة العاملين ووسيلة لخفض التكاليف وتحسين العمل، والأداء لمواجهة التحديات.

ويعرف الاحتواء العالي على أنه نهج للإدارة يشجع على زيادة النشاط والمرونة والتعاون من العمال، ويتجلى ذلك في استخدام الممارسات التي توفر فرصاً للمشاركة التنظيمية إما بشكل مباشر من خلال العمل الجماعي والوصف الوظيفي المرن، أو بشكل غير مباشر، من خلال نشر المعلومات أو التدريب المحدد للمشاركة (Wood & others, 2012, p. 421). فهو يتعلق بالمشاركة التنظيمية والتي تستلزم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار خارج الحدود الضيقة للوظيفة، وبالتالي بموجب HIM يشاركون في قرارات تنظيم العمل والجوانب المباشرة الأخرى لبيئتهم (Wood & others, 2012, p. 421).

كما عرف على أنه ممارسات الموارد البشرية المرتبطة باختيار الموظفين بدقة وتكون من التوظيف، وبناء قدرات الموظفين على نطاق واسع من خلال برامج التدريب الانتقائية، ونظام التعويضات، وتقسيم الأداء ومشاركة الموظفين في صنع القرار (Mubashir & others, 2014, p. 77).

كما أنه مبادرة لإدارة المنظمة تعتمد على بناء علاقات قوية بين الإدارة والعاملين من خلال رفع مستويات مشاركة العاملين وتمكينهم بهدف تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التغيير الناجح وتحسين القدرات الخاصة بالعاملين (Doody, 2007, p. 10).

وفي الأخير نستنتج أن الاحتواء العالي يهدف إلى إحداث التكيف، وأنه يميز بشكل متزايد متطلبات ثقافة التحسين المستمر، وبالتالي فهو يهتم بتطوير آفاق ومعارف جميع العاملين، حتى يتمكنوا من التفكير بطرق أفضل لأداء مهامهم، وربط ما يفعلونه بما يفعله الآخرون، والتفاعل بشكل فعال مع المشاكل الجديدة.

**2.2.2. ممارسات الاحتواء العالي للعاملين:** يمكن تحديد ممارسات الاحتواء العالي من خلال خمسة ممارسات وهي المتفق عليها في معظم الدراسات:

- **الاندماج الوظيفي:** مزيج عقلي من المشاعر والعوامل السلوكية والعاطفية، وهو نشاط يكرس العاملين جهودهم من أجل تحقيق أداء عمل عال، ويؤدي إلى زيادة قدرة وثقة الفرد وفعاليته والتفاني في تحقيق الأداء العالي (MXENGE, DYWILI, & BAZANA, 2014, p. 126). ويعرف كذلك على أنه حالة ذهنية إيجابية ومرضية مرتبطة بالعمل، وتتميز بالحيوية والتفاني والاستيعاب، فالحيوية تتميز بمستويات عالية من الطاقة والمرونة أثناء العمل، والاستعداد لاستثمار الجهد والمثابرة لمواجهة التحديات، ويتسم التفاني بالإحساس بالحماس والفخر والتحمدي فهو يشير إلى المشاركة القوية، والاستيعاب يشير إلى الانغماس بعمق في العمل (SCHAUFELI & others, 2002, p. 74).

- **المشاركة في اتخاذ القرار:** يشير مفهوم المشاركة إلى وجود تفاعل بين المشاركين في اتخاذ القرارات على أساس الحوار وإبداء الآراء وعرض البدائل، فوصفت بأنها وسيلة لتحقيق حالة التعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة، أو أنها درجة التفاعل بين الجماعة أو الجماعات وتحدد كفاءتها وتأثيراتها بمدى كل من كمية المشاركة ونوعيتها (ريب الله، 2013، صفحة 48).

- **مشاركة المعلومات:** مشاركة المعلومات عبر المستويات التنظيمية أمر بالغ الأهمية للأداء العالي بشكل عام، والاحتواء العالي بشكل خاص، فهي تساهم في تحقيق السلامة المهنية، لن يكون من الممكن العمل بأمان بدون معلومات كاملة حول جميع جوانب العمل، والمشاركة بالمعلومات تخلق الثقة بين الإدارة والعاملين (Zacharatos, Barling, & Iverson, 2005, p. 80).

- المشاركة في العوائد: تشير إلى استخدام نظم التحفيز التي تصل إلى المكافآت والترقيات، سواء كان للفرد أو الجماعة جراء الأداء المتميز.

- مشاركة المعرفة: يشير تشارك المعرفة إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، وهناك عدة أساليب مستخدمة لتشارك المعرفة منها (فرق المشروع المتنوعة معرفياً) التشارك الداخلي، شبكة المعلومات الداخلة، والتدريب من خلال العاملين القدامى، وكلاء المعرفة، الوثائق والنشرات الداخلية (أبوليفة، 2016، صفحة 283).

### 3. الإطار التطبيقي للدراسة:

#### 1.3 الجانب المنهجي للدراسة الميدانية:

1.1.3 مجتمع وعينة الدراسة: تهتم هذه الدراسة بتقييم أثر الإدارة الرشيدة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين، وذلك بدراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، بحيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمديرية المركزية على اختلاف تصنيفهم الوظيفي (إطار سامي، إطار، عون تحكم، عون تنفيذ) والبالغ عددهم 209 عامل، وتم أخذ عينة عشوائية تمثل (33.49%) من مجتمع الدراسة، فقد تم توزيع 70 استبانة، وقد بلغ عدد الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل (60) استبانة أي ما نسبته 85.71%.

2.1.3 أداة الدراسة: قد تبلورت أداة الدراسة من بعد الإطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة، وقد قام الباحثون بتطوير استبانة لقياس أثر الإدارة الرشيدة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين، وفيما يلي توضيح لأجزاء أداة الدراسة:

- الجزء الأول: يتضمن خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الشخصية والوظيفية: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التصنيف الوظيفي).

- الجزء الثاني: ويتضمن (20) فقرة تهدف إلى تحديد أبعاد الإدارة الرشيدة: (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العاملين متعددي الوظائف، العمل القياسي).

- الجزء الثالث: ويتضمن (17) فقرة، تهدف إلى تحديد ممارسات الاحتواء العالي للعاملين (الاندماج الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات، المشاركة في العوائد).

وقد تمت الإجابة على عبارات الاستبيان وفقاً لتدرج خماسي تبعاً لمقياس ليكرت. وتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين (الصدق الظاهري) من ذوي الاختصاص، لغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها، وقد وافق المحكمون عليها بعد إجراء التعديلات الضرورية.

3.1.3 صدق وثبات أداة الدراسة: سنتطرق من خلال ذلك إلى الاتساق الداخلي بالإضافة إلى معامل الثبات ألفا كرونباخ:

- الاتساق الداخلي: تم حساب درجة ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الذي تنتمي إليه بواسطة معامل الارتباط بيرسون، كما هو موضح في الجدول الآتي:



الجدول (1): معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية لكل بعد تنتمي إليه ( محور الإدارة الرشيقة)

العمل القياسي		العاملين متعددي الوظائف		التحسين المستمر		تنظيم موقع العمل	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.923**	16	845**	11	0.840**	06	0.805**	01
0.859**	17	863**	12	0.779**	07	0.829**	02
0.885**	18	773**	13	0.885**	08	0.861**	03
0.876**	19	542**	14	0.821**	09	0.889**	04
0.795**	20	550**	15	0.860**	10	0.880**	05
**دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).							

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS .

يتضح من خلال الجدول (1) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا ما يدل على علاقة طردية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع أبعاد المحور الخاص بالإدارة الرشيقة، حيث تراوحت بين (0.923) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (16) وبين (0.542) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (14)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، وبالتالي فالفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (2): معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية لكل بعد تنتمي إليه ( محور الاحتواء العالي)

المشاركة في العوائد		مشاركة المعلومات		المشاركة في اتخاذ القرار		الاندماج الوظيفي		
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	
0.897**	14	0.931**	10	0.831**	06	0.432**	01	
0.796**	15	0.867**	11	0.719**	07	0.789**	02	
0.878**	16	0.837**	12	0.721**	08	0.887**	03	
0.815**	17	0.859**	13	0.801**	09	0.851**	04	
**دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).							0.833**	05

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS .

يتضح من خلال الجدول (2) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا ما يدل على علاقة طردية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع أبعاد المحور الخاص بالاحتواء العالي، حيث تراوحت بين (0.931) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (10) وبين (0.432) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (01)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، وبالتالي فالفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

- ثبات أداة الدراسة: كما تم استخراج قيمة الثبات من خلال معامل كرونباخ ألفا ( cronbach's alpha )  
للاسبانة ككل ولتغيرات الدراسة على النحو التالي:

الجدول (3): معاملات ثبات الاستبانة

محاو الدراسة	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	معامل ثبات المحور
الإدارة الرشيدة	تنظيم موقع العمل	05	0.904	0.955
	التحسين المستمر	05	0.893	
	العاملين متعددي الوظائف	05	0.766	
	العمل القياسي	05	0.916	
الاحتواء العالي	الاندماج الوظيفي	05	0.802	0.932
	المشاركة في اتخاذ القرار	04	0.766	
	مشاركة المعلومات	04	0.896	
	المشاركة في العوائد	04	0.868	
الاستبانة ككل		37	0.966	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول (3) قيم معاملات الثبات لمحوري الاستبانة والاستبانة ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمتغير الأول الإدارة الرشيدة وهي (0.955)، حيث أنها قيمة عالية وهذا يؤكد ثبات هذا المحور وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمتغير الثاني الاحتواء العالي (0.932) وهي قيمة عالية جدا وهذا ما يؤكد كذلك ثبات هذا المحور، ويتضح كذلك من قيمة الثبات للاستبانة ككل (0.966) وهي قيمة ممتازة مما يدل على ثبات الاستبانة ككل وإمكانية الاعتماد عليها.

تأسيسا للنتائج السابقة والخاصة بقياس الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، نكون قد تأكدنا من صدقها وثباتها مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4.1.3 اختبار التوزيع الطبيعي: من أجل التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإجراء اختبار كولمغروف-سمرنوف، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدول الآتي:

الجدول (4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للدراسة

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig.
مجال الإدارة الرشيدة	0.95	0.200
مجال الاحتواء العالي	0.108	0.077

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول (4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا باستخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على الأسئلة والفرضيات.

2.3 عرض نتائج الدراسة الميدانية:

1.2.3 الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: سنقوم بتوضيح خصائص عينة الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول (5): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	44	73.3%
	أنثى	16	26.7%
العمر	أقل من 30 سنة	7	11.7%
	بين 30 و 40 سنة	15	25%
	بين 41 و 50 سنة	35	58.3%
	أكثر من 50 سنة	3	5%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	16.7%
	بين 5 و 15 سنة	29	48.3%
	بين 16 و 25 سنوات	18	30%
	أكثر من 26 سنة	3	5%
التصنيف الوظيفي	إطار سامي	3	5%
	إطار	30	50%
	عون تحكم	18	30%
	عون تنفيذ	9	15%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

**2.2.3. مستويات الإدارة الرشيقة:** سيتم تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العاملين متعددي الوظائف، العمل القياسي) من خلال حساب المتوسطات الحسابية المرجحة وانحرافاتها المعيارية، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة الإدارة الرشيقة

الأبعاد	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه
تنظيم موقع العمل	تتبع الإدارة منهجية واضحة محددة لتنظيم مكان العمل وتجهيزاته.	3.7167	1.27680	1	غالبًا
	يهتم العاملون بترتيب مكان عملهم وملفاتهم ووضعها في أماكنها لتسهيل الحصول عليها عند الحاجة.	3.5667	1.11030	3	غالبًا
	تركز الإدارة على متابعة نظافة مكان العمل والتجهيزات والمكاتب لجعلها ملائمة لأداء الأعمال.	3.6333	1.13446	2	غالبًا
	توجد معايير لأداء الخطوات السابقة لتكون سياق يتبع من قبل العاملين الجدد.	3.5333	0.96480	4	غالبًا
	تحفز الإدارة على الانضباط الذاتي للعاملين للحفاظ على مكان العمل مرتبًا.	3.1333	1.12811 7	5	أحيانًا
التحسين المستمر	تسهل الإدارة في وضع حلول للإجراءات الروتينية لتحسين وتطوير العمل الإداري.	3.2167	1.26346	3	أحيانًا
	تقوم الإدارة بدورات تدريبية للعاملين لتحسين مهاراتهم الإدارية.	3.7333	1.03934	1	غالبًا
	تعتمد الإدارة على نتائج التقييم لأداء العاملين لتطوير العمل الإداري.	3.1833	1.39602	4	أحيانًا

أحيانا	2	1.19450	3.2833	تتشر الإدارة ثقافة إزالة الهدر والضياع الإداري لتحسينه.	
أحيانا	5	1.12711	3.1000	تتبنى الإدارة برامج ومنهجيات جديدة خاصة بالتحسين للأنشطة والعمليات.	
أحيانا	2	1.36657	3.2167	توفر الإدارة عاملين لديهم القدرة على العمل في أقسام مختلفة.	العاملين متعددي الوظائف
نادرا	5	1.20451	2.3800	تسعى الإدارة إلى تنويع مهارات العاملين باعتماد أسلوب التدوير الوظيفي.	
أحيانا	1	1.36129	3.3333	تقوم الإدارة بوضع دورات تدريبية للعاملين عند نقلهم لأقسام أخرى.	
أحيانا	3	1.19450	2.8833	ينخفض أداء العاملين في المؤسسة عند نقلهم إلى أقسام أو وحدات أخرى.	
أحيانا	4	1.1971	2.8500	يستجيب العاملون لأسلوب التدوير الوظيفي دون مقاومة.	
غالبا	2	1.15605	3.4500	تعتمد الإدارة معايير لإجراءات العمل لمنع تكرار مشاكل العمل.	العمل القياسي
أحيانا	4	1.31259	3.1500	تسعى الإدارة إلى إتمام العمل ضمن الوقت المناسب لتجنب تأخير العمل.	
غالبا	1	1.16190	3.5830	تضع الإدارة معايير وإجراءات قياسية لكل عملية تسهل للعاملين أداء أعمالهم.	
أحيانا	3	1.24010	3.2333	تتسم الإدارة بترتيب إجراءات العمل بصورة قياسية لمنع الضياع في حركات وعمليات الموظف.	
أحيانا	5	1.26848	3.1333	تسعى الإدارة إلى القضاء على الإجراءات الزائدة والغير ضرورية.	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS

بالنسبة للنتائج التي أظهرها الجدول السابق يتضح تباين وتشتت نوعا ما في إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك حسب نتائج الانحراف المعياري. وأوضح أن المديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة تتبع منهجية واضحة لتنظيم مكان العمل وترتيبه ونظافته وذلك من خلال نتائج المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة، في حين أن بعد التحسين المستمر يبقى بعيد كل البعد عن المستوى المطلوب طالما أنها أحيانا ما تقوم بنشر ثقافة التخلص من الضياعات وتخفيض الكلف الناتج عن الهدر، وأحيانا ما تتبع منهجيات جديدة لتحسين الأنشطة والعمليات، وكذلك بالنسبة لبعدها للعاملين متعددي الوظائف فهو بمستوى متوسط وهو بعيد عن المستوى المطلوب فأفراد عينة الدراسة يقرون أنه أحيانا ما تتبع الإدارة أسلوب التدوير الوظيفي وأن العاملين ليس لديهم القدرة للعمل في أقسام أخرى، كما نلاحظ أن بعد العمل القياسي جاء بمستوى متوسط فحسب أفراد العينة المدروسة المديرية تعتمد معايير لإجراءات العمل لتسهيل للعاملين أداء عملهم وتمنع تكرار مشاكل العمل. ويمكن تلخيص نتائج أبعاد متغير الإدارة الرشيدة في:

الجدول (7): المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لأبعاد الإدارة الرشيدة

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الإدارة الرشيدة
متوسط	1	1.00594	3.5167	تنظيم موقع العمل
متوسط	2	1.02676	3.3033	التحسين المستمر
متوسط	3	1.06347	3.1433	العاملين متعددي الوظائف
متوسط	4	0.90968	3.0167	العمل القياسي
متوسط		0.89909	3.2450	الإدارة الرشيدة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول (7) أن مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة في المديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة من وجهة نظر العينة المدروسة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.2450) وبانحراف معياري بلغ (0.89909)، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى والتي تنص على أن مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة مرتفعاً.

وتبيّن كذلك أن إدراك الإدارة الرشيقة من خلال تنظيم موقع العمل كان بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي قدره (3.5167) وهو أعلى متوسط حسابي، في حين يأتي بعد التحسين المستمر في المرتبة الثانية بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.3033)، والمرتبة الثالثة لعدد العاملين متعددي الوظائف بمتوسط حسابي (3.1433) وبمستوى متوسط، وجاء بعد العمل القياسي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.0167) وبمستوى متوسط.

**3.2.3. مستويات الاحتواء العالي:** سيتم تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات الاحتواء العالي ( الاندماج الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات، المشاركة في العوائد) من خلال حساب المتوسطات الحسابية المرجحة وانحرافاتهما المعيارية، كما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاحتواء العالي**

الأبعاد	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
الاندماج الوظيفي	تحفزنا إدارة المؤسسة نحو الالتزام بتحقيق أهدافها.	3.3167	1.28210	5	أحيانا
	لدي الرغبة العالية للبقاء في المؤسسة الذي أعمل بها.	3.4000	0.96023	4	غالبا
	لدي دافع كبير لبذل المزيد من الجهد لتقدم المنفعة للمؤسسة الذي أعمل بها.	3.6667	1.21665	3	غالبا
	أشعر بالحماس والفخر بالجهود التي أبذلها في عملي.	4.0000	1.05766	1	غالبا
	أتحرى الدقة والالتزام في جميع التفاصيل المرتبطة بعملي.	3.9667	1.27514	2	غالبا
المشاركة في اتخاذ القرار	أقدم اقتراحاتي واستفساراتي إلى الإدارة العليا دون تردد.	3.4333	1.21246	2	غالبا
	يتم حل المشاكل التي تحدث في العمل دون اللجوء إلى الإدارة العليا.	3.2667	0.95432	3	أحيانا
	أمتلك الإمكانيات اللازمة للتصرفات المناسبة.	3.5667	1.03115	1	غالبا
مشاركة المعلومات	تتيح لنا الإدارة فرص متزايدة للمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات التي تساعد في تحسين بيئة العمل الوظيفي.	2.6833	1.33393	4	أحيانا
	توفر المؤسسة المعلومات بالتوقيت الذي يلاءم الاحتياج إليها.	3.1667	1.18130	4	أحيانا
	تتماز المعلومات التي يتم الحصول عليها بالدقة والوضوح.	3.1833	1.22808	3	أحيانا
	تشمل المعلومات التي احصل عليها على كافة الجوانب المتعلقة بالمنظمة.	3.4167	1.12433	2	غالبا
المشاركة في العوائد	تمكنني الاستفادة من المعلومات في اتخاذ قرارات مناسبة.	3.6000	1.18178	1	غالبا
	تقدر الإدارة الجهد الذي أقوم به في العمل وتكافئني عليه.	2.7667	1.36998	4	أحيانا
	تميز الإدارة بين الموظف الكفاء وغير الكفاء.	2.8000	1.19036	3	أحيانا
	يتم تقدير الحوافز المادية عن أساس الأداء المتميز.	2.8167	1.17158	2	أحيانا
	توفر المؤسسة فرص ترقية وفقا لمبدأ الكفاءة.	2.9833	1.14228	1	أحيانا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss.

بالنسبة للنتائج التي أظهرها الجدول السابق يتضح تباين وتشتت نوعا ما في إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك حسب نتائج الانحراف المعياري. وأوضح أن بعد الاندماج الوظيفي جاء بمستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة فهو يحقق مستويات مقبولة في المديرية وذلك من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه فهذا يوضح راحة العاملين النفسية في العمل ورغبتهم في البقاء في مؤسستهم وافتخارهم بالجهود التي يبذلونها، في حين أن بعد المشاركة في اتخاذ القرار جاء بمستوى متوسط حيث تعمل المديرية على مشاركة العاملين من خلال الاستقلالية في عملهم، وتقديمهم الاقتراحات والآراء دون تردد وأحيانا ما يتم حل مشاكلهم دون الرجوع للإدارة العليا، وكذلك بالنسبة لبعث مشاركة المعلومات فهو بمستوى متوسط فأفراد عينة الدراسة يقرون أنه غالبا ما يحصلون على المعلومات اللازمة للقيام بعملهم وتمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة وأحيانا ما يحصلون عليها في الوقت المناسب، كما نلاحظ أن بعد المشاركة في العوائد جاء بمستوى متوسط وهو بعيد عن المستوى المطلوب فحسب أفراد العينة المدروسة المديرية أحيانا ما تقدر جهودهم وأحيانا ما توفر لهم فرص ترقية وتميز بينهم على أساس الكفاءة، فحسب عينة الدراسة وجود مشكل في التعويضات المالية ونظام الترقية في المديرية ما يتطلب منها إعادة النظر فيهما. ويمكن تلخيص نتائج أبعاد متغير الاحتواء العالي للعاملين:

الجدول (9) : المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لأبعاد الاحتواء العالي

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الاحتواء العالي
مرتفع	1	0.87048	3.6700	الاندماج الوظيفي
متوسط	3	0.87627	3.2375	المشاركة في اتخاذ القرار
متوسط	2	1.03023	3.3417	مشاركة المعلومات
متوسط	4	1.03433	2.8417	المشاركة في العوائد
متوسط		0.81566	3.2961	الاحتواء العالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول (9) أن مستوى ممارسات الاحتواء العالي في المديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة من وجهة نظر العينة المدروسة كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.2961) وبانحراف معياري بلغ (0.81566)، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى والتي تنص على أن مستوى ممارسات الاحتواء العالي للعاملين مرتفعا. وتبين كذلك أن إدراك الاحتواء العالي للعاملين من خلال الاندماج الوظيفي كان بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي قدره (3.6700) وهو أعلى متوسط حسابي، في حين يأتي بعد المشاركة بالمعلومات في المرتبة الثانية بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.3417)، والمرتبة الثالثة لبعث المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.2375) وبمستوى متوسط، وجاء بعد المشاركة في العوائد في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.8417) وبمستوى متوسط.

### 3.3. اختبار علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة:

يسعى هذا المحور إلى اختبار الفرضية الثالثة والتي نصت بأن: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الرشيدة على الاحتواء العالي للعاملين بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة".

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لا بد أولا التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance)، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Analysis)، وذلك لتحديد أثر الإدارة الرشيدة على الاحتواء العالي للعاملين، والجدول التالية توضح ذلك:

الجدول (10): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	22.587	1	22.587	78.605	0.000*
الخطأ	16.666	58	0.287		
الكلية	39.252	59			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول (10) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (78.605) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.92)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05). وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الإدارة الرشيقة على الاحتواء العالي للعاملين

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t) المحسوبة	مستوى دلالة (t)
الثابت	1.063	0.261	/	/	4.069	*0.000
الإدارة الرشيقة	0.688	0.078	0.759	0.575	8.866	*0.000

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول (11) أن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8.866) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.65)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ )، وعليه نستنتج أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على الاحتواء العالي للعاملين في المديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

تشير قيمة (R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.759)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، فيما فسرت الإدارة الرشيقة ما مقداره (57.5%) من التباين في المتغير التابع (الاحتواء العالي للعاملين) وهي قيمة جيدة، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية جيدة، أما قيمة (B)، والتي بلغت (0.688) فتشير إلى أن أي تغير في الإدارة الرشيقة بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في ممارسات الاحتواء العالي بمقدار (0.688).

## 4. الخاتمة:

من خلال الدراسة التي أجريت والمتعلقة باستكشاف أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق الاحتواء العالي للعاملين بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، حيث توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

- أكدت نتائج التحليل على استعداد المديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة في تطبيق بعض أدوات الإدارة الرشيقة (تنظيم موقع العمل، والعمل القياسي) إلا أن درجة التطبيق متوسطة، وبالنسبة للأدوات الأخرى (التحسين المستمر، العاملون متعددي الوظائف) فجاءت بمستويات متوسطة ولكنها بعيدة عن المستوى المطلوب وذلك راجع إلى عدم نشر ثقافة التحسين المستمر لدى العاملين وجعلهم شريكاً رئيسياً في عمليات التحسين فضلاً عن الاهتمام بتحسين

المناخ النفسي لديهم، ولا تشجع المديرية العاملين على تنوع مهاراتهم عن طريق التدوير والتناوب الوظيفي مما يشكل لهم تخوف منه ومقاومته، واعتمادها على الطريقة التقليدية (الخبرة).

- يتم ممارسة الاحتواء العالي في المديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة بمستوى متوسط، وبالنسبة لبعث الاندماج الوظيفي جاء بمستوى مرتفع، أما الأبعاد الأخرى (المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات، والمشاركة في العوائد) فجاءت بمستويات متوسطة ومتقاربة، فحسب أفراد عينة الدراسة توجد جوانب إيجابية في حصولهم على المعلومات اللازمة لاداء عملهم، وتقديمهم للاراء والاقتراحات للإدارة العليا، لكن يوجد خلل في مسار الترقيات والتعويضات المالية في المديرية .

- تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي البسيط أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيدة على الاحتواء العالي للعاملين بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.

وفي ضوء نتائج الدراسة يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- ضرورة تعزيز ثقافة استخدام أدوات الإدارة الرشيدة في مختلف مجالات العمل الإداري؛
- ضرورة نشر ثقافة إزالة الضياع من الأنشطة والتحسين المستمر بين العاملين، واعتماد المديرية نتائج أداء العاملين أساسا للتحسين المستمر؛
- الاهتمام بتطبيق أداة العاملين متعددي الوظائف والعمل على تطبيقه في جميع عمليات المديرية لما له من دور كبير في انسيابية العمل بشكل من؛
- تعزيز عملية المشاركة في اتخاذ القرار لأنها تعمل على تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وهذا ينعكس على تعزيز ممارسات الاحتواء العالي؛
- تعزيز عملية تبادل المعلومات باعتبارها واحدة من أسهل الطرق وأكثرها فعالية لتعزيز الاحتواء العالي للعاملين، وضرورة توفيرها في الوقت المناسب ودقتها ووضوحها وتطابقها لاحتياجات المستفيدين؛
- التأكيد على إعادة النظر في نظام التعويضات ومنح المكافآت، وتوضيح الآلية المعتمدة في توزيعها للعاملين وبمستوى عادل، الأمر الذي يساهم في زيادة احتواء وارتباط العاملين بمؤسستهم.

## 5. المراجع:

### 1.5 قائمة المراجع باللغة العربية:

- حسن وليد حسين. (2018). انعكاس ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية. *Journal of University of Babylon* ، 26 (9)، 144-167.
- رغد جمال جاسم. (2016). انعكاس منهج الإدارة الرشيدة على ممارسات إدارة الموارد البشرية: بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق ( زين - اسيا سيل). *العلوم الاقتصادية والادارية* ، 22 (94)، 1-25.
- سناء أبوليفة. (2016). علاقة الإدارة بالحتواء العالي في تعزيز الإبداع الإداري دراسة ميدانية مطبقة على شركة أسيوط لتكرير البترول. *المجلة العربية للإدارة* ، 36 (1).
- عبدالرحمن بن وارث، و أحمد جابة. (2016). دور المؤسسات الانتاجية في تطبيق أسلوب " الإدارة الرشيدة" - دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية. *مجلة العلوم الاقتصادية* ، 17 (2)، 142-157.



- عمر مهدي، و طيب هاشمي. (2019). الإدارة الرشيقة مفاهيم وممارسات: الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية. *Journal of Economic Growth and Entrepreneurship* ، 2 (1)، 21-41.
- محمد ريب الله. (2013). واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي* ، 6 (11).
- يحيى محمد ركاج، و سمر مشرف العبادلة. (2017). مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. *المؤتمر العلمي الثاني: الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني*. فلسطين.

## 2.5. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Böckerman, P., Bryson, A., & Ilmakunnas, P. (2012). Does high involvement management improve worker wellbeing? *Journal of Economic Behavior & Organization* (84), 660-680.
- Damrath, F. (2012). Increasing competitiveness of service companies: developing conceptual models for implementing Lean Management in service companies. *Politecnico di Milano* (125).
- Doody, S.-j. P. (2007). High-Involvement Work Systems: Their Effect on Employee Turnover and Organisational Performance in New Zealand Organisations . *A thesis of Commerce and Management* . Lincoln University.
- Mubashir, A., & others, A. (2014). High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Basic and Applied Scientific Research* , 4 (12), 71-85.
- Mxenge, s., Dywili, m., & Bazana, s. (2014). Job engagement and employees' intention to quit among administrative personnel at the university of fort hare in south africa. *International Journal of Research in Social Sciences* , 4 (5), 124-139.
- Nicholas, J. (2018). *Lean Production for Competitive Advantage: A Comprehensive Guide to Lean Methodologies and Management Practices* (2nd Edition ed.). London: Taylor and Francis Group productivity press.
- Pedro J, M.-J., & José, M.-F. (2014). Lean Management and Supply Chain Management: Interrelationships in the Aerospace Sector. *Business Science Reference* , 304-337.
- Schaufeli, w. b., & Others, a. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies* (3), 71-92.

- Shatha S, A. S., & others, A. (2018). The Role of the Lean Management in Promoting the Creativity of Jawwal from the Point of View of Its Employees. *International Journal of Academic Information Systems Research* , 2(11), 15-33.
- Teich, S., & Faddoul, F. (2013). Lean Management—The Journey from Toyota to Healthcare. *Rambam Maimonides Medical Journal* , 4(2), 1-9.
- Voipio, A. (2014). Do High-Involvement Management Practices Enhance Employees' Innovative Behavior? *thesis* . Aalto University School of Business.
- Wood, S., & others, &. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *human relations* , 64(4), 419-446.
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-Performance Work Systems and Occupational Safety. *Journal of Applied Psychology* , 90(01), 77-93.
- Walter, m. v. (2017). Demarche d'amelioration de la qualite des activites pharmaceutiques dans les essais cliniques: nouvelle approche par le lean management . *thèse* . université d'aix-marseille – faculté de pharmacie , france.