

متطلبات الإدارة الرشيقة وأثرها على تحقيق ممارسات إدارة المواهب في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة-

Lean management requirements and their impact on achieving talent management practices in the company - a case study of Algeria Telecom, branch Skikda-

هرموش إيمان^{1*}

¹جامعة جيجل(الجزائر)، imen.hermouche@univ-jijel.dz

تاريخ الاستلام: 2022/07/31

تاريخ القبول: 2023/01/31

تاريخ النشر: 2023/01/31

المخلص:

Abstract :

This study aims at diagnosing the impact of applying the requirements of Lean management on achieving talent management practices in Algeria Telecom, Skikda Branch, To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed to collect primary data, and it was distributed to a random sample of 40 workers from the Algeria Telecom, Skikda branch, and all of them were valid for the study.

Finally, the study found, through the results of testing the main hypothesis, that there is a strong direct relationship with a correlation coefficient estimated at (0.705) between lean management and talent management in Algeria Telecom, The study concluded that it is necessary to pay attention to the application of the requirements of lean management and work to apply it in all the operations of the directorate because of its great role in the flow of work in a flexible manner, with the need to bring about integration in the application of talent management strategies, and its design to attract, manage, develop, motivate and retain important workers, with the aim of creating A highly responsive and sustainably performing system.

Keywords : lean management, Lean management requirements, talent management, Algeria Telecom company.

JEL Classification Codes : D83. J24

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص أثر تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات إدارة المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية، وزعت على عينة عشوائية قدرت بـ 40 عامل من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة، وكانت كلها صالحة للدراسة، وتوصلت الدراسة في الأخير من خلال نتائج اختبار الفرضية الرئيسية انه توجد علاقة طردية قوية بمعامل ارتباط قدر ب (0.705) بين متطلبات الإدارة الرشيقة وإدارة المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر، هذا وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتطبيق بمتطلبات الإدارة الرشيقة والعمل على تطبيقه في جميع عمليات المديرية لما له من دور كبير في انسيابية العمل بشكل مرن، مع ضرورة احداث التكامل في تطبيق إستراتيجيات ادارة المواهب، وتصميمها لاستقطاب وإدارة وتطوير وتحفز واستبقاء العاملين المهمين، بهدف إيجاد منظومة عالية الاستجابة والأداء بشكل مستدام.

الكلمات الدالة: الإدارة الرشيقة. متطلبات الإدارة الرشيقة، إدارة المواهب، مؤسسة اتصالات الجزائر .

تصنيفات JEL: D83. J24

مقدمة:

ترجع بدايات الإدارة الرشيقة على خمسينات القرن الماضي مع بداية أفكار الإدارة اليابانية، فهي نظام متكامل تبحث عن كيفية الاستخدام الأمثل للموارد داخل المؤسسة بكافة أشكالها مع التركيز على عنصر الوقت الذي يعتبر الأساس الذي تقوم عليه وظيفة الإنتاج.

ولكي تضمن المؤسسات البقاء والاستمرار في بيئة تتميز بتسارع متغيراتها وشراسة المنافسة، في ظل التوجه الحديث نحو تكنولوجيا الاعلام والاتصال والرقمنة، أصبح من الضروري التوجه من الإدارة التقليدية الثقيلة والمنغلقة على نفسها القائمة على الهدر ومقاومة التغيير، إلى أسلوب الإدارة الرشيقة التي تركز على تحديد الهدر والقضاء عليه، مرونة الأداء، وتوفير بيئة عمل مناسبة تساعد على العمل الجماعي وتشجيع الابداع.

وباعتبار أن التميز هو الهدف الأول للمؤسسات في ظل المنافسة الشرسية التي تعرفها بيئة الاعمال السريعة، أصبح من بين أهم التحديات التي تواجهها اليوم هو القدرة على استغلال الأساليب الإدارية الحديثة التي تتميز بالرشاقة والمرونة في إدارة المواهب، باعتبارها المورد غير الملموس الذي يضمن عمليات النمو والاستمرار والتطور، فتطور ثقافة التركيز على المواهب في المؤسسة كمصدر للتنافس من شأنه المساعدة على الدخول إلى أسواق جديدة والتحرك إلى الامام في سبيل المنافسة والتنافس.

إشكالية الدراسة

تعمل المؤسسات الجزائرية عامة ومؤسسة اتصالات الجزائر خاصة في بيئة متنوعة تعتمد على المعرفة المتطورة والتقدم التكنولوجي، خاصة في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة وبروز العديد من المؤسسات الخاصة التي تفرض عليها منافسة شرسة في قطاع نشاطها، أصبح لزاما عليها التركيز على الأساليب الإدارية الحديثة القائمة على الرشاقة، والتي من شأنها إدارة مواهبها من العمال كميزة تنافسية يصعب تقليدها يمكن من خلالها مساهمة وتيرة النمو والتطور المتسارعة.

من خلال ما سبق سنحاول من خلال هذه الدراسة معالجة الأثر الذي يلعبه تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة على إدارة المواهب في مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة، حيث تتمحور إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة على إدارة المواهب في مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة؟

من أجل التحليل المعمق للسؤال الرئيسي تم طرح الاسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر دعم الإدارة العليا على إدارة المواهب في مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة؟
- ما أثر تنظيم موقع العمل على إدارة المواهب في مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة؟
- ما أثر التحسين المستمر على إدارة المواهب في مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة؟

- ما أثر العاملين متعددي الوظائف على إدارة المواهب في مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة؟

فرضيات الدراسة

كإجابات مبدئية على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05 فأقل) لمتطلبات الإدارة الرشيقة على إدارة المواهب في مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة.
الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05 فأقل) لدعم الإدارة العليا على إدارة المواهب في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05 فأقل) لتنظيم موقع العمل على إدارة المواهب في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05 فأقل) للتحسين المستمر على إدارة المواهب في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05 فأقل) للعاملين متعددي الوظائف على إدارة المواهب في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تتبع أهمية البحث من أهمية الإدارة الرشيقة وإدارة المواهب كمصدر أساسي للتميز والتفوق في التنافس الشديد الذي تعرفه بيئة الاعمال؛

- واقع بيئة الاعمال المتسارع والمتطور والذي فرض على المؤسسات تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة المرنة والرشيقة باعتبارها أبرز أدوات الجودة في الإنتاج والتفرد بها أيضا؛

- يسلط الضوء على حاجة منظمات الاعمال في ظل اقتصاد المعرفة، للأفراد ذوي مؤهلات وقدرات والكفاءات المتميزة خاصة النادرة منها والمتمثلة في المواهب البشرية؛

أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- الوقوف على تحديد الإطار النظري المفاهيمي للإدارة الرشيقة وإدارة المواهب كتوجه جديد للمؤسسات في ظل التحول نحو تكنولوجيا الاعلام والاتصال والرقمنة؛

- التعرف على أهم متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة في المؤسسة؛

- التعرف على أهمية إدارة المواهب في المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة؛

- تشخيص توجه مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة لتطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة وبأبعاد إدارة المواهب؛

- تقديم مجموعة من الاقتراحات على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن من خلالها تعظيم استفادة المؤسسة من المواهب العاملين فيها.

منهج الدراسة

في إطار معالجة مختلف الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوع البحث لكونه أكثر ملائمة لهذا النوع من الدراسات حيث يحاول وصف الاهتمام بتطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة وأبعاد إدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة من أجل معالجة الجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة، وعلى الاستبانة كأداة رئيسية جمع البيانات الأولية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على عينة عشوائية من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة.

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة

الفرع الأول: المفاهيم المتعلقة بالإدارة الرشيقة

1- تعريف الإدارة الرشيقة

تعرف الإدارة الرشيقة بأنها فلسفة إدارية حديثة تقوم على رفض الأفكار التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، من حيث اعتماد عملية نجاحها على أصحاب الخبرة فقط، بل تعتبر أن جميع العاملين في المؤسسة بمثابة شركاء في عملية التطوير والتحسين المستمر، والاهتمام بالعاملين ذوي المعارف والمهارات المتعددة، مع ضرورة تحسين مناخ العمل النفسي وتطوير برامج التدريب المناسبة، والاهتمام بتكوين فرق العمل صغيرة وغيرها من آليات العمل الجماعي الذي من شأنه الرفع من مستويات الأداء الوظيفي. (أسماء، ديسمبر 2020، صفحة 656).

كما تعرف كذلك على أنها طريقة إدارية تتضمن المبادئ الرئيسية للرشاقة من أجل تنظيم العمل وتحسين أداء الأعمال، فهي تتضمن مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح وفي الوقت الصحيح لخلق قيمة لعمل معين، وأن الهدف الأساسي للدارة الرشيقة هو إزالة الهدر وإضافة قيمة عن طريق التحسين المستمر، من خلال تحسين خدمة العملاء، وبناء علاقات جيدة ووطيدة مع الموردين وزيادة درجة المرونة والاستجابة السريعة للتغيرات، بالإضافة إلى تحسين مستويات الجودة وخفض المخزون وزيادة الانتاجية (صبري، 2020، صفحة 42)

بالتالي 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 وتقوم على ثلاث نقاط أساسية تتمثل في: (فاطنة، نجاه، و محمد السعيد، 2021، صفحة 106)

- 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.

2- متطلبات الإدارة الرشيقة

- يتطلب أسلوب الإدارة الرشيقة توفر مجموعة من الاعتبارات التي تعد أساسية لإنجاح العمل الإداري وفق هذا الأسلوب، من أهم هذه المتطلبات نذكر ما يلي: (مطيرة ضيف الله، المجلد 11، العدد 29، صفحة 86)
- **دعم الإدارة العليا:** يتوقف نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة على مدى الدعم الذي يتم تقديمه من الإدارة العليا وما تقدمه من امكانات تسهم في إنجاح العمل الإداري، من خلال توفير كافة المتطلبات المادية والمالية والبشرية، بالإضافة إلى تنظيم الوقت بهدف تحقيق الاهداف المسطر لها.
 - **التعاون بين الإدارة والعاملين:** من خلال إيجاد جو من اللفة والتفاهم بين العاملين، الامر الذي يستدعي اخضاع جميع العمليات الادارية إلى مبدأ التشاركية والعمل الجماعي، والمساهمة في القضاء على الهدر بمختلف أشكاله.
 - **الاهتمام بالتدريب والتكوين كما نوعا:** من خلال تزويدهم بمختلف الطرق التي تسهم في إنجاح العمليات الادارية، وبالتالي تكوين عمال ذوي خبرة ومهارة كافية لاكتشاف مختلف الاخطاء التي قد تحدث في موقع العمل وحلها في الوقت المناسب ما يساعد على تقليل الهدر بمختلف مجالاته وبالتالي ضمان جودة المخرجات الادارية.
 - **التغيير في ثقافة المؤسسة:** يجب العمل على تغيير الثقافة العامة في العمل، ونشر ثقافة العمل الرشيق بين العاملين ككل، وغرس فكرة المبادرة والابداع بمختلف مجالات العمل الإداري ما يسهم في المحافظة على جميع موارد وممتلكات المؤسسة.

3- أبعاد الإدارة الرشيقة

- حتى تحقق هذه الفلسفة أهدافها الرئيسية يجب أن تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية التي لا يمكن لهذا الأسلوب أن ينجح من دونها، والتي يمكن تلخيصها في العناصر التالية: (بلقرع، 2018، صفحة 107)
- **تنظيم موقع العمل:** من خلال الاعتماد على طرق تجعل العمل منظم ومرتب بشكل من شأنه المحافظة على انسيابية العمل وتنظيم البيئة المحيطة بالعاملين.
 - **التحسين المستمر:** هو أسلوب ياباني يعمل على إدخال تحسينات بسيطة على النشاطات والخدمات بشكل مستمر، مع التأكيد في ثقافة المؤسسة على مبدأ (JIT) من أجل معالجة المشاكل التي يمكن أن تحدث، بالإضافة إلى إشراك جميع العاملين في عملية التحسين وعلى جميع المستويات الإدارية بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية.
 - **العمل القياسي:** هو أسلوب إرشادي يشير إلى عملية أداء العمل وفقا للمعايير التي تحدد كل الجوانب المهمة، وتسمى أحيانا 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، فهو أسلوب يقود لمعالجة الاستقرار وتوفير الأساس للتحسين.

- **العاملين 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 تخصي العمل وتجزئتها (مهدي & هاشمي، 2019، p. 28).

الفرع الثاني: ماهية إدارة المواهب وأهم أبعادها:

تعد إدارة المواهب "talent management" أحد أهم التحولات المعرفية في المجال الإداري الحديث، باعتبارها المصدر الرئيس لتحقيق التنافسية في الوقت الحالي، وذلك بعد التحول نحو الموارد غير الملموسة في مقدمتها الموهبة والرسائل الفكرية في ظل اقتصاد المعرفة.

1- تعريف الموهبة:

تعتبر الموهبة من أكثر المفاهيم تشعباً، إذ تتداخل مع العديد المفاهيم التي ترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، والتي من الممكن أن تشكل وتستخدم في نطاق واسع كبديل لها، أهم هذه المفاهيم: العبقرية، الإبداع، الذكاء التميز والتفوق، ولهذا شكل مفهوم الموهبة مجالاً خصباً للدراسات والبحوث التي توصلت إلى نتائج مفادها أن الموهوبين يمتلكون مختلف الصفات السابقة ويظهرون أنماطاً من السلوك والسمات التي تميزهم عن غيرهم كسرعة التعلم، حب المخاطرة، القيادة، المثابرة والإبداع، فهذه السمات تشكل إطار معرفي يعرف الموهبة ويسمح بالتعرف على الموهوبين (حسن جمعة، 2015، صفحة 135).

فالموهبة هي نتاج عملية تفاعلية بين الاستعدادات الفطرية والقدرات العلمية للفرد والبيئة المحيطة به، والتي تستثير قدرات الفرد الكامنة وتوظيفها في الوقت المناسب، الذي يؤدي لإفراز أداء يجمع بين التميز والاختلاف، وبالرغم من أنها مرتبطة بالموارد البشرية إلا أنها تنعكس ضمن نسيج ثقافة المنظمة وتركيبها المعرفي (مقدود، 2015، صفحة 5).

وعليه فالموهبة إذن هي تقاطع بين ثلاث حلقات من السمات الإنسانية هي القدرات التي تحقق مستوى عالي من الالتزام بالمهام ومستوى عالي من الابتكار، بالتالي يمكن القول أن الموهبة تترجم في قدرة الأفراد على تحقيق نتائج جيدة، وأداء عالي باستخدام مجموعة القدرات والصفات المتميزة التي يمتلكونها، والتي تحتاج في إدارتها إلى العديد من الإستراتيجيات من أجل الحصول على أقصى استفادة منها.

2- تعريف إدارة الموهبة:

يرجع مصطلح إدارة الموهبة إلى عصر الإغريق والبابليون حيث استخدم هذا المصطلح كمقياس لأهمية الأفراد، وقد عبر عنه بوحدات قياس نقدية تعبر عن قيمة الشخص وقدراته (دهام حمد، 2014، صفحة 14)، في حين بدأ ظهور هذا المصطلح في المؤسسات وفي إدارة الموارد البشرية منذ عام 1998 عندما نشر مكتب الاستشارات

mckinsey تقريره المشهور " حرب المواهب " ومن ذلك الوقت زادت أهمية المواهب واكتسبت شهرة في المقالات والممارسات التجارية على حد سواء لما لها من دور كبير في تطوير ونجاح المؤسسات (الكساسبة، 2016، صفحة 96).

حيث ينظر إلى إدارة المواهب كونها عملية شمولية تأخذ بعين الاعتبار المواهب المتجاهلة داخل المؤسسة وتحاول جذب واختيار وتطوير المواهب من خارجها (Barney, Lynette, & Joubert, 2017, p. 5) ، فهي وظيفة من وظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي تعمل على عملية جذب واختيار وتدريب وتطوير وترقية العاملين في جميع أنحاء المؤسسة (Nizamenttin & Rizvi, 2015, p. 471) ، تعرف إدارة المواهب على أنها مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى جودة المواهب المتوفرة في المنظمة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية، لتطوير وإثراء معارفهم باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستقطابهم من خلال توفير الظروف الملائمة، والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارههم الوظيفي (قريشي و بوقفة، 2019، صفحة 251). بالتالي يمكن القول بأن إدارة المواهب هي مجموعة من العمليات التنظيمية المتكاملة، التي يتم تصميمها لاستقطاب وإدارة وتطوير وتحفز واستبقاء العاملين المهمين، بهدف إيجاد منظومة عالية الاستجابة والأداء بشكل مستدام، بحيث تساعد هذه العمليات أنظمة مدمجة ومتكاملة ومترابطة تحقق المشاركة والتكامل بين وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

3- أبعاد إدارة المواهب:

منذ أن بدأت فكرة إدارة المواهب، لم تحظى باتفاق فيما يتعلق بالأبعاد التي يتألف منها حيث يمكن حصرها اعتماداً على التسلسل الزمني في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أبعاد إدارة المواهب

الباحث	الأبعاد
Bersin 2006	الاستقطاب، التطوير، إدارة الأداء، التخطيط، التعويضات، تطوير القيادة، الدعم، والتدريب
Oehley2007	الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ، تحديد الموهبة والتعويضات
Hewitt 2008	تطوير المواهب، إدارة الأداء، التخطيط، تطوير القيادة
Piti 2010	تعويضات، ثقافة تنظيمية، تطوير القيادة، الدعم والتدريب
Chikumbi2011	الاستقطاب، إدارة الأداء، تخطيط، تمكين العاملين، التعويضات والثقافة التنظيمية

الاستقطاب، الاختيار، التقييم والاحتفاظ	Stan2012
الاستقطاب، التطوير، إدارة الأداء، تحديد الموهبة والتخطيط	Brunila 2013

المصدر: هديل كاظم سعيد، دور القيادة الإستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة-بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد87، 2017، ص181.

بعد عرض مختلف أبعاد إدارة الموهبة من وجهة نظر عدد من الباحثين سنعتمد في دراستنا على الأبعاد التالية:
- **استقطاب المواهب:** بات التنافس بين منظمات الاعمال قويا وشرسا من أجل جذب وتوظيف المرشحين من ذوي القيمة والموهبة، حيث يعد الاستقطاب أول خطوة لعملية إدارة المواهب، فهي المسؤولة عن جذب واختيار الشخص المناسب، باعتبار ان هذا القرار يتحكم في فشل ونجاح المؤسسة (مقدود، 2015، صفحة 11)، يمكن أن تكون هذه العملية من داخل المنظمة تخص المواهب الممكن تطويرها، عبر عمليات النقل أو الترقية أو إدخال الموهوبين دورات تطويرية لغرض إشغال المواقع التي تحتاجها المنظمة، أو أن تكون خارجية من خلال متابعة العقول النادرة وجذبها للاستفادة من رصيدها المعرفي الذي نعكس بدوره على زيادة عمليات الابداع والابتكار باستمرار (رغد و نور، 2018، صفحة 313)

- **تنمية المواهب:** تعد عملية تطوير المواهب أو عملية تحسين تعلم العاملين جزء جوهري من إدارة المواهب، فبهدف تحسين الأداء وتكوين فرق عمل قوية، لابد من جعل المعرفة والمهارات أكثر تفردا وذات قيمة من خلال ما يطلق عليه بالنظام الداخلي للإدارة الموارد البشرية، الذي يعتمد على عمليتي التدريب والتطوير والتي ينبغي أن تشمل كل مستويات المنظمة، بالإضافة إلى تشجيع الاتصال والتفاعل من أجل التمكن من اكتشاف الموهوبين وتنميتهم (العلي، 2016، صفحة 7).

- **الاحتفاظ بالموهبة:** هي الخطة التي تستخدمها المؤسسة للاحتفاظ بالمواهب من خلال عدة أساليب مثل الامتيازات التعويضات المباشرة وغير المباشرة وموقع العمل الذي له تأثير مباشر على النجاح الوظيفي، كما تعتمد على المكافآت الضمنية والترقيات، بالإضافة إلى تقديم فرص متساوية للعمال والتي تلعب دور فعال في تقليل التهرب الوظيفي (العلي، 2016، صفحة 9).

- **تقييم الموهبة:** من أجل تحليل أداء العاملين يتضمن تحليل صفاتهم الشخصية والبدنية والمهارات الفنية والسلوكية لتحديد نقاط القوة والضعف، فهي العملية التي تتأكد من خلالها المؤسسة أن الجهود التي يبذلها العاملون تساعد على تحقيق الأهداف (بلقرع، 2018، صفحة 102).

المحور الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

الفرع الأول: أداة وعينة الدراسة:

في الدراسة الحالية سيتم الاعتماد في دراسة الادارة الرشيقة والتي تمثل المتغير المستقل على مجموعة من العناصر التي تجمع بين أبعاد الادارة الرشيقة ومتطلباتها وذلك بما يتناسب مع طبيعة المؤسسة محل الدراسة،

حيث سيتم الاعتماد على " دعم الادارة العليا"، "تنظيم موقع العمل"، "التحسين المستمر"، و"العاملين متعددي الوظائف" كأبعاد للإدارة الرشيقة.

على هذا الاساس تم إعداد إستبانه حول واقع تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة لمتطلبات الإدارة الرشيقة وإثرها على إدارة المواهب، تتكون الاستبانه من مجموعة من الاسئلة التي تخص المتغير المستقل "الادارة الرشيقة" بأربع أبعاد حيث شمل البعد الاول على (3) عبارات، البعد الثاني (3) عبارات، البعد الثالث (3) عبارات، أما البعد الرابع فشمّل (4) عبارات، بالإضافة إلى العبارات المتعلقة بالمتغير التابع "إدارة المواهب" الذي تم ضم أبعاده والتعبير عنها ب (10) عبارات.

- مجتمع معينة الدراسة

تتكون مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة من 40 عامل، حيث تم الاعتماد على جميع العمال في الدراسة أي حصر شامل، حيث وزعت عليهم الاستبانات والتي قدرت ب 40، وتم استرجاع جميع الاستبانات وكانت كلها صالحة للدراسة.

وقد تم استخدام مقياس لكرت الثلاثي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانه، كما استعان الباحثين في تحليل بيانات الدراسة بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية " spss " Package For Social Statistique Science " النسخة 23 للحصول على نتائج أكثر دقة، وفيما يلي مقياس ليكارث المستخدم وأوزانه

مقياس لكرت الثلاثي

الوزن (الدرجة)	01	02	03
أطوال الخلايا	$1 \leq x < 1.67$	$1.67 \leq x < 2.34$	$2.43 \leq x < 3$
درجة الموافقة	تطبيق ضعيف	تطبيق جزئي	تطبيق كلي

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانه التي تم توزيعها على عينة البحث ومن أجل الوقوف على مدى ثبات هذه الاداة تم القيام بالاختبارات التالية:

1- صدق الاتساق الداخلي

من أجل التأكد من صدق عبارات الاستمارة أي مدى انسجام العبارات وملاءمتها لتفسير وقياس ما أعدت لقياسه، من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(2): معاملات بيرسون لعبارات أبعاد الإدارة الرشيقة وإدارة المواهب

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة Sig	المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة Sig
دعم الإدارة العليا	1	0.858**	0.000	التحسين المستمر	7	0.592**	0,000
	2	0.587**	0,000		8	0.807**	0,000
	3	0.643**	0,000		9	0.602**	0,000
تنظيم موقع العمل	4	0.587**	0,000	العاملين متعددي الوظائف	10	0.549**	0,000
	5	0.715**	0,000		11	0.672**	0,000
	6	0.643**	0,000		12	0.633**	0,000
					13	0.816**	0,000
إدارة المواهب	1	0.883**	0.000	إدارة المواهب	6	0.776**	0.000
	2	0.631**	0.000		7	0.498**	0.001
	3	0.528**	0.000		8	0.584**	0.000
	4	0.534**	0.000		9	0.696**	0.000
	5	0.430**	0.006		10	0.831**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss (ملحق رقم 1)

يتضح من الجدول رقم (2) أن معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات أبعاد الإدارة الرشيقة وكذا عبارات إدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة، دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل، ما يشير أن جميعها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ما يعبر على قوة الارتباط بين العبارات.

2- ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، من خلال حساب هذا المعامل لكل محور من محاور الاستبانة وكذا حساب معامل ألفا كرونباخ الاجمالي للاستبانة كاملة، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ)

رمز المتغير	الأبعاد والمحاور	العبارات	معامل Alpha Cronbach
X	محور الإدارة الرشيقة	13	0.952
Y	محور إدارة المواهب	10	0.909

0.967	23	الإجمالي	
-------	----	----------	--

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss (ملحق رقم 2)

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث قدرت درجة الثبات الكلية (0.967)، كما أن محاور الاستمارة قدرت معاملات ثباتها ما بين (0.704) و(0.952)، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها من أجل الوصول للنتائج المرغوبة.

الفرع الثالث: التعليق على محاور الدراسة

1- التعرف على اهتمام المؤسسة بالإدارة الرشيقة:

من خلال تحليل عبارات هذا المحور سيتم الوقوف على مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق الإدارة الرشيقة، حيث تظهر النتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الإدارة الرشيقية

الترتيب	التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
4	تطبيق جزئي	0.6169	2.3125	دعم الإدارة العليا
3	تطبيق جزئي	0.6751	2.3250	تنظيم موقع العمل
2	تطبيق جزئي	0.6923	2.3375	التحسين المستمر
1	تطبيق تام	0.6043	2.3875	العاملين متعددي الوظائف
/	تطبيق جزئي	0.5990	2.2625	المتوسط العام للإدارة الرشيقية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss (ملحق رقم 3)

من خلال نتائج الجدول أعلاه رقم (4) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالإدارة الرشيقية قدر ب 2.2625 وانحراف معياري قدر ب 0.5990، فمن خلال النتائج نلاحظ وجود إهتمام متوسط من قبل المؤسسة من وجهة نظر المبحوثين بمتطلبات الإدارة الرشيقية المتمثلة دعم الإدارة العليا، تنظيم موقع العمل، والتحسين مستمر، فيما لاحظنا وجود تطبيق كلي لمتطلب العاملين متعددي الوظائف من وجهة نظر المبحوثين، هذا ما يعكس اتجاه مؤسسة اتصالات الجزائر إلى الاعتماد على العمال الذين يمكنهم التحكم في عدة تقنيات خاصة طبيعة خدماتها المقدمة القائمة أساسا على التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال، هذا بالإضافة إلى توجيهها الكبير نحو التجديد والرغبة في مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها ما يكسبها مكانة في السوق والمنافسة

2- التعرف على اهتمام المؤسسة بإدارة المواهب

من خلال تحليل عبارات هذا المحور سيتم الوقوف على مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإدارة

المواهب، حيث تظهر النتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات إدارة المواهب

الترتيب	التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
6	تطبيق جزئي	0.8397	2.2500	تعمل المؤسسة باستمرار على توظيف عاملين موهوبين
6	تطبيق جزئي	0.8397	2.2500	تضع المؤسسة برامج ومحفزات لاستقطاب الموهوبين بنجاح
8	تطبيق جزئي	0.7574	2.1250	تعمل المؤسسة على اكتشاف الموهوبين من العاملين لديها
7	تطبيق جزئي	0.8335	2.1500	توفر المؤسسة الترتيبات للموهوبين داخل المؤسسة حسب قدراتهم
1	تطبيق كلي	0.7161	2.5000	توفر المؤسسة للمواهب التدريب المستمر وتبعا لاحتياجاتهم
2	تطبيق كلي	0.6774	2.4500	تعمل المؤسسة على التطوير الشخصي والمهني للعاملين
5	تطبيق كلي	0.7696	2.3500	توفر المؤسسة المناخ التنظيمي اللازم لعمل الموهبة
4	تطبيق كلي	0.6674	2.3750	توفر المؤسسة كل المواد والموارد والأساليب اللازمة من أجل قيام الموهوبين بعملهم
3	تطبيق كلي	0.7089	2.4000	تضع المؤسسة معايير محددة وواضحة لتقييم المواهب
3	تطبيق كلي	0.7089	2.4000	تقوم المؤسسة بالتحديث المستمر لنظام تقييم المواهب تبعا لمتطلبات البيئة
/	تطبيق جزئي	0.6655	2.3250	المتوسط العام لإدارة المواهب

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss (ملحق رقم 3)

من خلال الجدول (5) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإدارة المواهب قدر بـ 2.3250 وانحراف معياري قدر بـ 0.6655، فمن خلال النتائج نلاحظ وجود إهتمام كبير من قبل المؤسسة من وجهة نظر المبحوثين ببرامج التدريب تبعا لاحتياجات عمالها، من أجل مساعدتهم على التطوير الشخصي والمهني، وجود اهتمام كلي من قبل المؤسسة بالاحتفاظ بالعمال الموهوبين لديها، وكذا توفير كافة الموارد وأساليب العمل الضرورية، لتمكينهم من أداء مهامهم وحل المشاكل التي تواجههم بطرق ابداعية، هذا بالإضافة إلى توجه المؤسسة بشكل كبير لإستقطاب وتوظيف الموهوبين، ووضع معايير محددة وواضحة لتقييمهم، بحيث يتم تحديث هذه المعايير تبعا لمتطلبات البيئة، في ظل توفر مناخ تنظيمي داعم لعمل المواهب.

الفرع الرابع: اختبار الفرضيات

سيتم إختبار فرضيات الدراسة للوقوف على أثر تطبيق الادارة الرشيقة على إدارة المواهب بالمؤسسة محل الدراسة، حيث سيتم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط في تحليل الفرضيات الجزئية.

وقبل تطبيق علاقة الانحدار لابد أولاً من التأكد من عدم وجود التعددية الخطية، أي عدم وجود ارتباطات خطية فيما بين المتغيرات المستقلة فيما بينها، وعلى هذا الأساس سيتم الاعتماد على مصفوفة الارتباط الكلية واختبار تضخم التباين (VIF)، فكلما كان هذا المعامل أقل من 4 نقول أن المتغيرات المستقلة غير مرتبطة فيما بينها وبالتالي لا توجد تعددية خطية.

جدول رقم (6): اختبار تضخم التباين (VIF)

Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
0.381	2.621	دعم الإدارة العليا
0.250	3.994	تنظيم موقع العمل
0.294	3.398	التحسين المستمر
0.242	4.137	العاملين متعددي الوظائف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (ملحق رقم 4)

من خلال نتائج اختبار تضخم التباين الموضح في الجدول أعلاه رقم (5) نلاحظ أن معاملات VIF أقل من 5 وبالتالي لا توجد تعددية خطية، ومنه يمكن تطبيق اختبارات الانحدار باستخدام طريقة المربعات الصغرى الاعتيادية "OLS".

وتتمثل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية فيما يلي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05 فأقل) لدعم الإدارة العليا على إدارة المواهب في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05 فأقل) لدعم الإدارة العليا على إدارة المواهب في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

جدول رقم(7): نتائج الانحدار الخطي البسيط لدعم الإدارة العليا وإدارة المواهب

معنوية نموذج الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	قيمة F	مستوى الدلالة sig	قيمة المعاملات	قيمة T	مستوى الدلالة sig
	0.574	0.329	0.312	18.65	0.000	-	-	-
معنوية معاملات نموذج الانحدار	الثابت					0.894	2.607	0.013
	دعم الإدارة العليا (1 x)					0.619	4.318	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss (ملحق رقم 4)

من خلال الجدول أعلاه رقم (7) نلاحظ أن معامل الارتباط بين كل من دعم الإدارة العليا وإدارة المواهب متوسط ويقدر ب 0.574، كما أن دعم الإدارة العليا في مؤسسة اتصالات الجزائر تفسر فقط ما نسبته 31.2 % من التغيرات والتطورات الحاصلة في إدارة المواهب فيها، والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، بالتالي هي نسبة قليلة لكنها معنوية ولم تأتي بمحض الصدفة بالنظر لقيمة F المحسوبة المقدر ب 18.65، والتي جاءت أكبر من الجدولية المقدر ب (4.098) (من الملحق 6) بمستوى دلالة "0.000= sig"، معنوي عند مستوى المعنوية 0.05 فأقل، كما نلاحظ كذلك معنوية إحصاءة T لمتغيرات نموذج الانحدار الخطي البسيط المتمثلة في دعم الإدارة العليا وثابت الانحدار عند نفس مستوى المعنوية 0.05 فأقل، ومنه نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري، وبالتالي يوجد أثر ذال معنويا بين دعم الإدارة العليا وإدارة المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر.

2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05 فأقل) لتنظيم موقع العمل على إدارة المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05 فأقل) لتنظيم موقع العمل على إدارة المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

جدول رقم (8): نتائج الانحدار الخطي البسيط لتنظيم موقع العمل وإدارة المواهب

معنوية نموذج الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	قيمة F	مستوى الدلالة sig	قيمة المعاملات	قيمة T	مستوى الدلالة sig
	0.558	0.311	0.293	17.17	0.000	-	-	-
معنوية معاملات نموذج الانحدار	الثابت					1.046	3.260	0.002
	تنظيم موقع العمل (2 x)					0.55	4.143	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss (ملحق رقم 4)

من خلال الجدول أعلاه رقم (8) نلاحظ أن معامل الارتباط بين كل من تنظيم موقع العمل وإدارة المواهب متوسط ويقدر ب 0.558، كما أن تنظيم موقع العمل في مؤسسة إتصالات الجزائر تفسر فقط ما نسبته 29.3 % من التغيرات والتطورات الحاصلة في إدارة المواهب فيها، والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، بالتالي هي نسبة قليلة لكنها معنوية ولم تأتي بمحض الصدفة بالنظر لقيمة F المحسوبة المقدرة ب17.17، والتي جاءت أكبر من الجدولية المقدرة ب (4.098) (من الملحق 6) بمستوى دلالة "0.000= sig"، معنوي عند مستوى المعنوية 0.05 فأقل، كما نلاحظ كذلك معنوية إحصاءة T لمتغيرات نموذج الانحدار الخطي البسيط عند نفس مستوى المعنوية 0.05 فأقل، ومنه نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري، وبالتالي يوجد أثر ذال معنويا بين تنظيم موقع العمل وإدارة المواهب في مؤسسة إتصالات الجزائر.

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05 فأقل) للتحسين المستمر على إدارة المواهب في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع سكيكدة.
H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05 فأقل) للتحسين المستمر على إدارة المواهب في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

جدول رقم (9): نتائج الانحدار الخطي البسيط للتحسين المستمر وإدارة المواهب

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	قيمة F	مستوى الدلالة sig	قيمة المعاملات	قيمة T	مستوى الدلالة sig	معنوية نموذج الانحدار
0.563	0.317	0.299	17.61	0.000	-	-	-	
الثابت								معنوية معاملات نموذج الانحدار
التحسين المستمر (3 x)								
					1.061	3.378	0.002	
					0.541	4.196	0.000	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss (ملحق رقم 4)

من خلال الجدول أعلاه رقم (9) نلاحظ أن معامل الارتباط بين كل من التحسين المستمر وإدارة المواهب متوسط ويقدر ب 0.563، كما أن التحسين المستمر في مؤسسة إتصالات الجزائر تفسر فقط ما نسبته 29.9 % من التغيرات والتطورات الحاصلة في إدارة المواهب فيها، والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، بالتالي هي نسبة قليلة لكنها معنوية ولم تأتي بمحض الصدفة بالنظر لقيمة F المحسوبة المقدرة ب17.61، والتي جاءت أكبر من الجدولية المقدرة ب (4.098) (من الملحق 6) بمستوى دلالة "0.000= sig"، معنوي عند مستوى المعنوية 0.05 فأقل، كما نلاحظ كذلك معنوية إحصاءة T لمتغيرات نموذج الانحدار الخطي البسيط عند نفس مستوى المعنوية 0.05 فأقل، ومنه نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري، وبالتالي يوجد أثر ذال معنويا بين التحسين المستمر وإدارة المواهب في مؤسسة إتصالات الجزائر.

4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05 فأقل) للعاملين متعددي الوظائف على إدارة المواهب في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05 فأقل) للعاملين متعددي الوظائف على إدارة المواهب في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

جدول رقم (10): نتائج الانحدار الخطي البسيط للعاملين متعددي الوظائف وإدارة المواهب

معنوية نموذج الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	قيمة F	مستوى الدلالة sig	قيمة المعاملات	قيمة T	مستوى الدلالة sig
	0.683	0.466	0.45	33.21	0.000	-	-	-
معنوية معاملات نموذج الانحدار	الثابت					0.529	1.648	0.108
	العاملين متعددي الوظائف (4 x)					0.752	5.763	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS (ملحق رقم 4)

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ أن معامل الارتباط بين كل من العاملين متعددي الوظائف وإدارة المواهب متوسط ويقدر ب 0.683، كما أن العمال متعددي الوظائف في مؤسسة إتصالات الجزائر تفسر ما نسبته 45 % من التغيرات والتطورات الحاصلة في إدارة المواهب فيها، والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، بالتالي هي نسبة معتبرة ومعنوية ولم تأتي بمحض الصدفة بالنظر لقيمة F المحسوبة المقدر ب 33.21، والتي جاءت أكبر من الجدولية المقدر ب (4.098) (من الملحق 6) بمستوى دلالة "sig = 0.000"، معنوي عند مستوى المعنوية 0.05 فأقل، كما نلاحظ كذلك معنوية إحصاءة T لمتغيرات نموذج الانحدار الخطي البسيط عند نفس مستوى المعنوية 0.05 فأقل، ومنه نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري، وبالتالي يوجد أثر ذال معنويا بين العاملين متعددي الوظائف وإدارة المواهب في مؤسسة إتصالات الجزائر.

5- إختبار الفرضية الرئيسية

بعدما تعرفنا على درجة تأثير كل متغير مستقل فرعي على المتغير التابع على حدى، سيتم في هذا الجزء من البحث دراسة الاثر الاجمالي لتطبيق الإدارة الرشيدة على إدارة المواهب في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع سكيكدة، وذلك من خلال دراسة أثر كل المتغيرات المستقلة الفرعية، على المتغير التابع، وذلك بالاعتماد على اختبار الانحدار المتعدد القياسي.

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05 فأقل) لمتطلبات الإدارة الرشيدة على إدارة المواهب في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05 فأقل) لمتطلبات الإدارة الرشيقة على إدارة المواهب في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

جدول رقم (11): نتائج الانحدار المتعدد لإبعاد الإدارة الرشيقة وإدارة المواهب

مستوى الدلالة sig	قيمة T	قيمة المعاملات	مستوى الدلالة sig	قيمة F	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	معنوية نموذج الانحدار
-	-	-	0.000	8.625	0.439	0.496	0.705	
0.315	1.018	0.354	الثابت					معنوية معاملات نموذج الانحدار
0.168	1.046	0.295	دعم الإدارة العليا (1 X)					
0.611	0.513	0.121-	تنظيم موقع العمل (2 X)					
0.968	0.040	0.09-	التحسين المستمر (3 X)					
0.018	2.481	0.667	العاملين متعددي الوظائف (4 X)					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss (ملحق رقم 5)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الذي يجمع بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الفرعية للدارسة مرتفع ويقدر ب 0.705، هذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرات، أي كلما توفرت متطلبات الإدارة الرشيقة مجتمعة، كلما زادت إدارة المواهب في مؤسسة إتصالات الجزائر.

كما نلاحظ أن معامل التحديد للنموذج والذي يشير إلى القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع، قدر ب 0.439 أي أن 43.9% من التغيرات الحاصلة في إدارة المواهب في مؤسسة إتصالات الجزائر تفسرها عناصر الإدارة الرشيقة، وما تبقى عن هذه القيمة تفسره متغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة.

كما نلاحظ أن قيمة F المحسوبة والمتعلقة بمعنوية النموذج والمقدرة ب 8.625 أكبر من قيمتها الجدولية المقدرة ب (2.64) (من الملحق رقم 6)، كما أن مستوى الدلالة لها قدر ب 0.000 أي أن النموذج مناسب لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

بالإضافة إلى ما سبق نلاحظ أن معاملات نموذج الانحدار (X_1 , X_2 , X_3) غير معنوية، ما عدا المعامل (X_4) الذي كان معنوي حيث قدر معاملته ب 0.667، يمكن تفسير الاختلاف بين نتائج الانحدار البسيط السابقة للمتغيرات والتي كانت معنوية وظهورها غير معنوية عند تطبيق الانحدار المتعدد في أن هذا الأخير يأخذ بتأثير

المتغيرات جميعها مجتمعة مع بعضها البعض دفعة واحدة وبالتالي يمكن أن يلغى تأثير بعض المتغيرات في وجود الأخرى معها خاصة إذا كان معامل تأثيرها ضعيف، أي يكون تأثيرها وحدها معنوي ولكن مع المتغيرات الأخرى يلغى هذا التأثير، فمن خلال النتائج السابقة نلاحظ أن بعد العمال متعددي الوظائف كان له أكبر معامل تفسير مقارنة بالمتغيرات الأخرى، والذي قدر % 45 ، هذه القيم التي تعكس اهتمام المؤسسة بتوظيف العاملين متعددي الوظائف فيها من خلال الاستراتيجيات التي تتبعها في عملية تدريبهم وتنويع مهاراتهم، والسهل على التطبيق الجيد لمختلف التقنيات التي تساعد على تقليل الهدر، هذا بدوره ينعكس على مواهب المؤسسة وإدارتها والاستفادة منها كمزايا تنافسية تتفوق بها على المؤسسات المنافسة.

خاتمة:

تعتبر الإدارة الرشيقة توجهها إداريا حديثا يقوم على تبني ثقافة تنظيمية رشيقة تهدف بالدرجة الأولى إلى تطوير وإدارة عمال موهوبين يمكنهم التأقلم مع ظروف العمل الخالية من الهدر، وأسلوب العمل الجماعي من أجل تحقيق أعلى مستويات الجودة في الأداء وبالتالي الوصول إلى التميز، هذا ما دفع بالمؤسسات الاقتصادية باختلاف أحجامها وأنشطتها إلى تبني متطلبات الإدارة الرشيقة، والتي من شأنها استقطاب المواهب وتمييزها من خلال إحداث التكامل والتناسق بينها وبين مختلف العمليات الإدارية لتعظيم الاستفادة منها في تحقيق أهدافها.

نتائج الدراسة:

- من خلال دراستنا لهذا الموضوع وتشخيص أثر تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة على إدارة المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي نلخصها في النقاط التالية:
- أكدت نتائج التحليل أنه يوجد تطبيق جزئي لمختلف متطلبات الإدارة الرشيقة في مؤسسة اتصالات الجزائر، المتمثلة في دعم الإدارة العليا، تنظيم موقع العمل والتحسين المستمر، باستثناء بعد العاملين متعددي الوظائف الذي جاء بتطبيق كلي، الامر الذي يعكس توجه المؤسسة نحو التجديد والتحسين وبالتالي ضرورة توفر عمال ميني يمكن الاعتماد عليهم في تحقيق أهدافها؛
 - بينت النتائج وجود تطبيق جزئي لإدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة، من خلال إهتمام هذه الأخيرة باستقطاب الموهوبين وتوفير بيئة عمل ملائمة، خاصة من خلال تركيزها بالدرجة الأولى على برامج التدريب وتنوعها بما يتلاءم واحتياجات عمالها؛
 - من خلال نتائج إختبار الفرضيات الفرعية توصلنا إلى أنه توجد علاقة طردية متوسطة، وأثر معنوي دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05 فأقل) لمختلف متطلبات الإدارة الرشيقة وإدارة المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة؛

- أوضحت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية انه توجد علاقة طردية قوية بمعامل ارتباط قدر ب (0.705) بين متطلبات الإدارة الرشيقة مجتمعة مع بعضها ككتلة واحدة وإدارة المواهب في مؤسسة إتصالات الجزائر .

الاقتراحات:

على ضوء الدراسة التي تم إجراؤها والنتائج المتوصل إليها يمكن ادراج بعض الاقتراحات التي تتمثل أساسا في:

- ضرورة إهتمام مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيدة بالإدارة الرشيقة، لما لها من دور كبير في نشر ثقافة عدم الهدر والضياع، وكذا التحسين المستمر لمختلف مخرجات العملية الإدارية وبالتالي التأثير على مخرجات المؤسسة ككل؛
- الاهتمام بتطبيق أداة العاملين متعددي الوظائف والعمل على تطبيقه في جميع عمليات المديرية لما له من دور كبير في انسيابية العمل بشكل مرن؛
- ضرورة احداث التكامل في تطبيق إستراتيجيات ادارة المواهب، وتصميمها لاستقطاب وإدارة وتطوير وتحفز واستبقاء العاملين المهمين، بهدف إيجاد منظومة عالية الاستجابة والأداء بشكل مستدام، بالإضافة إلى تحقيق المشاركة والتكامل بين وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- لاعتماد على برنامج متطور في إدارة المواهب من أجل الوصول الى الهدف المطلوب مثل تنوع المهام، برمجة تربصات خارج الوطن، التكوين الالكتروني، تشجيع الابداع.. إلخ؛
- ضرورة الاعتماد على برنامج متطور من أجل الوصول الى الهدف المطلوب مثل تنوع المهام، برمجة تربصات خارج الوطن، التكوين الالكتروني، تشجيع الابداع، واعتماد المؤسسة نتائج أداء العاملين أساسا للتحسين المستمر.

قائمة المراجع:

- أبوبكر صديق عبد الله أسماء. (ديسمبر 2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لابعاد الادارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. *المجلة التربوية، العدد 80، جامعة الوادي الجديد، مصر.*
- المطيري مطيرة ضيف الله. (المجلد 11، العدد 29). دور الادارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الاداري في الجامعة الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 2019.*

- بلقرع فاطنة، بن يحيى نجاة، و جوال محمد السعيد. (2021). أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين، دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة. *مجلة التنظيم والعمل، المجلد 9، العدد 3*.
- علاء دهام حمد. (2014). أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب، دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. *مجلة دنانير، العدد 5*.
- عمر مهدي، و طيب هاشمي. (2019). الإدارة الرشيقة مفاهيم وممارسات من تجربة شركة تويوتا اليابانية. *Journal of Economic Growth and Entrepreneurship, vol 2, n1*.
- فاطنة بلقرع. (2018). مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية. *مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، جامعة الجلفة، الجزائر، 94-113*.
- فهد بن معقل العلي. (2016). أثر إدارة المواهب في تنمية الاداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد 30*.
- محمد الكساسبة. (2016). تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين. *المجلة الاردنية لإدارة الاعمال، المجلد 21، العدد 01*.
- محمد يحيى رعد، و محمد يحيى نور. (2018). دور بعض أبعاد إدارة الموهبة في تنمية رأس المال البشري، دراسة إستطلاعية لعينة من التدريسيين في جامعة الموصل. *مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 41، الجزء 1، جامعة تكريت، العراق*.
- محمود حسن جمعة. (2015). الانماط القايديية ودورها في تطبيق إدارة المواهب البشرية، دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالى. *مجلة مأمون الجامعة، العدد 25*.
- مقيح صبري. (2020). الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة. *مجلة بحوث الادارة والاقتصاد، مجلد 2، العدد 5، 39-56*.
- هاجر قريشي، و أحلام بوقفة. (2019). إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الاعمال، نماذج عالمية. *مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 2، العدد 1، جامعة الوادي، الجزائر*.
- وهيبة مقدود. (2015). إدارة المواهب ضرورة حتمية لمنظمات القرن الواحد والعشرين لخدمة استراتيجياتها. *مجلة معارف، المجلد 10، العدد 19، جامعة البويرة، الجزائر*.
- bayyurt Nizamenttin ،Salman Rizvi. (2015). impact of talent management on perceived organisational effectiveness: service industry in lahore, pakistan. *Research journal of business and managment*.
- Erasmus Barney ،Naidoo Lynette ،Johan Pierre Joubert. (2017). Talent Management Implementation at an Open Distance E-Learning Higher Educational Institution: The Views of Senior Line Managers. *International Review of Research in Open and Distance Learning, vol 18, N°3*

الملاحق

الملحق الاول: معاملات الارتباط بيرسون

CORRELATIONS

/VARIABLES=m1 m2 m3 m4 m5 m6 m7 m8 m9 m10 y البعد
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

	m1	m2	m3	m4	m5	m6	m7	m8	m9	m10	y البعد
m1 Pearson Correlation	1	,600**	,514**	,495**	,213	,654**	,337**	,423**	,474**	,474**	,883**
Sig. (2-tailed)		,000	,001	,001	,187	,000	,033	,007	,002	,002	,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
m2 Pearson Correlation	,600**	1	,474**	,495**	,426**	,563**	,615**	,469**	,474**	,474**	,631**
Sig. (2-tailed)	,000		,002	,001	,006	,000	,000	,002	,002	,002	,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
m3 Pearson Correlation	,514**	,474**	1	,416**	,402*	,587**	,275	,311	,430**	,382**	,528**
Sig. (2-tailed)	,001	,002		,008	,010	,000	,086	,051	,006	,015	,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
m4 Pearson Correlation	,495**	,495**	,416**	1	,515**	,695**	,596**	,588**	,243	,417**	,534**
Sig. (2-tailed)	,001	,001	,008		,001	,000	,000	,000	,131	,008	,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
m5 Pearson Correlation	,213	,426**	,402*	,515**	1	,581**	,558**	,617**	,505**	,556**	,430**
Sig. (2-tailed)	,187	,006	,010	,001		,000	,000	,000	,001	,000	,006
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
m6 Pearson Correlation	,654**	,563**	,587**	,695**	,581**	1	,674**	,581**	,577**	,683**	,776**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
m7 Pearson Correlation	,337**	,615**	,275	,596**	,558**	,674**	1	,587**	,536**	,536**	,498**
Sig. (2-tailed)	,033	,000	,086	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,001
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
m8 Pearson Correlation	,423**	,469**	,311	,588**	,617**	,581**	,587**	1	,542**	,596**	,584**
Sig. (2-tailed)	,007	,002	,051	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
m9 Pearson Correlation	,474**	,474**	,430**	,243	,505**	,577**	,536**	,542**	1	,745**	,696**
Sig. (2-tailed)	,002	,002	,006	,131	,001	,000	,000	,000		,000	,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
m10 Pearson Correlation	,474**	,474**	,382**	,417**	,556**	,683**	,536**	,596**	,745**	1	,831**
Sig. (2-tailed)	,002	,002	,015	,008	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
y البعد Pearson Correlation	,883**	,631**	,528**	,534**	,430**	,776**	,498**	,584**	,696**	,831**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,006	,000	,001	,000	,000	,000	
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم 2: نتائج إختبار معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات

RELIABILITY

/VARIABLES=q1 q2 q3 a1 a2 a3 b1 b2 b3 c1 c2 c3 c4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,952	13

RELIABILITY

/VARIABLES=m1 m2 m3 m4 m5 m6 m7 m8 m9 m10

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,909	10

RELIABILITY

/VARIABLES=q1 q2 q3 a1 a2 a3 b1 b2 b3 c1 c2 c3 c4 m1 m2 m3 m4 m5 m6 m7 m8 m9 m10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,967	23

الملحق رقم 3: نتاج تحليل متغيرات الدراسة (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)

DESCRIPTIVES VARIABLES=البعد1 البعد2 البعد3 البعد4 البعد
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
البعد1	40	1,00	3,00	2,3125	,61694
البعد2	40	1,00	3,00	2,3250	,67511
البعد3	40	1,00	3,00	2,3375	,69233
البعد4	40	1,00	3,00	2,3875	,60434
xالبعد	40	1,00	3,00	2,2625	,59901
Valid N (listwise)	40				

DESCRIPTIVES VARIABLES=m1 m2 m3 m4 m5 m6 m7 m8 m9 m10 yالبعد
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
m1	40	1,00	3,00	2,2500	,83972
m2	40	1,00	3,00	2,2500	,83972
m3	40	1,00	3,00	2,1250	,75744
m4	40	1,00	3,00	2,1500	,83359
m5	40	1,00	3,00	2,5000	,71611
m6	40	1,00	3,00	2,4500	,67748
m7	40	1,00	3,00	2,3500	,76962
m8	40	1,00	3,00	2,3750	,66747
m9	40	1,00	3,00	2,4000	,70892
m10	40	1,00	3,00	2,4000	,70892
yالبعد	40	1,00	3,00	2,3250	,66554
Valid N (listwise)	40				

الملحق رقم 4: نتائج إختبار الانحدار البسيط واختبار vif

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد1, البعد2, البعد3, البعد4 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: yالبعد

b. All requested variables entered.

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	البعد1	,381	2,621
	البعد2	,250	3,994
	البعد3	,294	3,398
	البعد4	,242	4,137

a. Dependent Variable: yالبعد

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT yالبعد

(هرموش إيمان)

/METHOD=ENTER البعد 1 .

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد ^b 1	.	Enter

- a. Dependent Variable: البعد
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,574 ^a	,329	,312	,55223

- a. Predictors: (Constant), البعد 1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,687	1	5,687	18,647	,000 ^b
	Residual	11,588	38	,305		
	Total	17,275	39			

- a. Dependent Variable: البعد
b. Predictors: (Constant), البعد 1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,894	,343		2,607	,013
	البعد 1	,619	,143	,574	4,318	,000

- a. Dependent Variable: البعد

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT البعد
/METHOD=ENTER البعد 2 .

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد ^b 2	.	Enter

- a. Dependent Variable: البعد
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,558 ^a	,311	,293	,55959

- a. Predictors: (Constant), البعد 2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,376	1	5,376	17,166	,000 ^b
	Residual	11,899	38	,313		
	Total	17,275	39			

- a. Dependent Variable: البعد
b. Predictors: (Constant), البعد 2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,046	,321		3,260	,002
	البعد 2	,550	,133	,558	4,143	,000

- a. Dependent Variable: البعد

REGRESSION

/DEPENDENT البعد
/METHOD=ENTER البعد 3 .

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد ^b 3	.	Enter

- a. Dependent Variable: البعد
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,563 ^a	,317	,299	,55736

- a. Predictors: (Constant), البعد 3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,470	1	5,470	17,610	,000 ^b
	Residual	11,805	38	,311		
	Total	17,275	39			

a. Dependent Variable: البعد
b. Predictors: (Constant), البعد3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,061	,314		3,378	,002
	البعد3	,541	,129	,563	4,196	,000

a. Dependent Variable: البعد
REGRESSION

/DEPENDENT البعد
/METHOD=ENTER البعد4 .

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد ^b		Enter

a. Dependent Variable: البعد
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,683 ^a	,466	,452	,49253

a. Predictors: (Constant), البعد4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,057	1	8,057	33,212	,000 ^b
	Residual	9,218	38	,243		
	Total	17,275	39			

a. Dependent Variable: البعد
b. Predictors: (Constant), البعد4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,529	,321		1,648	,108
	البعد4	,752	,131	,683	5,763	,000

a. Dependent Variable: البعد

ملحق رقم 5: نتائج إختبار الانحدار المتعدد

REGRESSION

/DEPENDENT البعد
/METHOD=ENTER البعد1 البعد2 البعد3 البعد4 .

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد ^b , البعد4, البعد1, البعد3, البعد2		Enter

a. Dependent Variable: البعد
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,705 ^a	,496	,439	,49855

a. Predictors: (Constant), البعد4, البعد1, البعد3, البعد2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,576	4	2,144	8,625	,000 ^b
	Residual	8,699	35	,249		
	Total	17,275	39			

a. Dependent Variable: البعد
b. Predictors: (Constant), البعد4, البعد1, البعد3, البعد2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,354	,348		1,018	,315
	البعد1	,295	,210	,273	1,406	,168
	البعد2	-,121	,236	-,123	-,513	,611
	البعد3	-,009	,213	-,009	-,040	,968
	البعد4	,667	,269	,605	2,481	,018