

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة



ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية في المؤسسات

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر المهني
إعداد الطلبة:
بلعسل سلمى

تحت عنوان:

الإدارة الرشيقة و دورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية
"دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة"

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د.زاوي حميدة
مشرفا و مقرا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. رحماتي سناء
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د.ياسين عطا لله

السنة الجامعية : 2023/2022



إهداء

إلى من قال فيها رسول الله صل الله عليه و سلم " الجنة تحت أقدام الأمهات " إلى رمز الوفاء و فيض العطاء إلى التي كان لدعائها كل الأثر لوصولي إلى هذا المكان ملاكي في الحياة أُمي الغالية أطال الله في عمرها

إلى من كلفه الله بالهبة و الوقار ... الذي تكبد صعوبة و عناء الحياة و حصد الأشواك ليهد لي طريق العلم أبي الغالي أدامه الله تاجا فوق رؤوسنا

إلى من شجعني على إكمال دراستي و كان لي خير السند و يسر لي الصعاب زوجي العزيز الذي لولا تشجيعه لما كنت في هذا المكان

إلى المؤسسات الغاليات و القرييين من القلب و المساندين في السراء و الضراء أخواتي و إخوتي حفظهم الله و رعاهم

إلى عائلتي الثانية عائلة زوجي

و إلى كل من مد لي يد العون أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

سلمى

شكر و تقدير

بداية الشكر لله عز وجل الذي أعاننا ووفقنا في إتمام هذا البحث المتواضع ، فلك ربي الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك تباركت و تعاليت و نصلي و نسلم على خير الأنام سيدنا محمد و على آله و صحبه و من تبعه بإحسان إلى يوم الدين

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة "رحماني سناء " على توجيهاتها و نصائحها القيمة التي كانت لي عوناً في إتمام هذا العمل جزاك الله خيراً

كما أتقدم بخالص الشكر و التقدير لأعضاء لجنة المناقشة

و الشكر أيضاً موصول لكل الأساتذة بقسم علوم التسيير و الموظفين برئاسة الجامعة

و إلى كل من ساهم في هذا العمل

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الرشيقة بأبعادها (تنظيم موقع العمل ، العمل القياسي ، العاملين متعددي الوظائف ، التحسين المستمر ، الاخذ باقتراحات العاملين ، ستة سيجما) في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة و دورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

كان لهذه الدراسة جانبان، خصص الجانب الأول للإطار النظري للإدارة الرشيقة وجودة الحياة الوظيفية أما الجانب الثاني فخصص للدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى رئاسة جامعة المسيلة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات و تحليلها؛ و الذي وزع على عينة عشوائية مكونة من 38 موظف برئاسة الجامعة، تم معالجة الاستبيان إحصائيا بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ كانت أهمها أن مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة برئاسة الجامعة بلغ المستوى المتوسط، بالإضافة إلى وجود تأثير للإدارة الرشيقة في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية :

الإدارة الرشيقة، تنظيم موقع العمل ، العمل القياسي ، العاملين متعددي الوظائف ، التحسين المستمر ، الاخذ باقتراحات العاملين ، ستة سيجما ، جودة الحياة الوظيفية، جامعة المسيلة.

Summary :

This study aims to identify the reality of lean management (work site organization , standard work , multifunctional workkrs , conyinuous improvement , six sigma) at Mohamed Boudiaf University in M'sila and its role in improving the quality of working life.

This study had two sides, the first side was devoted to the theoretical framework of lean management and the quality of work life, while the second side was devoted to the field study that was conducted at the level of the presidency of the University of M'sila. Which was distributed to a random sample of 38 employees headed by the university. The questionnaire was processed statistically by the statistical package for social sciences SPSS.

The study reached a set of results; The most important of which was that the level of application of lean management at the university presidency reached the average level, in addition to the impact of lean management on improving the quality of career in the institution under study.

key words : Lean management , work site organization , standard work , multifunctional workkrs , conyinuous improvement , six sigma , quality of work life, University of M'sila.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر و تقدير
III	ملخص
أ-هـ	مقدمة
15	الفصل الأول: الإطار النظري حول الإدارة الرشيقة و جودة الحياة الوظيفية
16	تمهيد
17	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الرشيقة
17	المطلب الأول: ماهية الإدارة الرشيقة
17	الفرع الأول: مفهوم الإدارة الرشيقة
18	الفرع الثاني: التطور التاريخي للإدارة الرشيقة
20	المطلب الثاني: أهداف وأهمية الإدارة الرشيقة
20	الفرع الأول: أهداف الإدارة الرشيقة
21	الفرع الثاني: أهمية الإدارة الرشيقة
22	المطلب الثالث: أساسيات الإدارة الرشيقة
22	الفرع الأول: مبادئ الإدارة الرشيقة
23	الفرع الثاني: أدوات الإدارة الرشيقة

26	المطلب الرابع: متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة
29	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول جودة الحياة الوظيفية
29	المطلب الأول: مفهوم وأهداف جودة الحياة الوظيفية
29	الفرع الأول: تعريف جودة الحياة الوظيفية
31	الفرع الثاني: أهداف جودة الحياة الوظيفية
32	الفرع الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية
34	المطلب الثالث: مؤشرات تحقيق جودة الحياة الوظيفية وقياسها
34	الفرع الأول: قياس جودة الحياة الوظيفية
35	الفرع الثاني: مؤشرات تحقيق جودة الحياة الوظيفية
35	المطلب الرابع: عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية
37	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة
37	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالإدارة الرشيقة
39	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية
41	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
42	خلاصة الفصل:
43	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
44	تمهيد
45	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
45	المطلب الأول: تعريف للمؤسسة محل الدراسة

46	المطلب الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية
50	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
50	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية
52	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة
59	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها
59	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
60	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
74	خلاصة
75	خاتمة
77	قائمة المراجع
82	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
41	الجدول رقم (01): المحاور المكونة للاستبيان
42	الجدول رقم (02): درجات مقياس ليكارت الخماسي
42	الجدول رقم (03): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكارت الخماسي
43	الجدول رقم (04): معامل الثبات ألفا كرومباخ لأبعاد الاستبيان
44	الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
45	الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

45	الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية
46	الجدول رقم (08): تحليل معطيات بعد تنظيم موقع العمل
47	الجدول رقم (09): تحليل بعد العمل القياسي
48	الجدول رقم (10): تحليل بعد العاملين متعددي الوظائف
49	الجدول رقم (11): تحليل بعد التحسين المستمر
49	الجدول رقم (12): تحليل بعد الأخذ باقتراحات العاملين
50	الجدول (13): تحليل بعد ستة سيجما
51	الجدول رقم (14): ترتيب ابعاد المحور الاول
52	الجدول رقم (15): تحليل محور جودة الحياة الوظيفية
53	الجدول رقم (16): نتائج التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة
54	الجدول رقم (17): نتائج التوزيع الطبيعي لأبعاد محور الإدارة الرشيقة
55	الجدول رقم (18): نتائج اختبار T-Test للفرضية الأولى
56	الجدول رقم (19): نتائج اختبار wilcoxon للفرضية الفرعية الأولى
56	الجدول رقم (20): نتائج اختبار Wilcoxon للفرضية الفرعية الثانية
57	الجدول رقم (21): نتائج اختبار wilcoxon للفرضية الفرعية الثالثة
58	الجدول رقم (22): نتائج اختبار wilcoxon للفرضية الفرعية الرابعة
58	الجدول رقم (23): نتائج اختبار wilcoxon للفرضية الفرعية الخامسة
59	الجدول رقم (24): نتائج اختبار wilcoxon للفرضية الفرعية الأولى
59	الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الثانية
61	الجدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية

62	الجدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية
63	الجدول رقم (28): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية
64	الجدول رقم (29): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية
65	الجدول رقم (30): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الثانية
66	الجدول رقم (31): نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الثانية

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
و	شكل رقم (01): نموذج الدراسة
20	الشكل (02): المراحل الخمس لتطبيق منهجية SIX SIGMA

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان
77	الملحق رقم (01) : استمارة الاستبيان
81	الملحق رقم (02) : قائمة المحكمين لإستمارة الاستبيان
82	الملحق رقم (03): نتائج اختبار ثبات الاستبيان
82	الملحق رقم (04) : تحليل محاور الاستبيان
87	الملحق رقم (05) : اختبار التوزيع الطبيعي
88	الملحق رقم (06): اختبار الفرضيات

مقدمة

مقدمة

في ظل التغيرات التي طرأت على بيئة الأعمال الحديثة تواجه المؤسسات بثتى تصنيفاتها وطبيعة نشاطها تحديات ومتغيرات عديدة على مختلف الأصعدة الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية لذلك وجب عليها التخلص من مظاهر الإدارة الثقيلة المتمثلة في التكاثر في تحقيق الانجازات والمهام وتوقفات بشكل متكرر لجريان العمل لأسباب واضحة وغير واضحة، وكم كبير من المستندات والأوراق والمعلومات المبعثرة في كل مكان على المكاتب والأجزاء الأخرى، ويتم هذا من خلال مفهوم الإدارة الرشيقة.

تعد الإدارة الرشيقة أحد الموضوعات الحديثة المرتبطة بعمليات التطوير والجودة، فهي عبارة عن نظام متكامل تبحث بالأساس عن كيفية الاستخدام الأمثل للموارد داخل المؤسسة بكافة أشكالها المادية، البشرية والمالية كما تعتبر عملية مهمة جدا للمؤسسات التي تبحث عن النجاح والتميز في منتجاتها ومخرجاتها النهائية من خلال تقليل معدلات الهدر ومراجعة مستمرة لهياكلها التنظيمية للتأكد من كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف المرسومة.

كما تعتبر الموارد البشرية أهم الموارد التي تتسابق المؤسسات لاكتسابها بالشكل الذي يزيد من أدائها وفعاليتها فهي مصدر مهم لتحقيق المزايا التنافسية لها، فالاستخدام الأمثل لهذه الموارد يعتمد على التدابير التي يمكن اتخاذها من أجل زيادة رضا العاملين ودمجهم الكامل في العمل وزيادة درجة الالتزام من قبلهم تجاه المؤسسة و هذا يقع ضمن إستراتيجية جودة الحياة الوظيفية.

وكغيرها من المؤسسات تواجه الجامعات تحديات ومتغيرات عديدة ومتلاحقة في سعيها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة، فقد زادت الحاجات والتطلعات وتسارعت وتيرة التقدم التكنولوجي والعولمة وزادت حدة المنافسة بين الجامعات هذه التحديات تعتبر المحك الرئيسي لاختبار قدرة الجهاز الإداري على التكيف مع هذه الأوضاع لذلك وجب عليها تطبيق الإدارة الرشيقة.

طرح الإشكالية:

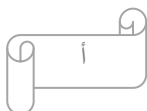
بناء على ما تقدم تبلورت مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي:

ما هو دور الإدارة الرشيقة في تحسين جودة الحياة الوظيفية برئاسة جامعة المسيلة؟

وينفرد عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع تطبيق الإدارة الرشيقة في رئاسة جامعة المسيلة؟

1.1. ما واقع تطبيق تنظيم موقع العمل في تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة الجامعة؟



- 2.1. ما واقع تطبيق العمل القياسي في تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة الجامعة؟
- 3.1. ما واقع تطبيق العاملين متعددي الوظائف في تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة الجامعة؟
- 4.1. ما واقع تطبيق التحسين المستمر في تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة الجامعة؟
- 5.1. ما واقع تطبيق الأخذ باقتراحات العاملين في تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة الجامعة؟
- 6.1. ما واقع تطبيق ستة سيجا في تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة الجامعة؟

2. هل تؤثر الإدارة الرشيقة في تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة جامعة المسيلة؟

- 1.2. هل يؤثر بعد تنظيم موقع العمل في تحسين جودة الحياة الوظيفية؟
- 2.2. هل يؤثر بعد العمل القياسي في تحسين جودة الحياة الوظيفية؟
- 3.2. هل يؤثر بعد العاملين متعددي الوظائف في تحسين جودة الحياة الوظيفية؟
- 4.2. هل يؤثر بعد التحسين المستمر في تحسين جودة الحياة الوظيفية؟
- 5.2. هل يؤثر بعد الأخذ باقتراحات العاملين في تحسين جودة الحياة الوظيفية؟
- 6.2. هل يؤثر بعد ستة سيجا في تحسين جودة الحياة الوظيفية؟

فرضيات الدراسة:

كمحاولة للإجابة عن اشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الأولى: تطبق رئاسة الجامعة الإدارة الرشيقة.

من هذه الفرضية تتفرع الفرضيات التالية:

1. تطبق رئاسة الجامعة بعد تنظيم موقع العمل
2. تطبق رئاسة الجامعة بعد العمل القياسي
3. تطبق رئاسة الجامعة بعد العاملين متعددي الوظائف
4. تطبق رئاسة الجامعة بعد التحسين المستمر
5. تطبق رئاسة الجامعة بعد الأخذ باقتراحات العاملين
6. تطبق رئاسة الجامعة بعد ستة سيجا

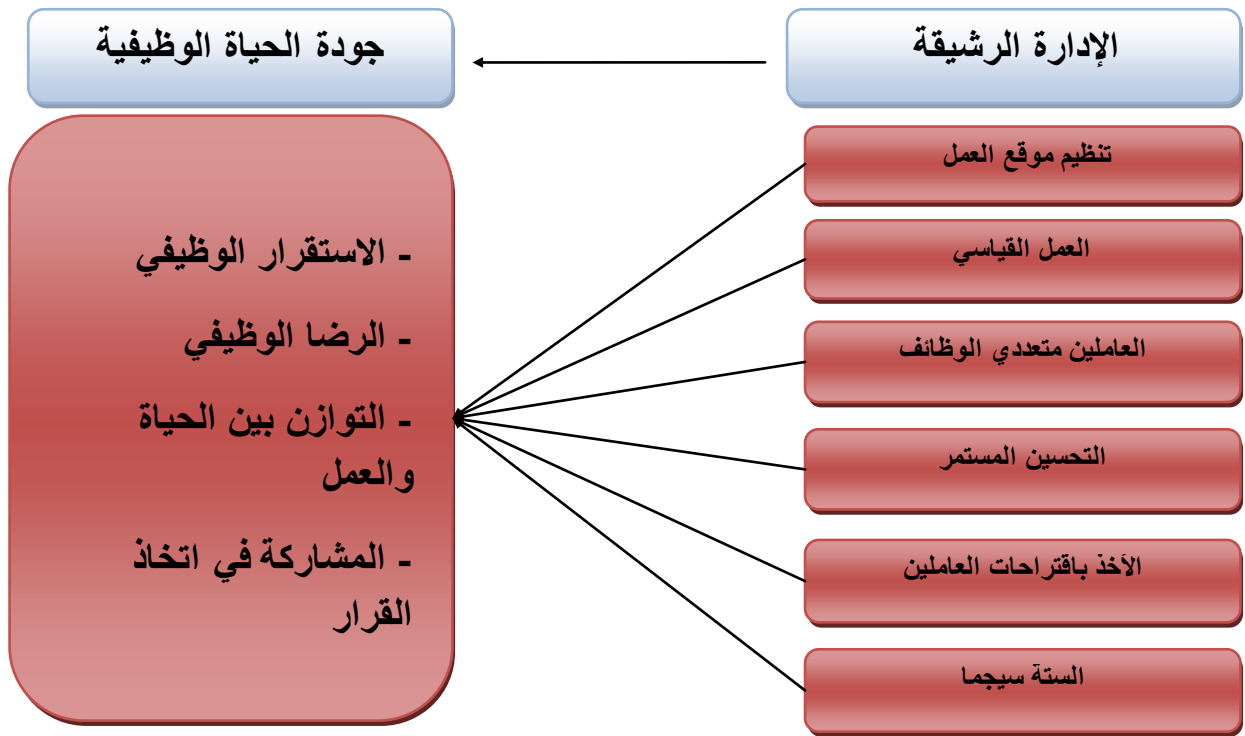
الفرضية الثانية: تؤثر الإدارة الرشيقة في تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة الجامعة.

1. يؤثر بعد تنظيم موقع العمل في تحسين جودة الحياة الوظيفية
2. يؤثر بعد العمل القياسي في تحسين جودة الحياة الوظيفية

3. يؤثر بعد العاملين متعددي الوظائف في تحسين جودة الحياة الوظيفية
4. يؤثر بعد التحسين المستمر في تحسين جودة الحياة الوظيفية
5. يؤثر بعد الأخذ باقتراحات العاملين في تحسين جودة الحياة الوظيفية
6. يؤثر بعد ستة سيجما في تحسين جودة الحياة الوظيفية

نموذج الدراسة:

شكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع من المواضيع الحديثة في الإدارة، ألا وهو الإدارة الرشيدة في مجال التعليم العالي، كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها في أنها تسعى إلى تبيان دور الإدارة الرشيدة في تحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعة.

أهداف الدراسة:

- ✓ تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة وأدواتها في جامعة المسيلة.
- ✓ تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى جودة الحياة الوظيفية في الجامعة.
- ✓ تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور الإدارة الرشيقة في تحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعة.

أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ الميول الشخصي لدراسة الموضوع.
- ✓ حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الدول العربية والجزائر.

حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة من حيث التطبيق على رئاسة جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة.
2. الحدود الزمنية: الفترة الزمنية المستغرقة لهذه الدراسة امتدت من نهاية السداسي الأول إلى غاية نهاية السداسي الثاني للموسم الجامعي 2023/2022 م.
3. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة مستوى توافر أدوات الإدارة الرشيقة في جامعة المسيلة ومدى مساهمتها في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

منهجية الدراسة:

لهذه الدراسة جانبان جانبي نظري وجانب تطبيقي، في الجانب الأول تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، أما في الجانب الثاني سيتم استخدام منهج دراسة الحالة في جامعة المسيلة، لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف اختصارا ب SPSS لربط الإطار النظري بالواقع التطبيقي.

ومن أجل جمع البيانات وتحليلها تم الاعتماد على الاستبيان الذي وجهناه لعينة من الإداريين في رئاسة الجامعة.

صعوبات البحث:

خلال انجاز هذا البحث واجهنا مجموعة من الصعوبات أهمها ما يلي:

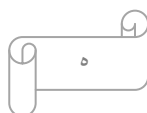
- ✓ نقص في وجود مصادر باللغة العربية التي تتناول موضوع الإدارة الرشيقة
- ✓ رفض البعض استلام الاستبيان بداعي عدم وجود الوقت الكافي

خطة الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين كالآتي:

خُصَّ الفصل الأول للإطار النظري حول الإدارة الرشيقة وجودة الحياة الوظيفية حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، يتضمن المبحث الأول مفاهيم أساسية للإدارة الرشيقة في حين المبحث الثاني للمفاهيم الأساسية لجودة الحياة الوظيفية أما المبحث الثالث فخصص للدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني المعنون بالدراسة الميدانية تم فيه إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة حيث قُسم إلى ثلاثة مباحث في المبحث الأول تم عرض منهجية وأدوات الدراسة الميدانية في المبحث الثاني تم عرض وتحليل بيانات الدراسة وأخيرا المبحث الثالث تم من خلاله اختبار فرضيات الدراسة.



الفصل الأول :

**الإطار النظري حول الإدارة الرشيقة و جودة الحياة
الوظيفية**

تمهيد

تطور مفهوم الإدارة عبر العصور المختلفة تبعاً لتطور حياة الأفراد و تطور نظرتهم للأمور، حيث شهدت السنوات الأخيرة ظهور مفاهيم جديدة في علم الإدارة، فثورة المعرفة والتطور السريع و ظهور التنافسية بين المؤسسات أدى إلى الحاجة بالأخذ بأساليب حديثة والاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري الحديث، ومن بين هذه الأساليب أسلوب الإدارة الرشيقة.

سنحاول من خلال هذا الفصل أن نتطرق لأبرز المفاهيم المتعلقة بموضوع الإدارة الرشيقة وجودة الحياة الوظيفية وهذا لتحديد الإطار النظري الذي يمثل الدعامة الأساسية لهذه الدراسة .

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الرشيقة

تسعى مختلف المنظمات الحديثة سواء الصناعية أو الخدمية إلى استخدام مفهوم الإدارة الرشيقة لتحقيق قيمة مضافة وتقليل التكاليف، وبهدف الفهم الشامل والصحيح لمختلف جوانب الإدارة الرشيقة سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهومها وتطورها التاريخي وإبراز أهدافها وأساسياتها.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الرشيقة

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الإدارة الرشيقة وتطورها التاريخي.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الرشيقة

الإدارة الرشيقة هي قدرة المنظمة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير، وهي الممارسة التي تركز على القيم والانسياب والاستقطاب والكمال وعمل الفريق وفوائده الجمة، والتي يمكن تلخيصها في الحماس الجماعي والمعرفة التجميعية وحسن استخدام الحقائق والبيانات وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص، بهدف تحقيق أفضل أداء وأفضل مخرجات للعملاء مع التخلص الكلي ما أمكن من كل نشاط أو جزئية لا تمثل قيمة مضافة للعمل أو العميل.¹

و يعرف قاموس الأعمال الإدارة الرشيقة بأنها قدرة المنظمات على الحفاظ على قدرتها التنافسية في أعمالها من خلال التكيف مع الأفكار المبتكرة الجديدة واستخدام هذه الأفكار لإنشاء منتجات وخدمات جديدة بالإضافة إلى نماذج أعمال جديدة.²

و في نفس السياق تعرف الإدارة الرشيقة كذلك على أنها نموذج إداري يلجأ إليه المسؤولون والمشرفون من أجل تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية على عكس الإدارة الثقيلة والمترهلة.³

¹ سليمان الطلاع وآخرون ، البيئة الإبداعية وعلاقتها بالإدارة الرشيقة في الكليات التقنية العاملة في قطاع غزة، المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني، كلية فلسطين التقنية، دير البلح ، 6-7 ديسمبر 2017، ص7.

² أسماء أبو بكر صديق عبد الله، درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، المجلة التربوية، جامعة الوادي الجديد ، العدد80، ديسمبر 2020، ص 662.

³ Sihem BELGUERMI , "Lean management A modern form for an effective management", Journal of Assurance Quality Strategies ,vol:03,N°:02 ,Oct 2022, p112.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الإدارة الرشيقة وجودة الحياة الوظيفية

يقدم لنا Hohmann رؤية أكثر اكتمالاً للإدارة الرشيقة من خلال وصفه بأنها "مقاربة ممنهجة لتصميم وتحسين العمليات من خلال السعي إلى كسب رضا العملاء، من خلال مشاركة جميع الموظفين الذين تتوافق مبادراتهم مع الممارسات والمبادئ الشائعة".¹

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:²

- تجعل الإدارة ميدانية؛ 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.

أما عن مصطلح الإدارة الرشيقة في التعليم الجامعي فقد عرفت بأنها قدرة الجامعات على الاستجابة السريعة للتغيرات المفاجئة في مجال عملها والتي تكسبها المرونة لتعديل وتغيير أهدافها وقراراتها وذلك بامتلاك مسئوليتها الالتزام وتحمل المسؤولية والحساسية الإستراتيجية.³

و في الأخير يمكن القول أن الإدارة الرشيقة هي مفهوم متعدد الأوجه يعتمد على إشراك جميع العاملين ويهدف إلى إنتاج منتجات وخدمات بأقل تكلفة ممكنة وبأسرع وقت ممكن وذات جودة عالية، ويركز على الكفاءة وتحقيق الحد الأدنى من الضياع والقضاء على الأنشطة ذات القيمة الغير مضافة.

الفرع الثاني: التطور التاريخي للإدارة الرشيقة

يوجد إجماع كلي بين الباحثين على أن مفهوم الإدارة الرشيقة قد تم تطويره في اليابان في مصانع شركة تويوتا لصناعة السيارات مباشرة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، فحالة اليابان بعد الحرب العالمية الثانية كشفت عن ندرة حادة في الموارد الاقتصادية، وبما أن الدولة كانت في أزمة حينها، أُجبر ذلك

¹ رزق رزقي، اثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الإستشفائية العمومية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة إستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص20.

² Walter, m. v , "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 ,2017 , p13.

³ محمد احمد عبد العال عنتر، متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية بالجامعة المصرية، المجلة التربوية، جامعة سوهاج ، العدد59، مارس 2019، ص264.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الإدارة الرشيقة وجودة الحياة الوظيفية

اليابانيون على الابتكار وخلق القيمة من العدم؛ لذلك اضطروا لتطوير هذا النظام بسبب معاناة الاقتصاد الياباني الذي خرج بسمعة متدنية في أعقاب الحرب العالمية الثانية.¹

يعود تاريخ ظهور الإدارة الرشيقة إلى أوائل القرن العشرين، عندما بدأ Toyota Sakichi، باستخدام الطريقة التجريبية، لتصنيع آلة النسيج، ثم تم تطويرها حتى الوصول إلى توقف العمليات تلقائياً عند انقطاع الخيط. لقد سلت تطوير هذه الاختراعات الضوء على أساسيات ثقافة Toyota.²

في الخمسينيات، تم بناء نظام إنتاج تويوتا (TPS) Toyota Production System على مزيج من مفهومين من إرث Toyota Sakichi : القضاء على الأخطاء (jidoka) * وفي الوقت المناسب Just In Time (jit) **. بعد بضع سنوات، أدركت الشركة أن هذا المفهوم يمكن توسيعه ليشمل الشركات الأخرى واتخذت الخطوات اللازمة لنشر مبادئ TPS إلى مورديها الرئيسيين.³

ومع بداية الستينات دخلت Toyota السوق الأمريكية وتوغلت فيها بعد السبعينيات وأصبحوا يفضلونها على (الفلكسواجن) وهو ثاني أكبر منتج للسيارات لديهم، حيث نهضت شركة Toyota بسرعة من الأزمة مقارنة بالشركات اليابانية الأخرى، وذلك بفضل أساليب الإنتاج المختلفة، وبعد عشرين عاماً اكتشف العالم production Lean وهو إنتاج تخيلته شركة Toyota ونفذته منذ سنوات وعرضته من خلال كتاب (The machine that changed the world).⁴

خلال فترة التسعينات (1990)، كان الاهتمام بهذا النظام متعاضداً لدى الكتاب والباحثين وأدى ذلك في نهاية الأمر إلى ظهور مصطلح الإدارة الرشيقة خصوصاً بعد ظهور كتاب "الآلة التي غيرت العالم" لمؤلفيه جيمس ووماك James Woomak ودانيال جونز Daniel Jones ودانيال روس Roos Daniel عام 1991.⁵

¹ مهدي عمر، هاشمي الطيب، الإدارة الرشيقة مفاهيم وممارسات الدروس المستفادة من شركة تويوتا اليابانية، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، جامعة سعيدة، المجلد 1، العدد 2، 2019، ص 23.

² Liker , **Le modele Toyota: 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise** , Paris ,Pearson France,2009, p 21 .

* نظام إنتاجي يسمح بإيقاف الآلة تلقائياً في حالة اكتشاف العيوب لتجنب إنتاج الأجزاء التالفة ونقلها إلى محطة العمل التالية.

** نظام إنتاجي يعمل وفق ما هو مطلوب دون زيادة أو نقصان، يهدف إلى إزالة كافة أشكال الهدر.

³ رزق رزقي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

⁴ Liker , Op , cit.P 32 .

⁵ لبوابي نورة، اثر الإدارة الرشيقة على أداء العاملين، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2022، ص 5.

وفي عام 1996 نشر الباحثان جيمس ووماك James Woomak ودانيال جونز Daniel Jones كتابهما الثاني بعنوان الفكر الرشيق الذي فصل في مفاهيم والأدوات الرئيسية لأسلوب الإدارة الرشيقة وتم إعادة طباعته في 2003 وبعد ذلك توالى الكتابات في مجال الفكر الرشيق على شكل مجموعة من المعارف المتكاملة توضح المفاهيم وأدواته التي تؤدي إلى التقليل أو القضاء على الهدر بحيث يعتمد على أدنى حد من المخزون والتسليم وفق المواعيد والرقابة الدقيقة على الجودة والصيانة ومعايير جميع الوظائف والأنشطة مما شجع العديد من الوحدات الاقتصادية للعمل بهذا النظام.¹

و عليه فإنه على الرغم من أن الجذور التاريخية لمصطلح الإدارة الرشيقة يمكن إرجاعها إلى الخمسينيات من القرن الماضي، فقد احتل الفكر الياباني المرتبط بالمصطلح مكاناً خاصاً في العالم من السبعينيات إلى بداية القرن العشرين، حيث طورت شركة Toyota مجموعة متنوعة من الأساليب والنظريات، بدءاً من دورات الجودة وأساليب الإنتاج في الوقت المناسب، وصولاً إلى نظام التصنيع المتكامل أو ما سمي بأسلوب الإدارة الرشيقة (Lean management).

المطلب الثاني: أهداف وأهمية الإدارة الرشيقة

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهداف الإدارة الرشيقة وأهميتها

الفرع الأول: أهداف الإدارة الرشيقة

تهدف الإدارة الرشيقة إلى العديد من الأهداف وبما أن بحثنا يتعلق بمؤسسة من مؤسسات التعليم العالي سنركز على الأهداف الخاصة بالمؤسسات التعليمية نذكر منها:

- تسهيل عملية القيام بالأنشطة الإدارية والتعليمية وذلك للتخلص من الهدر الناتج عن الإجراءات الإدارية المعقدة؛
- فهم أكثر لعملية التعلم الذاتي وذلك للتخلص من الهدر الناتج عن نواتج التعلم؛
- توفير أنظمة وظيفية متحسنة جداً واتصالات بيئية فعالة بين الإدارات وذلك للتغلب على هدر الوقت؛
- تركيز الإدارة العليا على الحقائق كأساس لاتخاذ القرارات وعلى النتائج كمقياس لمدى التحسن؛
- توفير خريطة إدارية أكثر وضوحاً وعقلانية؛

¹ ابتسام سليمانى واخرون، استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في إدارة التكلفة بين الإطار النظري والواقع العملي دراسة حالة عينة من المؤسسات، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، 2019، ص 14.

- زيادة الابتكارات والتحسين المستمر للإنتاجية من خلال التغلب على الهدر وإضافة قيمة؛
- التزام حقيقي بين الإداريين والأكاديميين نحو رضا المستفيد وإضافة قيمة، وذلك لأن المؤسسة التعليمية موجهة لخدمة المستفيد.¹
- تساهم الإدارة الرشيقة في جعل الأنشطة بسيطة وسريعة وانسيابية من خلال بعض الممارسات والأدوات مثل:²
 - تحسين بيئة العمل وتحسين مناخ العمل النفسي (علاقات العمل والعاملين).
 - تطبيق نظم العمل الجماعي (فرق عمل تضم أفراد من ذوي المواهب والمهارات المتعددة).
 - الصيانة الإنتاجية الشاملة مع خفض زمن وتكاليف أعمال الصيانة.
 - تشجيع الابتكار والإبداع والاستثمار في المعرفة ومهارية الروتين.

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الرشيقة

- غزت الإدارة الرشيقة المجال التربوي بعد أن أثبتت نجاحها في مجال الصناعة والمحاسبة، وبدأت دول العالم المتقدمة تلجأ لنظام Toyota الإداري للتغلب على الهدر الذي يواجه مدارسها، وهذا ما جعل للإدارة الرشيقة أهمية كبيرة حيث إنها تعمل على:³
- تحسين خدمة العميل حيث إن أول مبدأ من مبادئ الإدارة الرشيقة هو تحديد القيمة حسبما يحددها العميل ويجب تزويد العملاء بما يحتاجونه متى وأينما أرادوا ذلك.
 - تقليص الهدر داخل كل أداء يوجد فاقد لا يمثل قيمة بل يسبب فقداناً وخسارة، والاستراتيجيات الرشيقة تركز على تحسين سرعة العمليات والجودة عبر تقليص الهدر الناتج عن العمليات لأنه يستهلك طاقة ومال بالرغم من عدم جدواه أو قيمته للعميل.
 - تحسين الجودة من خلال عيوب أقل الكثير من النشاط في البيئة الرشيقة يركز على تحسين الجودة بدون الهدر أو تكاليف إضافية في النقل أو زيادة في تكلفة المنتجات، مما يؤدي إلى تحسين العمل مع جودته، وبالتالي يتم التخلص من العيوب بسرعة وأولاً بأول.

¹ صفاء علام محمد ابو طالب، نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين الشمس ، العدد 21، مارس 2020، ص 55-56.

² رقية محمد محمد كرتات، متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 6، العدد1، 2019، ص39.

³ صفاء علام محمد أبو طالب، مرجع سبق ذكره، ص 56.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الإدارة الرشيقة وجودة الحياة الوظيفية

- الإدارة السهلة من المميزات الرئيسية لتنفيذ الرشاقة داخل المؤسسة هو تنفيذ ما هو أكثر بأفراد أقل؛ وذلك لأن تقليص الهدر يحد من الحاجة للقوى العاملة.
- توفير المال عندما يتحقق رضا العميل فإن المؤسسة سوف تعمل بسلاسة، مما يقلص من الهدر أو العيوب وهذا بدوره يوفر قيمة مالية من الممكن أن تستخدم في عمليات تحسين الجودة.
- إن أهمية الإدارة الرشيقة تنبع من كونها نظاماً متكاملًا واستخدامها الأمثل لكافة الموارد وإزالة الهدر، والسعي نحو التطوير الدائم، والتحسين المستمر لكل الأنشطة والمهام الوظيفية داخل المؤسسة.¹

المطلب الثالث: أساسيات الإدارة الرشيقة

تقوم الإدارة الرشيقة على عدة مبادئ وأدوات أساسية سنذكر في هذا المطلب

الفرع الأول: مبادئ الإدارة الرشيقة

أعطى " Jeffrey Liker" في كتابه "منهج تويوتا" " The Toyota way" أربعة عشرة مبدأ تقوم عليه فلسفة الإدارة الرشيقة وهي:²

- المبدأ الأول: تركيز قرارات المؤسسة التسييرية على فلسفة طويلة الأمد والقبول بالتكاليف على المدى القصير؛
- المبدأ الثاني: خلق تدفق مستمر في عمليات المؤسسة من اجل مواجهة المشاكل؛
- المبدأ الثالث: اعتماد نظام السحب بدل الدفع من اجل اجتناب الإنتاج الزائد؛
- المبدأ الرابع: انسيابية الأنشطة من خلال عدم عرقلة العمليات وبيروقراطيتها؛
- المبدأ الخامس: التأكيد في ثقافة المؤسسة على ضرورة التوقف عند الحاجة وفي الوقت المناسب من اجل معالجة المشاكل من اجل ضمان مستوى جيد للجودة من أول إنتاج؛
- المبدأ السادس: تنميط وتوصيف العمليات الإنتاجية وإتباع قاعدة التحسين المستمر؛

¹ نور الهدى فايق إسحاق أبو عاصي، الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصى بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، 2021، ص19.

² عبد الرحمن بن وارث واحمد جابة، دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار عنابة، العدد17، 2016، ص145-

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الإدارة الرشيقة وجودة الحياة الوظيفية

- المبدأ السابع: التسيير المرئي: أي يجب أن تكون كل القواعد والأساليب التسييرية واضحة للكل ومعروفة عند الجميع مما يمكن من عدم بقاء الأخطاء متخفية؛
- المبدأ الثامن: استعمال فقط التكنولوجيا المجربة في عملية الإنتاج وذلك لتفادي الوقوع في الأخطاء وهدر الوقت والموارد؛
- المبدأ التاسع: تكوين أشخاص قياديين على دراية كافية بتفاصيل كل العمليات داخل المؤسسة وقادرين على تكريس ثقافة وفلسفة المؤسسة بطريقتهم الخاصة؛
- المبدأ العاشر: تكوين فرق عمل متخصصة في الجودة تتبع فلسفة المؤسسة؛
- المبدأ الحادي عشر: احترام الشركاء والموردين وتشجيعهم بالسعي دوما نحو الأفضل والتحسين.
- المبدأ الثاني عشر: تكريس مبدأ العمل الميداني من اجل معرفة ماذا يجري بالضبط وفهم الوضعية بالشكل الصحيح؛
- المبدأ الثالث عشر: اتخاذ القرارات بروية ومن دون تسرع وبالتوافق مع الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المحيطة؛
- المبدأ الرابع عشر: على المؤسسة أن تبقى دائما في طريق التعلم وتتبع أسباب مشاكل المؤسسة والعمل على حلها لفكرة التحسين المستمر.

الفرع الثاني: أدوات الإدارة الرشيقة

هناك العديد من الأدوات المنهجية لتطبيق مفهوم الإدارة الرشيقة في المنظمة من اجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة، نذكر أهمها :

1. **تنظيم موقع العمل:** يمكن تعريف تنظيم مكان العمل (5S) هي المحرك الأساسي ونقطة الانطلاق نحو التميز التنظيمي وهي طريقة بسيطة ومفهومة توضح كيفية إنشاء وبناء مكان عمل نظيف وخالي من أي فوضى، بهدف العثور على الأدوات والوسائل بسهولة أو الوصول إليها بسرعة إذ تبنى على فكرة بسيطة فحواها هي: " أن نظام الإنتاج الناجح يتمثل في تكوين بيئة عمل نظيفة وآمنة " ¹.

¹ سامي نياي محل، تحقيق المزايا التنافسية لشركة نفط الشمال من خلال أدوات الإدارة الرشيقة دراسة تحليلية، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة تكريت العراق، المجلد 3، العدد 1، 06/2021، ص 30، ص 86.

سميت هذه الطريقة بالسينات الخمس لأنها كلمات يابانية تبدأ كلها بحرف "S" ويمكن ذكرها كمايلي:¹

الترتيب Seiri: وتعني التخلص من كل ما هو غير ضروري في مكان العمل.
الأناقة Seiton: وتعني تنظيم مكان العمل من أجل إيجاد الأدوات في أقرب وقت وضمان سلامة العاملين.

النظافة Seiso: وتعني تنظيف الورشة من أجل إضفاء جو يبعث على الارتياح.

الجدية Seiketu: وتعني جعل المعايير السابقة جزءا من إدارة مكان العمل.

التدريب Shituke: وتعني التدريب وغرس الانضباط في عقول وسلوك كل العاملين المحيطين.

2. **العمل القياسي:** يعد حجر الزاوية لأي جهد يوجه نحو التحسين المستمر، فهو عنصر أساسي لتحقيق النجاح إذ يوفر استقرارا في الأهداف وأساسا للتقدم في المستقبل، ويساعد هذا الأسلوب المنظمات للوصول إلي أهدافها في التحسين المستمر، فضلا عن قدرته في توفير بيئة عمل مستقرة، ويمكن تعريف هذا الأسلوب بوصفه أفضل وسيلة للقيام بالعمل، وأنه يشير إلي توحيد الإجراءات التنفيذية على موقع العمل لضمان رضا العملاء، أي يبين هذا الأسلوب ماذا؟ وأين؟ ومتى؟ ومن؟ وكيف؟ ينبغي القيام بالمهام لضمان الخروج بأفضل النتائج.²

3. **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 تخصيص العمل وتجزئتها، فإن البحوث والدراسات التي أجريت بعد ظهور مفهوم الإدارة الرشيقة أبدت نظرة مغايرة للعمل من وجهة نظر العاملين بوصفهم الشريك الرئيسي في أعمال التطوير والتحسين المستمر فضلا عن الاهتمام بتحسين المناخ النفسي لديهم.³

4. **التحسين المستمر:** إن التحسين المستمر يعني باستمرارية تدنية التكاليف التصنيعية، كما يساعد على معرفة وإدارة التكاليف التي لا تظهر في البيانات المالية ومعرفة أسباب والسيطرة عليها، فالتحسين المستمر يساعدنا على تجنب التكاليف التي لم تحدث بعد بتفاديها قبل وقوعها، من

¹ مهدي عمر؛ هاشمي الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² أسماء أبو بكر صديق عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 673.

³ فاطمة بلقرع وآخرون، أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين دراسة ميدانية بالمديرية

المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، مجلة التنظيم والعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة ، المجلد 9 ، العدد 13، 20

2021/02/ ، ص 107.

خلال إيجاد حلول للمشاكل الآنية الصغيرة التي في حالة عدم الانتباه لها تتحول لمنبع صعب السيطرة على تكاليفه مستقبلا.¹

يعود أصل أسلوب التحسين المستمر في تطبيقه أول مرة من قبل اليابانيين ، وقد عرف بأنه التحسين التدريجي والمستمر لجوانب حياة الفرد ، جميعها، أما في مجال العمل فهو يعني الانتقال نحو الأفضل وتطبيق على كافة العاملين وعلى العمليات كافة وهي منهجية عمل هدفها البحث عن أحسن الأساليب والطرق لتحسين العمليات، أي أنها لا تخص تبني أسلوب ومنهج الجودة فقط، بل يتضمن التحسين في جوانب العملية الإنتاجية كافة بما تشمله من العاملين ومكائن.²

5. الأخذ باقتراحات العاملين: وذلك من خلال إشراكهم في صنع القرارات ووضع الخطط والسياسات اللازمة، وهذا التقدير أساسه احترام العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة وتشجيعهم على الإبداع والابتكار. إن هذا الإجراء من شأنه أن يجنب المؤسسة عدة مشاكل متعلقة بعدم الرضا للعمال الذي غالبا ما يكون مصحوبا بإضرابات واضطرابات تؤدي إلى التوقف عن العمل. هناك آلية تستعملها بعض المؤسسات لتشجيع الإبداع داخلها المؤسسة حيث قامت باستحداث بطاقات سميت ببطاقات الإبداع (fiches innovation) تكون في متناول العمال أين بإمكانهم أن يضعوا عليها مقترحاتهم لتحسين نظام الإنتاج وتكون هناك منح تقدم مقابل أحسن الاقتراحات.³

6. الستة سيجما: يوجد عدة مفاهيم لمصطلح ستة سيجما تتراوح بين اعتبار المفهوم مجرد مقياس إحصائي لقياس الجودة، أو اعتباره إستراتيجية أو مدخل أو فلسفة جديدة للتحسين المستمر، مما يؤدي إلى بناء سمعة عالية لمنتجات المنظمة وخدماتها، تعود بالفائدة على المستخدمين والعملاء والمساهمين، وتقوم الأداة sigma 6 على عدد من المقومات، نذكر منها: التدريب، التحسين المستمر، الثقافة التنظيمية، دعم الإدارة العليا.⁴

تتفق منهجية ستة سيجما مع المبادئ الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة والإيزو من حيث التأكيد على الحصول على نتائج فعالة لأداء العمليات وتقييمها التحسين المتواصل للعمليات وتلبية مطالب العميل، تتميز منهجية الستة سيجما بمحاولة إزالة جذور الانحراف في الأداء للعمليات الإنتاجية والاستفادة من طرق الأداء الماضية ومحاولة تحسينها عن طريق منهجيتها التي تتضمن خمس خطوات:⁵

¹ لبوابي نورة، مرجع سبق ذكره، ص14.

² سامي نياض محل، مرجع سبق ذكره، ص 87.

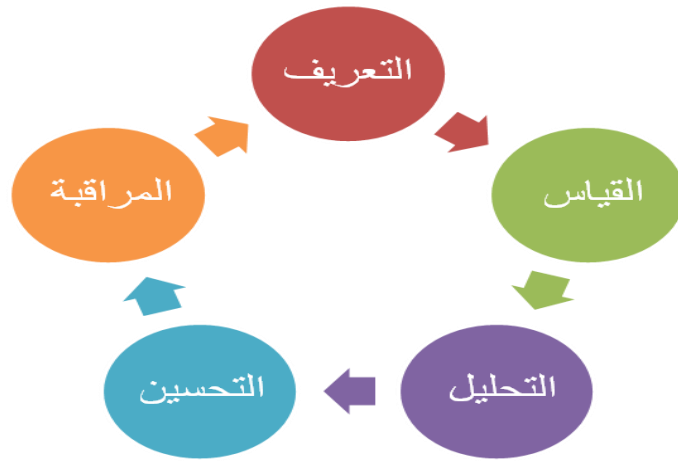
³ عبد الرحمن بن وارث واحمد جابة، مرجع سبق ذكره، ص 148.

⁴ مهدي عمر؛هاشمي الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 28.

⁵ عواطف بنت على السيف العوفى، تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الرشيقة، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة القصيم ، العدد 66، افريل 2022، ص2539.

1. التعريف: تحديد المشكلة.
2. القياس: جمع البيانات والمعلومات التي تصف كيف تتم العمليات وعمل قياس لها لتوليد بعض الأفكار الأولية عن ماذا يمكن أن تسبب المشكلة.
3. التحليل: توليد النظريات اعتمادا على هذه الأفكار الأولية وتحديد جذور المشكلة.
4. التحسين: إزالة جذور الأسباب ورقابة جديدة لمنع المشكلة الأصلية من الرجوع والحفاظ على المكاسب التي تمت بالتحسين.
5. الرقابة: التأكد من استمرار تطبيق التحسين وعدم ظهور المشكلة من جديد.

الشكل (02):المراحل الخمس لتطبيق منهجية Six sigma



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الرابع: متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة

يتطلب تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات كأسلوب إداري مجموعة من العوامل والمتطلبات التي تضمن نجاح هذا الأسلوب وفي هذا المطلب سنذكر أهم هذه المتطلبات:¹

¹ دليل هادي الحربي، لينا محمد الغامدي، دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر تحت عنوان بحوث إنسانية واجتماعية وطبيعية مبتكرة، رؤيتنا من أجل اقتصاد مزدهر ومستقبل أفضل بحلول 2030، اسطنبول، تركيا، 29-30 جويلية 2021، ص 306-307.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الإدارة الرشيقة وجودة الحياة الوظيفية

أولاً: دعم الإدارة العليا: حيث يتوقف نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة على مدى الدعم الذي يتم تقديمه من المسؤولين في الإدارة العليا وما تقدمه من إمكانيات تسهم في نجاح هذا العمل الإداري، ويمكن أن يتم ذلك من خلال توفير ما يلي:

➤ توفير جميع المتطلبات المادية والبشرية والمالية، بالإضافة إلى تنظيم الوقت بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها ونجاح هذا العمل.

➤ الابتعاد عن الأعمال الروتينية وإتباع فلسفة أسلوب الإدارة الرشيقة في إنجاز العمليات الإدارية مما يسهم في تحقيق الإنجاز والجودة المطلوبة.

➤ توظيف النظام الديمقراطي في العمل الإداري وتوفير روح الإبداع والمبادرة للعاملين جميعاً، وتشجيعهم على تقديم الآراء والمقترحات التي من شأنها أن تسهم في تطوير العمل الإداري.

ثانياً: التعاون بين الإدارة والعاملين: حيث يعمل أسلوب الإدارة الرشيقة على إيجاد الألفة والتعاون بين العاملين، وهذا يتطلب توفير الدعم اللازم من الإدارة العليا من خلال توفير جميع مقومات نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة، وإخضاع جميع العمليات الإدارية إلى مبدأ التشاركية، والعمل ضمن الجماعة واتخاذ القرارات بصفة جماعية، والابتعاد عن العمل الإداري والمساهمة بالقضاء على الهدر بمختلف أشكاله لضمان جودة العمليات الإدارية ومخرجاتها.

ثالثاً: الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعاً وكماً: يعرف التدريب على أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبله فأسلوب الإدارة الرشيقة يتطلب الاعتماد على عمال ومسؤولين ذوي كفاءة كبيرة تمكنهم من اكتشاف الأخطاء في حينها وبالتالي التقليل قدر الإمكان من فرص الضياع والهدر للموارد، وهذا يكون بإتباع سياسة تدريبية مبنية على أسس موضوعية في كل جوانبها تتميز بما يلي:

- مطابقة البرامج التدريبية للمؤسسة لمحتوى الآليات المستعملة في القضاء على الهدر كطريقة SMED* أو طريقة السينات الخمس.

- الاعتماد على التدريب المتعدد المهارات وذلك من أجل ربح الوقت وتمكين العامل التنفيذي من إجراء عمليات صيانة وقائية أو بعدية فورية دون الاعتماد على قسم الصيانة، وتمكين العامل على خط الإنتاج من اكتشاف عيوب الجودة دون الاعتماد على تحليل قسم الجودة.

- الاعتماد على دورات تدريبية تحسيسية لجميع العمال دون استثناء من أجل شرح مختلف أشكال الهدر داخل المؤسسة، مدى خطورتها على المؤسسة وكيفية معالجتها.

* تغيير قالب في أقل من عشر دقائق: هي طريقة تسمح بتخفيض الزمن المرتبط بتغيير الإنتاج والأنشطة المنكروة.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الإدارة الرشيقة وجودة الحياة الوظيفية

رابعاً: التغيير في ثقافة المؤسسة: إن النجاح الذي عرفه أسلوب الإدارة الرشيقة في شركة تويوتا خاصة راجع بالأساس إلى ثقافة العامل الياباني ومعتقداته وولائه الشديد لمؤسسته، لذا فإن شروط نجاح هذا الأسلوب في الدول النامية ومنها العربية تركز على ضرورة تغيير الذهنيات والعقليات سواء كان ذلك بالنسبة للعمال أو المسؤولين¹. حيث يجب العمل على تغيير الثقافة العامة في العمل الإداري، ونشر ثقافة أسلوب الإدارة الرشيقة بين جميع العاملين، حيث يركز على غرس فكرة المبادرة والإبداع بمختلف مجالات العمل الإداري مما يساعد المنظمة على حفظ جميع مواردها وممتلكاتها².

¹ عبد الرحمن بن وارث واحمد جابة، مرجع سبق ذكره، ص 150.

² دليل هادي الحربي.لينا محمد الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 307.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول جودة الحياة الوظيفية

يزداد اهتمام المنظمات في جميع الدول بأهمية الموارد البشرية التي تعمل في هذه المنظمات، كونها تمثل احد العناصر الرئيسية من عناصر رأس المال الفكري الذي يدعم هذه المنظمات بقيم مضافة متعددة، ومن بين هذه الاهتمامات الحرص على توفير بيئة عمل صالحة وصحية تتوافق مع متطلباتهم ورغباتهم، والحرص على إشراك العاملين في عملية اتخاذ مختلف القرارات وغيرها، يتبلور هذا تحت مفهوم جودة الحياة الوظيفية.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف جودة الحياة الوظيفية

سنتناول في هذا المطلب مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأهم أهدافها.

الفرع الأول: تعريف جودة الحياة الوظيفية

تعددت واختلفت آراء ووجهات نظر العلماء حول تعريف جودة الحياة الوظيفية وفيما يلي سنحاول طرح بعض منها :

هي مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها.¹

كما تعرف على أنها فلسفة تهدف إلى توفير الحاجيات وتلبية الرغبات، وتمكين وتمكين العاملين من أجل تحقيق رضاهم والارتقاء بالأداء إلى أعلى مستوى، وبالتالي فهي تمثل مجمل الجهود المبذولة من طرف الإدارة لتحسين بيئة العمل بالتركيز على جودة هذه البيئة، والتي تهدف إلى تطوير وتحسين مختلف الظروف الحياتية التي تخص العاملين في المنظمة، والتي تنعكس إيجابا على أدائهم وولائهم التنظيمي.²

¹ جاد الرب سيد احمد، جودة الحياة الوظيفية في منظمة الأعمال العصرية، مصر: مطبعة العشري، 2008، ص 9.

² احمد تي، بوبكر نعرورة، أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بالوادي، المجلة الجزائرية لإدارة الاقتصاد، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، المجلد

15، العدد 1، 2021.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الإدارة الرشيقة وجودة الحياة الوظيفية

تمثل الإيفاء بالاحتياجات البشرية في العمل من خلال درجة التناغم العالية بين واجبات العمل ومجموعة محدودة من الاحتياجات الصحية والاجتماعية، والتي تؤدي إلى تحسين الحياة الوظيفية للعاملين وزيادة ربحية وكفاءة المنظمة.¹

أيضا يمكننا إعطاء تعريف الجودة الحياة الوظيفية بأنها عملية مستمرة وغير متقطعة تسعى المنظمة من خلالها إلى إرضاء وإشباع حاجات الموظفين المادية والمعنوية على ضوء إحداث توازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية، تهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق مستوى من الالتزام التنظيمي ينعكس في تحقيق أهدافها.²

فيما يرى آخرون أن جودة الحياة الوظيفية تعني: ظروف عمل جيدة وإشرافاً جيداً، ومرتببات ومزايا ومكافآت جيدة، وقدر من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وتتحقق جودة الحياة الوظيفية من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم، والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل.³

وهناك تعريف آخر، يجمع بين المفهوم وفلسفة جودة الحياة الوظيفية، حيث نص هذا التعريف على أنها هدف وعملية وفلسفة في آن واحد؛ حيث يمثل الهدف التزام أي منظمة بتحسين العمل، أما العملية، فتتضمن الجهود المبذولة لتحقيق هذا الهدف من خلال إشراك الجميع في من خلال التركيز بشدة على التنمية الفردية والتنظيمية والطرق المعمول بها، وأخرى فلسفية والتي تعني الكرامة الإنسانية لجميع الأفراد.⁴

على ضوء التعريفات السابقة نستنتج ما يلي:

- ✓ أن جودة الحياة الوظيفية هي عمليات مستمرة وليست مؤقتة.
- ✓ جودة الحياة الوظيفية جزء من ثقافة المنظمة.
- ✓ تشمل مكونات جودة الحياة الوظيفية جميع الجوانب المادية والمعنوية.

¹ Khosrowpour, M. **Managing information technology in a global economy**. USA: Idea Group Publishing (IGP) , 2001. p 378.

² شراف عقون، لقمان بوخدوني، جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأس المال البشري_ نظرة عامة، الأفاق للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميله ، المجلد5، العدد 2، 2020، ص 81.

³ زوينة بوساق، عتيقة حرايرية، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسولوجية والتنمية الادارية ، جامعة الجزائر ، المجلد 1، العدد1، 2018، ص 37.

⁴ عبد الوهاب بن شباب بن شميلان، كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين، المجلة العربية للإدارة، مجلد 39، العدد2، يونيو 2019، ص 219.

✓ يتطلب نجاح مفهوم جودة الحياة الوظيفية بشكل كبير تعاون ودعم الإدارة العليا.

الفرع الثاني: أهداف جودة الحياة الوظيفية

ينطلق الاهتمام بجودة حياة الوظيفية من قاعدة مفادها حاجة العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة.

إن الهدف الأساسي من محاولات تحسين جودة الحياة الوظيفية يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة وذات ولاء عال لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار.¹

تنقسم أهداف جودة الحياة الوظيفية إلى قسمين كالآتي:²

1. الأهداف التنظيمية:

. العمل على استقطاب العاملين ذوي الكفاءات العالية

. الحفاظ على العمالة الماهرة بالمنظمة

. زيادة الإنتاجية بالمنظمة

. خفض التكاليف التنظيمية

2. الأهداف الشخصية:

. تقلد وظائف تتناسب مع المؤهلات العلمية والعملية وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات للموظفين

. الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بما يحقق الذات

. الحصول على مستوى مناسب من الأجور والعلاوات

. إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية والأمنية والاجتماعية، وحاجات المكانة والتقدير وتحقيق الذات.

المطلب الثاني: أهمية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية

الفرع الأول: أهمية جودة الحياة الوظيفية

¹ دويمي سعيد، صحراوي أسامة، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2022، ص 29.

² محمدي سهام، غبشي كمال، أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي، مذكرة ماستر الأكاديمي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2022، ص 23-24.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الإدارة الرشيقة وجودة الحياة الوظيفية

إن النظر إلى جودة الحياة الوظيفية كمجرد أداة تنظيمية تحقق بعض الآثار غير المرغوبة سواء للمنظمة أو للعاملين يفقدها مضمونها الحقيقي بل وتأثيرها المستمر، إن الأهمية الحقيقية لجودة الحياة الوظيفية تبدأ في اللحظة التي يصبح فيها التفكير فيها جزء من ثقافة الإدارة في المنظمة، وأسلوب حياة للمنظمة يحركها في أثناء وضع الخطط والموازنات واتخاذ القرارات.¹

كما تعتبر جودة الحياة الوظيفية إستراتيجية متكاملة تكتسب أهميتها كونها تقود المنظمة إلى النتائج التالية:²

- التقليل من صراعات العمل بين العاملين والإدارة وذلك بخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية، وحل جميع المشاكل وتهيئة مناخ جيد للعمل يساعد في حل المشكلات.
- تحسين العلاقات الإنسانية في المنظمة ودعمها
- استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المنظمة.
- التفوق الواضح للموظفين في الجوانب الإدارية حال تعرض المؤسسة لمشاكل، قد تعرقل نشاطها، وتعطل برامجها.
- الاحتفاظ بنوعيات من الموارد البشرية ذات كفاءة ومهارة ومعرفة.
- فرصة للنمو والتطور حيث أن استقرار الموارد البشرية يمكن أن يسهم في تحقيق ذلك.

الفرع الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

يقصد بأبعاد جودة الحياة الوظيفية هي العناصر التي يجب التركيز عليها عند بناء برامج الجودة الوظيفية والتي من خلالها يمكن تطبيق هذا المفهوم على أرض الواقع، وقد تعددت الدراسات الخاصة بتحديد هذه الأبعاد ، وتناولنا الأبعاد التالية كمتغيرات تابعة للدراسة:

1. الاستقرار والأمان الوظيفي:

يعرف الأمان الوظيفي بأنه مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثلاً الأمان من فقدان الوظيفة أو إجراءات تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي ينعكس تبعاً على الأداء وتوثيق الولاء للمنظمة. وتواجه المنظمات صعوبات بالغة في مسألة

¹ احمد محمد المدراس، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة، الطبعة الاولى، القاهرة، 2018، ص 17.

² مزوجي هدى، دور جودة الحياة الوظيفية في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي لكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021، ص 33-

التوظيف بسبب تخوف العاملين من تسريحهم والتي يمكن معالجتها عن طريق إيجاد صناديق الأمان.¹ ويعتبر الاستقرار والأمن الوظيفي في الإدارة اليابانية هو ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية مما كان له الأثر الأكبر على إبداعه وإنتاجيته.²

2. الرضا الوظيفي:

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة، والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج؛ نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق. كما يُعرف الرضا الوظيفي بأنه القوة اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بأعلى مستويات الإنجاز والأداء، ويعرف أيضاً بأنه القناعة المصاحبة للعمل، كما أن الرضا الوظيفي يمثل الإشباع الذي يحصل عليه الموظف من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصورهم في الوظيفة التي يشغلونها، وبالتالي فبقدر ما تمثل الوظيفة مصدر إشباع مختلف، بقدر ما يزيد رضاهم عن هذه الوظيفة.³

3. التوازن بين الحياة والعمل:

يعتبر التوازن بين الحياة الشخصية للموظف وحياة العمل الوظيفية من أهم وأكبر التحديات التي تواجه كلا من أصحاب العمل والموظفين على سواء، وتحتاج إلى تبني إستراتيجية مميزة خاصة بالتوازن بين العمل والحياة، فصاحب العمل يواجه تحدي إيجاد ثقافة تنظيمية للمؤسسة تتمثل في تركيز الموظفين على واجباتهم الخاصة بالعمل أثناء العمل، والموظف يواجه تحدي تلبية التزاماته الشخصية دون تقصير في مسؤوليات العمل.⁴

4. المشاركة في اتخاذ القرارات:

المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء أفكارهم وآرائهم، الأمر الذي يزيد من تحسن طرق العمل، وخفض الصراع نوعاً وكما بين العاملين والإدارة، والرفع من مستوى الانسجام في بيئة العمل، وعلى العكس من ذلك يؤدي عدم المشاركة في اتخاذ القرارات أو البعد عن مراكز اتخاذ القرار إلى الشعور بالغرابة وارتفاع مستويات ضغوط العمل، لذلك يجب أن يحرص المديرين والرؤساء على تفعيل

¹ نهاد عبد الرحمان الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل، دراسة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير، إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، 2016، ص 25.

² المرجع نفسه، ص 26.

³ عبد الرحمان بن شباب بن شميلان، مرجع سبق ذكره، ص 222.

⁴ نهاد عبد الرحمان الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

نظم المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال اللجان وبرامج الشكاوي وبرامج المشاركة، وتفويض جزء من سلطاتهم لمروؤوسيهيم لأن ذلك يشعر المرؤوسين بقيمتهم وأهميتهم. إن بعد الموظف عن اتخاذ القرار يؤدي إلى شعوره بأنه مهمل وأن مشاركته غير مهمة، وإنه لا قيمة لرأيه في المسائل والأحداث التي ترتبط بوظيفته، مما يضي عليه شعورا بالعجز وينعكس ذلك سلباً على ردود أفعاله وإهماله وعدم اكتراثه بالقرارات المتخذة وقلة تحمسه لتنفيذها ورفضه للتعاون مع الإدارة.¹

المطلب الثالث: مؤشرات تحقيق جودة الحياة الوظيفية وقياسها

الفرع الأول: قياس جودة الحياة الوظيفية

تلجأ أغلب المؤسسات التي تعتمد أسلوب جودة الحياة الوظيفية إلى قياس هذه الجودة بغرض المحافظة عليها وتقييمها وتطويرها وتحسينها بما يتوافق واحتياجات ورغبات مواردها البشرية ، و من بين أشهر أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية هي ما يسمى بوثيقة الجرد الكلي لجودة الحياة الوظيفية،² تعتبر أداة لقياس الجودة في العمل وتسمح بالتشخيص التنظيمي وإعطاء الحلول اللازمة لمختلف المشاكل التي يتم العثور عليها انطلاقاً من قاعدة مخطط التدخل لإيجاد الحل على الجانب الذي تم الإجابة عليه ومعرفة أين يكمن المشكل من خلال:

- ✓ المكافآت عن العمل: الأجور، الأرباح الهامشية، ضمان المكافآت
- ✓ المسار المهني: إمكانية التطور، التحويل من مكان العمل، التكوين والإنقاذ
- ✓ أوقات العمل: ساعات العمل، الساعات الإضافية للعمل، التغيب لأسباب عائلية
- ✓ الجو السائد مع زملاء العمل: الشعور بالانتماء، المنافسة، العلاقة مع الزملاء
- ✓ العلاقة مع رؤساء العمل: العلاقة السائدة مع رئيس العمل.
- ✓ الخصائص الفيزيائية لمحيط العمل: مكان العمل، معدات ووسائل العمل.
- ✓ العوامل المؤثرة في تقييم الوظائف: فعالية العمل، نوع الوظيفة الكفاءة في العمل، الاستقلالية، تنوع المهام، تبادل الأحاسيس والمشاعر، الانجاز على أرض الواقع، المشاركة في اتخاذ القرار.

¹ المرجع نفسه، ص 21.

² سلام سليمة، قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي شبه طبي مستشفى بومرداس، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، جامعة بومرداس الجزائر ، المجلد 5، العدد 1، 2022، ص 1106.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الإدارة الرشيقة وجودة الحياة الوظيفية

✓ العوامل الداعمة للعاملين: التكفل أثناء الغياب، تقسيم المهام العلاقة مع النقابة، مصادر المساعدة المتاحة لدى العاملين

وتتميز هذه الوثيقة بالفعالية وسهولة الاستعمال والبعد عن التعقيد وإمكانية الإجابة عليها من طرف جميع العاملين وفي مختلف القطاعات والتعرف على الحاجات الخاصة للعاملين والسماح بمقارنة النتائج أخرى.¹

الفرع الثاني : مؤشرات تحقيق جودة الحياة الوظيفية

تتمثل أهم مؤشرات تحقيق جودة الحياة الوظيفية في النقاط التالية:²

- ✓ مدى كفاية نظام الأجور والتعويضات وعدالتهما، أي الرضا عن المردود المادي للعمل
- ✓ إتاحة فرص النمو والتطوير الوظيفي ومشاركة أكبر في الثروة والعائد
- ✓ توفر فرص عمل صحية وأمنة، فرص تنمية العاملين وتدريبهم ، و تحقيق ربحية عالية
- ✓ تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي، وثقة الإدارة بالعاملين
- ✓ زيادة الإنتاجية، والمشاركة في اتخاذ القرارات والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة
- ✓ تبني الجودة في نظام إنتاجي فعال، وحل المشكلات عن طريق فرق العمل والإدارة الذاتية
- ✓ توافر نظام تغذية مرتدة فعال وثقافة تنظيمية داعمة للعاملين
- ✓ تقليل معدل الإضراب، و زيادة التكلفة التنظيمية وتحسين جودة المنتج، كما تقل معدلات دوران العمل ، و تخفيض معدلات الشكوى والحوادث.

المطلب الرابع: عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية

- هناك العديد من العوائق التي تقف دون تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية نذكر منها:³
- ✓ موقف الإدارة السلبي من إضفاء المناخ الديمقراطي في مكان العمل ومنح العاملين الفرصة التعبير عن آرائهم.

¹ مزوجي هدى، مرجع سبق ذكره، ص 40-41.

² سمية تواتي، جودة الحياة الوظيفية التأصيل النظري والمفاهيمي، مجلة هيروودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة علي لونيبي البلدية ، المجلد 6، العدد2، 2022، ص 484-499.

³ سمية بوزيد، جودة الحياة الوظيفية كأساس للتغيير التنظيمي، مجلة آفاق علمية، المجلد 12، العدد 5، 2020، ص

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الإدارة الرشيقة وجودة الحياة الوظيفية

✓ موقف الاتحادات والنقابات العمالية من أن تراجع وتطوير جودة الحياة في مجال العمل هدفها فقط الربحية دون دفع ربحية للعمال.

✓ خشية الإدارة العليا من التكلفة المالية العالية لبرامج تحسين وتطوير جودة الحياة العمل دون وجود إي ضمان لنجاح هذه البرامج، ومن هنا يأتي دور التغيير في توفير بيئة تتسم بالجودة والأداء العالي.

لقد أشار الباحثين إن أهم معوقات تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية تتمثل في نقص الموارد سواء على مستوى البيئة المحيطة أو مستوى المؤسسة فعلى سبيل البيئة المحيطة عندما تكون البطالة مرتفعة في المجتمع مع سوء حالة الاقتصاد يقل الاهتمام بتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية من جهة الجهات الحكومية المراقبة أو من جهة الاتحادات العمالية، وكذلك عندما تفتقد المؤسسات للموارد المالية أو التنظيمية يقل اهتمامها بتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية.

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض أبرز الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، حيث هناك عدة دراسات تناولت المتغيرين (الإدارة الرشيقة وجودة الحياة الوظيفية) بشكل مستقل، أما الدراسات التي تربط بينهما على حسب إطلاعنا فهي منعدمة، سنذكر في ما يلي أبرز الدراسات لكل متغير:

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالإدارة الرشيقة

1. دراسة لبوابي نورة (2022)

عنوان الدراسة	أثر الإدارة الرشيقة على أداء العاملين دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية.
الهدف من الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الإدارة الرشيقة على أداء العاملين.
منهج الدراسة	تم اعتماد المنهجين الوصفي والتحليلي.
أداة الدراسة	تم استخدام الاستبيان كأداة للقياس الدراسة.
الأسلوب الإحصائي المعتمد	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة في عدد من العمال الإداريين والتقنيين في الشركة تم أخذ عينة عشوائية حجمها 38.
أهم نتائج الدراسة	توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها انه يوجد علاقة ارتباط بين الإدارة الرشيقة وأداء العاملين ومستوى من الإدارة الرشيقة في المؤسسة يوجد أثر معنوي للإدارة الرشيقة في أداء الأفراد يتجسد في بعد تنظيم موقع العمل، بينما لا يوجد أثر للأبعاد (العاملين متعددي الوظائف، التحسين المستمر، العمل القياسي، الستة سيجما) من وجهة نظر عينة الدراسة.

2. دراسة مطيرة ضيف الله المطيري (2019)

عنوان الدراسة	مدى توافر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة.
الهدف من الدراسة	دراسة مدى توافر متطلبات الإدارة الرشيقة من تنظيم العمل والتحسين المستمر والعمل القياسي والعامل متعدد الوظائف في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الإدارة الرشيقة وجودة الحياة الوظيفية

منهج الدراسة	تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي.
أداة الدراسة	تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للقياس.
الأسلوب الإحصائي المعتمد	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.
مجتمع وعينة الدراسة	يتكون مجتمع الدراسة من 4119 موظف في الوزارة ومديرياتها المنتشرة في خمس مناطق عبر المبنى الرئيس للوزارة وسبع مديريات فرعية، تم اختيار عينة عشوائية قدرت ب 430 موظف.
أهم نتائج الدراسة	توصل الباحثان إلى أن تمركز 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 الرشيقة، بالإضافة إلى أن متطلبات الإدارة الرشيقة تتحقق كلياً في المجتمع المدروس.

3. دراسة محمد يحيى ركاج (2017)

عنوان الدراسة	دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية.
الهدف من الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية.
منهج الدراسة	تم استخدام المنهج الوصفي.
أداة الدراسة	تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة.
الأسلوب الإحصائي المعتمد	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.
مجتمع وعينة الدراسة	تكونت عينة الدراسة من 135 عضو من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت.
أهم نتائج الدراسة	أظهرت النتائج أن درجة استخدام الإدارة الرشيقة في جامعة الكويت ككل جاءت متوسطة، كما بينت النتائج أن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت ككل، جاء متوسطاً، . وبينت النتائج عدم وجود فروق في درجة استخدام الإدارة الرشيقة ودورها في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية.

1. دراسة عادل بومجان وآخرون (2018)

عنوان الدراسة	جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة.
الهدف من الدراسة	تهدف الدراسة إلى اختبار أثر جودة الحياة الوظيفية من حيث التكوين، العمل الجماعي، الحوافز والمكافآت، خصائص المنصب، المشاركة في اتخاذ القرار والظروف المادية للعمل، على أداء الأستاذ الجامعي في الكلية.
أداة الدراسة	تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة.
الأسلوب الإحصائي المعتمد	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.
منهج الدراسة	تم اعتماد المنهج الوصفي.
مجتمع وعينة الدراسة	يشمل مجتمع البحث جميع أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا البالغ عددهم 302 أستاذ، يبلغ حجم العينة العشوائية 150 موظف.
أهم نتائج الدراسة	أكدت نتائج الدراسة أن هناك أثر إيجابي مباشر لكل من المنصب و العمل الجماعي على أداء الأستاذ، بينما لا يوجد أثر مباشر للتكوين وظروف العمل المادية ، الأجور والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي للأستاذ.

2. دراسة محمد الأمين أحمد فواتيح (2016)

عنوان الدراسة	جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة
الهدف من الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة في مؤسستين تابعتين للقطاع العام الجزائري حاصلتين على شهادة الإيزو 9001:2008.
أداة الدراسة	تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان.
الأسلوب الإحصائي المعتمد	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الإدارة الرشيقة وجودة الحياة الوظيفية

منهج الدراسة	استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي.
مجتمع وعينة الدراسة	بلغ عدد أفراد الدراسة الميدانية 100 فرد من إطارات عليا وإطارات ومتحكمين.
أهم نتائج الدراسة	أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائيا مع أبعاد جودة حياة العمل وخلصت الدراسة إلى أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى ارتفاع مستوى جودة حياة العمل، بالإضافة إلى أن وجود انخفاض مستوى جودة حياة العمل للموظفين نابع من خلل في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

3. دراسة حنان زمر (2015)

عنوان الدراسة	دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسة الخدمية دراسة حالة المؤسسات العموميتين الإستشفائيتين جيجل -الطاهير.
الهدف من الدراسة	تهدف الدراسة إلى معرفة دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسة الخدمية.
منهج الدراسة	تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة	تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة.
الأسلوب الإحصائي المعتمد	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.
مجتمع وعينة الدراسة	تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية من الممرضين قدرت ب 102 ممرض.
أهم نتائج الدراسة	بينت النتائج وجود مستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات محل الدراسة بالإضافة إلى وجود علاقة طردية بين جودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين، أوصت الدراسة بأهمية تنظيم دورات توعية لنشر الوعي بين الرؤساء والمرؤوسين حول أهمية جودة الحياة الوظيفية وتوضيح كيفية تبني هذا المدخل، والسبل الكفيلة بإنجاحه.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

- اتفقت أغلب الدراسات السابقة المذكورة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كما هو الحال في الدراسة الحالية التي استخدمت نفس المنهج.
- اتفقت جميع الدراسات السابقة المذكورة مع الدراسة الحالية من حيث أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان والأسلوب الإحصائي المعتمد في تحليل البيانات المتمثل في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المذكورة من حيث الهدف، مجتمع وعينة الدراسة، الحدود الزمنية والمكانية، طبيعة نشاط المؤسسات محل الدراسة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المذكورة في تناولها لموضوع الإدارة الرشيقة من الجانب النظري.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المذكورة في تناولها لموضوع جودة الحياة الوظيفية من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المذكورة في أبعاد المتغير المستقل والتابع.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة في حدود ما اطلعنا عليه من دراسات سابقة، أنها الدراسة الوحيدة التي ربطت بين المتغيرين الإدارة الرشيقة (كمتغير مستقل) وجودة الحياة الوظيفية (كمتغير تابع). كما ركزت الدراسة الحالية على معرفة تأثير الإدارة الرشيقة بأبعادها (تنظيم موقع العمل، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف، التحسين المستمر، الأخذ باقتراحات العاملين، الستة سيجما) على تحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعة.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة الرشيقة وجودة الحياة الوظيفية من خلال المبحثين الأول والثاني وفي المبحث الثالث تم عرض الدراسات السابقة المتعلقة بكلا المتغيرين، حيث تبين أن المؤسسات تتبنى أسلوب الإدارة الرشيقة بهدف القضاء على كل أشكال الهدر والفاقد المستمر في الوقت والعمليات الإدارية، وذلك في سبيل تحسين أداء المؤسسة وتطوير قدرات الموظفين وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية

تمهيد

تطرقنا في الفصل الأول إلى جانب النظري وأهم النقاط حول موضوع الإدارة الرشيدة وجودة الحياة الوظيفية، ومن خلال هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء أكثر على الموضوع حيث قمنا بإجراء دراسة تطبيقية لمعرفة دور الإدارة الرشيدة في تحسين جودة الحياة الوظيفية وواقع تطبيقها في رئاسة جامعة المسيلة .

يتضمن هذا الفصل منهجية وأدوات الدراسة، بالإضافة عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها، ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: اجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها

المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث المنهج العلمي المتبع، ومجتمع وعينة الدراسة ، وتصميم أداة الدراسة والاختبارات اللازمة للتأكد من صلاحيتها.

المطلب الأول : تعريف للمؤسسة محل الدراسة

أنشأت جامعة المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية. وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و 23 قسما. حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات و معهدين كالاتي:

✓ كلية التكنولوجيا

✓ كلية الرياضيات والاعلام الالي

✓ كلية العلوم

✓ كلية العلوم الاقتصادية

✓ كلية الاداب واللغات

✓ كلية العلوم الانسانية

✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية

✓ معهد تسيير التقنيات الحضرية

✓ معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

بالاضافة إلى ثلاثة وعشرون مخبراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. يقدر عدد الموظفين بالجامعة حالياً حوالي 1265 موظفا من متعاقدين ودائمين. ومن المعروف عن الجامعة جودة و كفاءة أساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1402 والذين يقدمون دروسا في شتى الميادين لحوالي 29629 طالبا¹.

¹ بالاعتماد على موقع الجامعة . 11 /05/2023 www.univ-msila.dz

المطلب الثاني : منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث المنهج العلمي المتبع ومجتمع وعينة الدراسة وتصميم أداة الدراسة والاختبارات اللازمة للتأكد من صلاحيتها.

الفرع الأول : منهجية وإجراءات الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى المنهج العلمي المتبع ومجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: المنهج العلمي

لمعرفة واقع تطبيق الإدارة الرشيقة في رئاسة جامعة المسيلة ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتحليل البيانات وتفسيرها ومعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الذين يمارسون نشاط إداري في رئاسة جامعة محمد بوضياف المسيلة، حيث تم توزيع (50) استبياناً، واسترجع منها (40) استبيان بنسبة استرجاع (80%) وبعد فحص الاستبيانات والتحقق من مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي استبعد منها استبيانان (2) لعدم صلاحيتها للتحليل، وعليه يصبح العدد الإجمالي للاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (38) استبياناً بنسبة (76%) من إجمالي الاستمارات الموزعة.

الفرع الثاني : مصادر بيانات الدراسة

تم في هذه الدراسة استخدام مصدرين أساسيين للبيانات هما:

أولاً: المصادر الثانوية

تم استخدام هذه المصادر لمعالجة الإطار النظري للدراسة، كما يعتمد عليها في تفسير النتائج الميدانية، وتتمثل هذه المصادر في الكتب والمقالات ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

ثانياً: المصادر الأولية

من أجل معالجة البيانات ذات الطبيعة التحليلية، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث.

الفرع الثالث: بناء أداة الدراسة ومعالجتها إحصائياً

سيتم في هذا المطلب التعرف على كيفية بناء الاستبيان وأساليب معالجته إحصائياً واختبار صدقه وثباته.

أولاً: بناء أداة الدراسة

تم تقسيم الاستبيان إلى محورين بالإضافة إلى المعلومات الشخصية كالآتي:

الجدول رقم (01): المحاور المكونة للاستبيان

المحاور	الأبعاد	الفقرات
المحور الأول: الإدارة الرشيدة	تنظيم موقع العمل	4
	العمل القياسي	4
	العاملين متعددي الوظائف	4
	التحسين المستمر	4
	الأخذ باقتراحات العاملين	3
	الاستة سيجما	4
المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية		9
المجموع		32

المصدر: من إعداد الطالبة

لتحديد درجات الإجابة لكل فقرة من الفقرات تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الذي يحتمل خمس إجابات، وهذا لتحديد آراء أفراد العينة مما يسهل لنا ترميز وتنميط الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

يهدف تحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى ويساوي أعلى درجة في المقياس طرح أقل درجة في المقياس أي (4 = 5-1) وللحصول على طول الفئة للتنقل بين مجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات المقياس (4/5=0,8) ، نضيف هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة فنحصل على الحد الأعلى لكل مجال، هذه العملية تساعد في تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (03): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكارت الخماسي

المجال	درجة الموافقة
]1.80 – 1.00]	منخفضة جدا
]2.60 – 1.81]	منخفضة
]3.40 – 2.61]	متوسطة
]4.20 – 3.41]	عالية
]5 – 4.21]	عالية جدا

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية

يهدف تحليل البيانات وتفسيرها وتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (statistical package for the social sciences) الإصدار رقم 22.

ثالثا: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

1- اختبار صدق أداة الدراسة

لاختبار صدق أداة الدراسة من خلال السمات الأولية لها ومن حيث دقة الأسئلة ومدى شمولية الاستبيان والتأكد من سلامة بنائه، تم عرض الاستبيان على أستاذين في الاختصاص من جامعة المسيلة وجامعة أم البواقي،¹ وعلى ضوء ملاحظاتهم واقتراحاتهم تمت الاستجابة لأرائهم وتوجيهاتهم، وبالتالي تم حذف وتعديل بعض الفقرات حتى خرج الاستبيان بصورته النهائية.*

2- اختبار ثبات أداة الدراسة

يعني ثبات الاستبيان الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات تحت نفس الظروف والشروط ، ولهذا تم استخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ Cronbach'alpha الذي يعتبر أهم معامل لقياس مدى ثبات أداة القياس، ويمكن القول أن الحد الأدنى لقيمة المعامل هي 0.60، وكلما ارتفعت قيمة هذا المعامل واقتربت من الواحد الصحيح دل ذلك على الثبات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): معامل الثبات ألفا كرومباخ لأبعاد الاستبيان

الترتيب	المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ
المحور الأول	الإدارة الرشيدة	23	0.890
المحور الثاني	جودة الحياة الوظيفية	9	0.829
الاستبيان ككل		32	0.912

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (04) أن معامل الثبات ألفا كرومباخ لمحاور الدراسة يتراوح بين 0.829 في محور جودة الحياة الوظيفية و0.890 في محور الإدارة الرشيدة، في حين بلغ 0.912 في الاستبيان ككل، تدل هذه القيم على تمتع أداة الدراسة بثبات عال مما يجعلها صالحة لتحقيق أغراض الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بمعالجة الاستبيان وتحليله واستقراء واستخلاص النتائج منه ومعرفة مختلف الاتجاهات العامة لمحاور وأبعاد الدراسة .

¹¹ قائمة الأساتذة المحكمين مدرجة في الملحق رقم (02).
* الاستبيان مدرج في الملحق رقم (01) .

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

سنقوم بالتحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة في هذا المطلب حسب المتغيرات التالية:
الجنس، العمر، الخبرة المهنية.

أولاً: توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	26	68.4
	انثى	12	31.6
المجموع		38	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن نسبة الذكور يمثلون أغلبية أفراد العينة محل الدراسة بنسبة 68.4% بالمقارنة مع نسبة الإناث التي شكلت 31.6%، وهذا يدل على تواجد الذكور في الوظائف الإدارية أكثر من تواجد الإناث.

ثانياً: توزيع العينة حسب متغير العمر

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	من 20 إلى 30 سنة	1	2.6
	من 31 إلى 40 سنة	24	63.2
	من 41 إلى 50 سنة	12	31.6
	من 50 فما فوق	1	2.6
المجموع		38	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على متغير العمر

من خلال الجدول رقم (06) يتبين لنا:

عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة هم فرد واحد بنسبة 2.6 % من إجمالي العينة، وعدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة هم 24 فرد بنسبة 63.2 % من إجمالي العينة، بينما عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة هم 12 فرد بنسبة 31.6 % من إجمالي العينة، في حين عدد أفراد العينة الذين يفوق عمرهم 50 سنة فرد واحد بنسبة 2.6 %

نلاحظ من المعطيات أن أغلب الموظفين في رئاسة الجامعة ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة [31 - 40 سنة] وهذا في نظر الباحثة راجع إلى أنهم يستجيبون لمتطلبات الخبرة والمعرفة وأقدمية توّهلهم للقيام بمهام عملهم.

ثالثاً: توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

المتغير	الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	13.2
	من 5 إلى 10 سنوات	15	39.5
	من 11 إلى 15 سنة	15	39.5
	من 15 فما فوق	3	7.9
المجموع		38	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (07) أن الفئة التي يقل عدد سنوات الخبرة عن 5 سنوات كانت نسبتها 13.2 %، أما الفئتين اللتين تتراوح سنوات الخبرة فيهما من 5 إلى 10 ومن 11 إلى 15 سنة فقد بلغت نفس النسبة 39.5 %، وفيما يتعلق بأخر فئة من 15 سنة فما فوق فكانت نسبتها 7.9 %

نلاحظ من خلال هذه المعطيات أن غالبية أفراد العينة ذوو خبرة متوسطة إلى جيدة تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى 15 سنة، حيث يرجع السبب في نظر الباحثة لأن شغل المناصب الإدارية يحتاج عدد سنوات من خبرة لما تتطلبه هذه المناصب من قدرات وإمكانيات.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

يتضمن هذا المطلب تحليل وتفسير المحور الأول المتعلق بالإدارة الرشيدة بأبعادها والمحور الثاني المتعلق بجودة الحياة الوظيفية.

أولاً: تحليل المحور الأول

1- عرض وتحليل بعد تنظيم موقع العمل

الجدول رقم (08) تحليل معطيات بعد تنظيم موقع العمل

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
1	توفر الجامعة أدوات السلامة المهنية في أماكن العمل	3.73	1.051	عالية
2	أماكن العمل المنظمة والمجهزة تساعد على إنجاز المهام بأقل جهد	3.84	0.973	عالية
3	تشرف الجامعة باستمرار على نظافة أماكن العمل	4.16	0.495	عالية
4	أتخلص من كل ما هو غير ضروري في مكان العمل	3.79	0.741	عالية
الكلي		3.7895	0.55910	عالية

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة فيما يخص بعد تنظيم موقع العمل كل المتوسطات تميل إلى درجة عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.73) و(4.16) والمتوسط الحسابي للبعد ككل بلغ (3.7895)، مع تسجيل انحرافات معيارية متفاوتة حيث لم تتجاوز (1.051) وهو أقل من الانحراف المعياري للبعد ككل الذي بلغ (0.559110) وهذا يدل على أن البيانات غير مشتتة نسبياً عن متوسطها الحسابي وهذا للتوافق في إجابات أفراد العينة حول تنظيم موقع العمل في الجامعة.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن رئاسة الجامعة تقوم بالاهتمام بتنظيم موقع العمل والمحافظة على نظافته وتوفير بيئة عمل مريحة للموظفين.

2- عرض وتحليل بعد العمل القياسي

الجدول رقم (09) تحليل بعد العمل القياسي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
1	تسعى الجامعة إلى إتمام العمل ضمن الوقت القياسي.	3.92	0.587	عالية
2	تعتمد الجامعة معايير واضحة لمنع تكرار المشكلات.	3.39	0.790	متوسطة
3	تهتم الجامعة بترتيب إجراءات العمل بصورة قياسية لمنع الضياع في حركات وعمليات الموظف.	3.42	0.793	عالية
4	تطور الجامعة أنظمة الحوسبة والإجراءات الإلكترونية.	3.87	0.991	عالية
				الكلية
		3.8947	0.61686	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (09) أن إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببعد العمل القياسي تميل إلى درجة عالية في العبارات 1 ، 3 ، 4 ودرجة متوسطة في العبارة رقم 2، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.39) كأدنى قيمة و(3.92) كأعلى قيمة، كما نلاحظ التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة هذا يدل على التوافق في إجابات أفراد العينة فيما يخص بعد العمل القياسي في الجامعة.

التفسير: نستنتج مما سبق أن رئاسة الجامعة تسعى إلى إتمام العمل ضمن الوقت القياسي كما تهتم بتطوير أنظمة الحوسبة والإجراءات الإلكترونية .

3- عرض وتحليل بعد العاملين متعددي الوظائف

الجدول رقم (10) تحليل بعد العاملين متعددي الوظائف

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط

1	تسعى الجامعة إلى تنويع وتطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب	3.55	0.860	عالية
2	تستخدم الجامعة أسلوب التدوير الوظيفي من أجل تنويع في مهارات الموظفين	2.79	0.905	متوسطة
3	تعين الجامعة موظفين قادرين على أداء مهام متنوعة	3.00	0.959	متوسطة
4	يستطيع الموظفون التعامل مع مشكلات العمل المختلفة وحلها	3.79	0.777	عالية
الكلبي				عالية
		3.6711	0.69044	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول محور العاملين متعددي الوظائف تميل إلى درجة عالية في العبارة رقم 1 و4 بمتوسط حسابي (3.55) و(3.79) على التوالي، ودرجة متوسطة في العبارة رقم 2 و3 بمتوسط حسابي (2.79) و(3.00) على التوالي عند درجة متوسطة، مع ملاحظة عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة حيث لم تتجاوز (0.959) وهذا يدل على أن البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي لوجود توافق في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بهذا البعد.

التفسير: نستنتج مما سبق أن رئاسة الجامعة تسعى إلى تطوير مهارات موظفيها مما يسمح لهم في حل مختلف مشاكل العمل، كما بينت النتائج أن رئاسة الجامعة عليها أن تحرص على تعيين موظفين قادرين على أداء مهام متنوعة وذلك من خلال استخدام أسلوب التدوير الوظيفي.

4- عرض وتحليل بعد التحسين المستمر

الجدول رقم (11) تحليل بعد التحسين المستمر

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
1	تقوم الجامعة بتقييم الأداء باستمرار من أجل تطويره	3.24	0.971	متوسطة

عالية	0.828	3.55	تتبنى الجامعة أساليب جديدة خاصة بالتحسين المستمر	2
عالية	0.685	3.74	تهتم الجامعة بجهود البحث والتطوير	3
متوسطة	0.955	3.18	تنشر الجامعة بين الموظفين ثقافة إزالة الضياع من الأنشطة والتحسين المستمر	4
متوسطة	0.81896	3.2015		الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد تقدر بـ (3.2015) أي بدرجة موافقة متوسطة، مع ملاحظة عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة، حيث لم تتجاوز القيمة (0.971) أي أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي وهذا بسبب التوافق في إجابات أفراد العينة فيما يخص بعد التحسين المستمر.

التفسير: نستنتج من مما سبق أن رئاسة الجامعة تهتم بجهود البحث والتطوير، كما تعتمد على تبني أساليب جديدة للتحسين المستمر، كما بينت النتائج أن على رئاسة الجامعة أن تركز على تقييم الأداء ونشر ثقافة التحسين المستمر.

5- عرض وتحليل بعد الأخذ باقتراحات العاملين

الجدول رقم (12) تحليل بعد الأخذ باقتراحات العاملين

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
1	تقوم الجامعة بإشراك الموظفين في عملية اتخاذ مختلف القرارات	2.84	1.103	متوسطة

متوسطة	1.138	3.05	تقوم الجامعة بتشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار	2
متوسطة	1.013	3.00	تقوم الجامعة بالأخذ باقتراحات الموظفين لتجنب المشاكل المؤدية للتوقف عن العمل وغيرها	3
متوسطة	1.00355	2.9211		الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول بعد الأخذ باقتراحات العاملين تميل إلى درجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.9211) عند انحراف معياري (1.00355)، وهذا يدل على عدم تشتت البيانات عن متوسطها الحسابي، وهذا يدل على توافق في إجابات أفراد العينة فيما يخص بعد الأخذ باقتراحات العاملين.

التفسير: بينت النتائج أن على رئاسة الجامعة الاهتمام أكثر بالموظفين من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على الابتكار ووضع خطط وسياسات من أجل إشراكهم في صنع القرارات.

6- عرض وتحليل بعد ستة سيجما

الجدول (13) تحليل بعد ستة سيجما

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
1	تعتمد الجامعة في تطوير خططها على تجارب الجامعات المتميزة في التعليم	3.21	0.963	متوسطة
2	تقوم الجامعة بقياس الأداء الفعلي مع الخطط لغرض تحديد الفجوة بينهما والتحسين	3.16	0.886	متوسطة
3	تقوم إدارة الجامعة برفع تقارير دورية عن سير العمل التي يتم تقييم محتواها في ضوء سياسات الجامعة العامة	3.32	0.933	متوسطة
4	تقوم الجامعة بتحليل مشاكل العمل وانحرافاتهما بشكل دقيق	3.13	0.963	متوسطة
		3.1711	0.77352	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول بعد ستة سيجما جاءت بدرجة متوسطة حيث اقتربت المتوسطات الحسابية للعبارات عند القيمة 3.1711 وانحراف معياري قدر بـ 0.77352، هذا يدل على أن البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود توافق في إجابات أفراد العينة فيما يخص بعد ستة سيجما.

التفسير: بينت النتائج أن رئاسة الجامعة تركز على تحسين الجودة وتقليل التباين والعيوب وتتهم برفع كفاءة الموظفين.

7-ترتيب ابعاد المحور الاول:

الجدول رقم (14) تحليل محور الإدارة الرشيقة

أبعاد الإدارة الرشيقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه المتوسط
تنظيم موقع العمل	3.7895	0.55910	2	عالية
العمل القياسي	3.8947	0.61686	1	عالية
العاملين متعددي الوظائف	3.6711	0.69044	3	عالية
التحسين المستمر	3.2015	0.81896	4	متوسطة
الأخذ باقتراحات العاملين	2.9211	1.00355	6	متوسطة
ستة سيجما	3.1711	0.77352	5	متوسطة
الإدارة الرشيقة	3.4050	0.48606	متوسطة	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي لمحور الإدارة الرشيقة قدر بـ (3.4050) أي بدرجة موافقة متوسطة، مع ملاحظة عدم تسجيل انحراف معياري كبير، حيث بلغ القيمة (0.48606) أي أن البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي وهذا بسبب التوافق في إجابات أفراد العينة فيما يخص محور الإدارة الرشيقة

التفسير: من خلال هذه النتائج يتبين لنا ان هناك مستوى متوسط من تطبيق الإدارة الرشيقة في رئاسة الجامعة .

ثانيا: تحليل المحور الثاني

الجدول رقم (15) تحليل محور جودة الحياة الوظيفية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
1	يتسم مناخ العمل في الجامعة بالأمان والثقة المتبادلة بين كافة أطراف العمل	3.47	0.893	عالية
2	تعزز الجامعة لدى موظفيها الشعور بالاستقرار الوظيفي في العمل	3.42	1.056	عالية
3	يشعر الموظفون بالانتماء والولاء للجامعة	3.50	1.007	عالية
4	يحظى نظام الأجور والحوافز المطبق بالرضا	2.47	1.033	متوسطة
5	يشعر الموظفون بالرضا تجاه الأعمال التي يقومون بها	3.18	1.036	متوسطة
6	تقدم الجامعة التسهيلات اللازمة لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية	2.79	1.094	متوسطة
7	تتيح الجامعة للموظفين العمل عن بعد في بعض المهام	3.00	1.115	متوسطة
8	يساهم الموظفون في حل مشكلات العمل	3.68	0.904	عالية
9	تتميز عملية صناعة القرار بالجامعة بالشفافية	2.97	0.944	متوسطة
الكلية				متوسطة
		3.2237	0.81950	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (15) أن إجابات أفراد العينة على محور جودة الحياة الوظيفية أغلبها جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل القيمة (3.2237) بانحراف معياري (0.81950)، وهذا يدل على أن البيانات غير متشعبة عن متوسطها الحسابي وذلك للتجانس في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور.

التفسير: يتبين لنا من خلال النتائج أنه يوجد مستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية في رئاسة الجامعة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها

سيتم في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة التي صيغت لأغراض البحث ومناقشتها واستخلاص النتائج.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

يجب التعرف أولاً على طبيعة التوزيع الاحتمالي لتحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة من أجل التحقق من صحة الفرضيات المصاغة للإجابة على تساؤلات الدراسة، ومن أجل ذلك سنعتمد على اختباري كولوموغروف سمير نوف Kolmogorov-Smirnov وشبيرو ويلك Shapiro-Wilk.

1- اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة:

الجدول رقم (16): نتائج التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			المتغير	محاور الدراسة
Statistic	Df	Sig	Statistic	Df	Sig		
0.121	38	0.172	0.961	38	0.203	الإدارة الرشيدة	المحور الأول
0.182	38	0.003	0.953	38	0.110	جودة الحياة الوظيفية	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بما أن عدد حجم العينة 38 وهي أقل من 50 فإننا سنعتمد على قراءة قيمة Sig المقابلة لاختبار Shapiro-Wilk.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه:

المحور الأول (الإدارة الرشيدة): sig= 0.203 وهي أكبر من 0.05 إذا تتبع التوزيع الطبيعي.

المحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية): sig =0.110 وهي أكبر من 0.05 إذا تتبع التوزيع الطبيعي.

2- اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد المحور الأول:

الجدول رقم (17): نتائج التوزيع الطبيعي لأبعاد محور الإدارة الرشيقة

Shapiro-Wilk			المتغير
Statistic	Df	Sig	
0.937	38	0.035	تنظيم موقع العمل
0.854	38	0.000	العمل القياسي
0.771	38	0.000	العاملين متعددي الوظائف
0.906	38	0.004	التحسين المستمر
0.869	38	0.000	الأخذ باقتراحات العاملين
0.926	38	0.015	سنة سيجما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال بيانات الجدول رقم (17) نلاحظ أن قيم sig في كل الأبعاد أقل من 0.05، إذا أبعاد المحور الأول لا تتبع التوزيع الطبيعي .

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الصفرية H_0 : لا تطبق رئاسة الجامعة الإدارة الرشيقة.

الفرضية البديلة H_1 : تطبق رئاسة الجامعة الإدارة الرشيقة.

و لاختبار هذه الفرضية يتم الاعتماد على اختبار T-Test للعينة الأحادية كما هو موضح في الجدول أسفله:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار T-Test للفرضية الأولى

	T-Test							
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean difference	%95Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
الإدارة الرشيقة	0.48 606	3.40 50	5.13 7	37	0.000	0.40503	0.245 3	0.5648

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول (18) إلى أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الإدارة الرشيقة بلغ 3.4050 بدرجة موافقة متوسطة كما بلغ الانحراف المعياري القيمة 0.48606 و هذا يدل على أن البيانات متشتتة عن متوسطها الحسابي نسبياً، في حين قيمة معنوية اختبار T-Test كانت عند مستوى 0.000 وهو أقل من القيمة 0.05 إذا ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة القائلة: تطبق رئاسة الجامعة الإدارة الرشيقة.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية H_0 : لا تطبق رئاسة الجامعة تنظيم موقع العمل

الفرضية البديلة H_1 : تطبق رئاسة الجامعة تنظيم موقع العمل

و لاختبار هذه الفرضية يتم الاعتماد على اختبار Wilcoxon كما هو موضح في الجدول أسفله:

الجدول رقم(19): نتائج اختبار wilcoxon للفرضية الفرعية الأولى

البعد	NULL HYPOTHESIS	Test	Sig
تنظيم موقع العمل	The median of b1	One-semble	0.000

	Wilcoxon signed Rank test	equals 3.000	
--	------------------------------	--------------	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبين النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لبعده تنظيم موقع العمل قدر بـ 3.7895 باتجاه متوسط عالٍ وبلغ الانحراف المعياري 0.55910 أي أن البيانات متشتتة عن متوسطها الحسابي، وجاء هذا البعد في الرتبة الثانية، ومن خلال الجدول (19) نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من القيمة 0.05 إذا ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة القائلة "تطبق رئاسة الجامعة تنظيم موقع العمل".

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا تطبق رئاسة الجامعة العمل القياسي

الفرضية البديلة H_1 : تطبق رئاسة الجامعة العمل القياسي

و لاختبار هذه الفرضية يتم الاعتماد على اختبار Wilcoxon كما هو موضح في الجدول أسفله:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار Wilcoxon للفرضية الفرعية الثانية

البعد	NULL HYPOTHESIS	Test	Sig
العمل القياسي	The median of b2 equals 3.000	One-sample Wilcoxon signed Rank test	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبين النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لبعده العمل القياسي قدر بـ 3.8947 باتجاه متوسط عالٍ وبلغ الانحراف المعياري 0.61686 أي أن البيانات متشتتة عن متوسطها الحسابي، واحتل هذا البعد الرتبة الأولى، ومن خلال الجدول (20) نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من القيمة 0.05 إذا ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة القائلة "تطبق رئاسة الجامعة العمل القياسي".

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية H_0 : لا تطبق رئاسة الجامعة العاملين متعددي الوظائف

الفرضية البديلة H_1 : تطبق رئاسة الجامعة العاملين متعددي الوظائف

و لاختبار هذه الفرضية يتم الاعتماد على اختبار Wilcoxon كما هو موضح في الجدول أسفله:

الجدول رقم(21): نتائج اختبار wilcoxon للفرضية الفرعية الثالثة

البعد	NULL HYPOTHESIS	Test	Sig
العاملين متعددي الوظائف	The median of b3 equals 3.000	One–semple Wilcoxon signed Rank test	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبين النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد العاملين متعددي الوظائف قدر بـ 3.6711 باتجاه متوسط عال و بلغ الانحراف المعياري 0.69044 أي ان البيانات متشتتة عن متوسطها الحسابي، جاء هذا البعد في الرتبة الثالثة ، و من خلال الجدول (21) نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من القيمة 0.05 إذا ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة القائلة " تطبق رئاسة الجامعة العاملين متعددي الوظائف".

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية H_0 : لا تطبق رئاسة الجامعة التحسين المستمر

الفرضية البديلة H_1 : تطبق رئاسة الجامعة التحسين المستمر

و لاختبار هذه الفرضية يتم الاعتماد على اختبار Wilcoxon كما هو موضح في الجدول أسفله:

الجدول رقم(22): نتائج اختبار wilcoxon للفرضية الفرعية الرابعة

البعد	NULL HYPOTHESIS	Test	Sig
التحسين المستمر	The median of b 4 equals 3.000	One–semple Wilcoxon signed Rank test	0.184

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبين النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لبعده التحسين المستمر قدر بـ 3.2015 باتجاه متوسط متوسط و بلغ الانحراف المعياري 0.81896 أي ان البيانات مشتتة عن متوسطها الحسابي ، جاء هذا البعد في الرتبة الرابعة ، و من خلال الجدول (22) أن مستوى الدلالة يساوي 0.184 وهو أكبر من القيمة 0.05 إذا ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية القائلة " لا تطبق رئاسة الجامعة التحسين المستمر."

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

الفرضية الصفرية H_0 : لا تطبق رئاسة الجامعة الأخذ باقتراحات العاملين.

الفرضية البديلة H_1 : تطبق رئاسة الجامعة الأخذ باقتراحات العاملين.

و لاختبار هذه الفرضية يتم الاعتماد على اختبار Wilcoxon كما هو موضح في الجدول أسفله:

الجدول رقم(23): نتائج اختبار wilcoxon للفرضية الفرعية الخامسة

البعد	NULL HYPOTHESIS	Test	Sig
الأخذ باقتراحات العاملين	The median of b 5 equals 3.000	One-sample Wilcoxon signed Rank test	0.758

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبين النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لبعده الأخذ باقتراحات العاملين قدر بـ 2.9211 باتجاه متوسط متوسط و بلغ الانحراف المعياري 1.00355 أي ان البيانات مشتتة عن متوسطها الحسابي ، جاء هذا البعد في الرتبة السادسة و الأخيرة ، و من خلال الجدول (23) نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0.758 وهو أكبر من القيمة 0.05 إذا ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية القائلة: لا تطبق رئاسة الجامعة الأخذ باقتراحات العاملين.

6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

الفرضية الصفرية H_0 : لا تطبق رئاسة الجامعة ستة سيجما

الفرضية البديلة H_1 : تطبق رئاسة الجامعة ستة سيجما

و لاختبار هذه الفرضية يتم الاعتماد على اختبار Wilcoxon كما هو موضح في الجدول أسفله:

الجدول رقم(24): نتائج اختبار wilcoxon للفرضية الفرعية الأولى

البعد	NULL HYPOTHESIS	Test	Sig
سته سيجما	The median of b 6 equals 3.000	One-sample Wilcoxon signed Rank test	0.132

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبين النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لبعده ستة سيجما قدر بـ 3.1711 باتجاه متوسط متوسط وبلغ الانحراف المعياري 0.77352 أي ان البيانات متشتتة عن متوسطها الحسابي ، جاء هذا البعد في الرتبة الخامسة ، و من خلال الجدول (24) نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0.132 وهو أكبر من القيمة 0.05 إذا ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية القائلة: لا تطبق رئاسة الجامعة ستة سيجما

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

الفرضية الصفرية H_0 : لا تؤثر الإدارة الرشيقة في تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة الجامعة.

الفرضية البديلة H_1 : تؤثر الإدارة الرشيقة في تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة الجامعة.

و لاختبار هذه الفرضية تم اعتماد اختبار الانحدار الخطي البسيط R والناتج المتوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الثانية

معامل الارتباط $R = 0.440$					
الخطأ المعياري للتقدير = 0.74606					
معامل التحديد $R^2 = 0.194$					
قيمة معامل التحديد المعدل = 0.171					
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا β	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	1.717	0.527		3.259	0.002
الإدارة الرشيقة	0.464	0.158	0.440	2.940	0.006

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا:

نلاحظ ان قيمة الارتباط الثنائي R كانت 0.440، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.194$ أي أن 19,4% من التأثير في جودة الحياة الوظيفية يعود إلى الإدارة الرشيقة، والباقي % 80.4 يعود إلى عوامل أخرى.

كما يتبين لنا أن قيمة T بلغت 2.940 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة **تؤثر الإدارة الرشيقة في تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة الجامعة.**

و يمكننا صياغة معادلة الانحدار بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة الحياة الوظيفية كما يلي:

$$Y = 1.717 + 0.464 X + E$$

حيث Y يمثل المتغير التابع وهو جودة الحياة الوظيفية و X يمثل المتغير المستقل وهو الإدارة الرشيقة، حيث أن الجزء الثابت هو 1.717 ومعامل الانحدار 0.464 كما تمثل E البواقي.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_0 : ليس هناك تأثير لبعده تنظيم موقع العمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة الجامعة.

H_1 : هناك تأثير لبعده تنظيم موقع العمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة الجامعة.

و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط R والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية

معامل الارتباط $R = 0.128$				
الخطأ المعياري للتقدير = 082401.				
معامل التحديد $R^2 = 0016$				
قيمة معامل التحديد المعدل = -0.011				
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا β	قيمة T
				معنوية T

0.010	2.710		0.928	2.515	ثابت الانحدار a
0.445	0.772	0.128	0.242	0.187	تنظيم موقع العمل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا:

نلاحظ أن قيمة الارتباط الثنائي R كانت 0.128، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.016$ أي أن ما نسبته % 1.6 من التحسين في جودة الحياة الوظيفية يعود إلى تنظيم موقع العمل وهي قيمة ضئيلة جدا تكاد تنعدم.

كما نلاحظ أن قيمة T بلغت 0.445 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية القائلة ليس هناك تأثير لتنظيم موقع العمل في تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة الجامعة

و يمكننا صياغة معادلة الانحدار بين تنظيم موقع العمل وتحسين جودة الحياة الوظيفية كما يلي:

$$Y = 2.515 + 0.187 X_1 + E$$

حيث Y يمثل المتغير التابع وهو جودة الحياة الوظيفية و X_1 يمثل المتغير المستقل وهو تنظيم موقع العمل، حيث أن الجزء الثابت هو 2.515 ومعامل الانحدار 0.187 وتمثل E البواقي.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_0 : ليس هناك تأثير لبعد العمل القياسي في تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة الجامعة.

H_1 : هناك تأثير لبعد العمل القياسي في تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة الجامعة.

و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط R والناتج المتوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية

معامل الارتباط $R = 0.636$

الخطأ المعياري للتقدير = 0.64116					
معامل التحديد $R^2 = 0.404$					
قيمة معامل التحديد المعدل = 0.388					
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا β	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	- 0.067	0.674		-0.099	0.922
العمل القياسي	0.845	0.171	0.636	4.944	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا:

نلاحظ ان قيمة الارتباط الثنائي R كانت 0.636، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.404$ أي أن ما نسبته % 40.4 من التحسين في جودة الحياة الوظيفية يعود إلى العمل القياسي

كما يتبين لنا أن قيمة T قدرت بـ 4.944 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة هناك تأثير للعمل القياسي في تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة جامعة المسيلة.

و يمكننا صياغة معادلة الانحدار بين العمل القياسي وتحسين جودة الحياة الوظيفية كما يلي:

$$Y = -0.067 + 0.845 X_2 + E$$

حيث Y يمثل المتغير التابع وهو جودة الحياة الوظيفية و X_2 يمثل المتغير المستقل وهو العمل القياسي، حيث أن الجزء الثابت هو -0.067 ومعامل الانحدار 0.845 وتمثل E البواقي.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H_0 : ليس هناك تأثير للعاملين متعددي الوظائف في تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة الجامعة.

H_1 : هناك تأثير للعاملين متعددي الوظائف في تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة الجامعة.

و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط R والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (28): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية

معامل الارتباط $R = 0.277$					
الخطأ المعياري للتقدير = 0.79833					
معامل التحديد $R^2 = 0.077$					
قيمة معامل التحديد المعدل = 0.051					
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا β	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	2.017	0.710		2.842	0.007
العاملين متعددي الوظائف	0.329	0.190	0.277	1.729	0.092

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا:

نلاحظ ان قيمة الارتباط الثنائي R كانت 0.277، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.077$ أي أن ما نسبته 7.7 % من التحسين في جودة الحياة الوظيفية يعود للبعد المستقل العاملين متعددي الوظائف، والباقي يعود إلى عوامل أخرى.

كما يتبين لنا أن قيمة T بلغت 1.729 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية القائلة " ليس هناك تأثير للعاملين متعددي الوظائف في تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة الجامعة.

و يمكننا صياغة معادلة الانحدار بين العاملين متعددي الوظائف وتحسين جودة الحياة الوظيفية كما يلي:

$$Y = 2.017 + 0.329 X_3 + E$$

حيث Y يمثل المتغير التابع وهو جودة الحياة الوظيفية و X_3 يمثل المتغير المستقل وهو العاملين متعددي الوظائف، حيث أن الجزء الثابت هو 2.017 ومعامل الانحدار 0.329 وتمثل E البواقي.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : ليس هناك تأثير للتحسين المستمر في تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة الجامعة.

H_1 : هناك تأثير للتحسين المستمر في تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة الجامعة.

و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط R والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية

معامل الارتباط $R = 0.280$					
الخطأ المعياري للتقدير $= 0.79750$					
معامل التحديد $R^2 = 0.079$					
قيمة معامل التحديد المعدل $= 0.053$					
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا β	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	2.323	0.530		4.383	0.000
التحسين المستمر	0.280	0.160	0.280	1.752	0.088

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا:

نلاحظ أن قيمة الارتباط الثنائي R كانت 0.280، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.079$ أي أن ما نسبته % 7.9 من التحسين في جودة الحياة الوظيفية يعود إلى التغيير في البعد المستقل التحسين المستمر، والباقي يعود إلى عوامل أخرى.

كما يتبين لنا أن قيمة T بلغت 1.752 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية القائلة " ليس هناك للتحسين المستمر في تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة جامعة المسيلة ".

و يمكننا صياغة معادلة الانحدار بين التحسين المستمر وتحسين جودة الحياة الوظيفية كما يلي:

$$Y=2.323 +0.280 X_4 +E$$

حيث Y يمثل المتغير التابع وهو جودة الحياة الوظيفية و X_4 يمثل المتغير المستقل وهو التحسين المستمر، حيث أن الجزء الثابت هو 2.323 ومعامل الانحدار 0.280 وتمثل E البواقي.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

H_0 : ليس هناك تأثير للأخذ باقتراحات الموظفين في تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة الجامعة.

H_1 : هناك تأثير للأخذ باقتراحات الموظفين في تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة الجامعة.

و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط R والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (30): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الثانية

معامل الارتباط $R = 0.457$						
الخطأ المعياري للتقدير $= 0.73877$						
معامل التحديد $R^2 = 0.209$						
قيمة معامل التحديد المعدل $= 0.187$						
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا β	قيمة T	معنوية T	
ثابت الانحدار	2.132	0.373		5.713	0.000	
الأخذ باقتراحات الموظفين	0.374	0.121	0.457	3.087	0.004	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا:

نلاحظ أن قيمة الارتباط الثنائي R كانت 0.457 كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.209$ أي أن ما نسبته % 20.9 في تحسين جودة الحياة الوظيفية يعود للتغير في المتغير المستقل الأخذ باقتراحات العاملين، والباقي يعود إلى عوامل أخرى.

كما يتبين لنا أن قيمة T بلغت 3.087 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: هناك تأثير للأخذ باقتراحات الموظفين في تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة الجامعة.

و يمكننا صياغة معادلة الانحدار بين بعد الأخذ باقتراحات العاملين وتحسين جودة الحياة الوظيفية كما يلي:

$$Y=2.132 +0.374 X_5 +E$$

حيث Y يمثل المتغير التابع وهو جودة الحياة الوظيفية و X_5 يمثل المتغير المستقل وهو الأخذ باقتراحات العاملين، حيث أن الجزء الثابت هو 2.123 ومعامل الانحدار 0.374. وتمثل E البواقي.

6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة

H_0 : ليس هناك تأثير لسته سيجما في تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة الجامعة.

H_1 : هناك تأثير لسته سيجما في تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة الجامعة.

و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط R والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (31): نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الثانية

معامل الارتباط $R = 0.471$					
الخطأ المعياري للتقدير = 0.73290					
معامل التحديد $R^2 = 0.222$					
قيمة معامل التحديد المعدل = 0.200					
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا β	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	1.641	0.508		3.231	0.003

0.003	3.203	0.471	0.156	0.499	سته سيجما
-------	-------	-------	-------	-------	-----------

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا:

نلاحظ أن قيمة الارتباط الثنائي R كانت 0.471 كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.222$ أي أن ما نسبته % 22.2 في التغير من تحسين جودة الحياة الوظيفية يعود للتغير في المتغير المستقل الستة سيجما، والباقي يعود إلى عوامل أخرى. كما نلاحظ قيمة 10.261 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 أي أن الارتباط معنوي.

كما يتبين لنا قيمة T بلغت 3.203 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة " هناك تأثير ستة سيجما في تحسين جودة الحياة الوظيفية في رئاسة الجامعة. "

و يمكننا صياغة معادلة الانحدار بين بعد ستة سيجما وتحسين جودة الحياة الوظيفية كما يلي:

$$Y=1.641 +0.499 X_6 +E$$

حيث Y يمثل المتغير التابع وهو جودة الحياة الوظيفية و X_6 يمثل المتغير المستقل وهو ستة سيجما، حيث أن الجزء الثابت هو 1.641 ومعامل الانحدار 0.499 وتمثل E البواقي.

خلاصة

تم من خلال هذا الفصل عرض منهجية وإجراءات الدراسة، و وصف عينة ومجتمع الدراسة التي كانت في رئاسة جامعة محمد بوضياف المسيلة، كما تم عرض مصادر البيانات وبناء أداة الدراسة ومعالجتها ، وبعد جمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها إحصائيا ومن خلال مناقشة النتائج المتوصل إليها، تم التعرف على واقع تطبيق الإدارة الرشيقة بأبعادها (تنظيم موقع العمل، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف، التحسين المستمر، الأخذ باقتراحات العاملين، ستة سيجما) حيث وجدنا أن الإدارة الرشيقة مطبقة في رئاسة الجامعة وذلك من خلال ثلاثة أبعاد (تنظيم موقع العمل ، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف) ؛ كما قمنا بدراسة تأثير كل بعد في تحسين جودة الحياة الوظيفية، وتوصلنا إلى أن الإدارة الرشيقة تؤثر في تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال بعد العمل القياسي بدرجة كبيرة يليه بعد الأخذ باقتراحات العاملين، ثم البعد ستة سيجما.

خاتمة

من خلال دراستنا المتعلقة بالإدارة الرشيقة وجودة الحياة الوظيفية، تناولنا في الجانب النظري المفاهيم الأساسية التي تخص كلا المحورين، كما خصصنا الجانب التطبيقي لدراسة حالة رئاسة جامعة المسيلة لمعرفة واقع تطبيق الإدارة الرشيقة بأبعادها ومعرفة دور كل بعد من أبعادها في تحسين جودة الحياة الوظيفية، توصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج، كما تم طرح مجموعة من الاقتراحات وبعض العناوين التي تمثل أفق الدراسة.

أولاً: نتائج الدراسة

- نتج عن تحليل وجهة نظر عينة الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة في رئاسة الجامعة بلغ المستوى المتوسط بمتوسط حسابي 3.4050 ودرجة موافقة متوسطة.
- نتج عن تحليل آراء وجهات نظر عينة الدراسة أنه يوجد مستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية في رئاسة الجامعة.
- أبعاد الإدارة الرشيقة التي حظيت باهتمام كبير في المؤسسة محل الدراسة هي: العمل القياسي، تنظيم موقع العمل، العاملين متعددي الوظائف على التوالي.
- الأبعاد التي لم تحظى باهتمام كبير في المؤسسة محل الدراسة هي: الأخذ باقتراحات العاملين وستة سيجما والتحسين المستمر على التوالي.
- أكدت النتائج وجود تأثير للإدارة الرشيقة في تحسين جودة الحياة الوظيفية.
- بينت النتائج أن أبعاد الإدارة الرشيقة التي تؤثر في تحسين جودة الحياة الوظيفية هي: العمل القياسي، الأخذ باقتراحات العاملين، ستة سيجما.

اقتراحات :

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج نقدم بعض الاقتراحات :

- نشر الوعي بين الموظفين حول ضرورة التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرشيقة.

خاتمة

- زيادة التوسع في استخدام أدوات الإدارة الرشيقة.
- تعزيز ثقافة التحسين المستمر بشكل تدريجي لدى كافة الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة لتفادي مقاومة التغيير.
- التنوع في مهارات الموظفين وذلك من خلال تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
- الاهتمام بتقييم الأداء وتوفير دورات تدريبية تساهم في تحسين أداء الموظفين.
- تعزيز واهتمام اكبر بتطبيق العاملين لستة سيجما من خلال تحليل مشاكل العمل وانحرافاتهما بشكل دقيق.
- زيادة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية.

آفاق الدراسة:

بعد عرض النتائج والاقتراحات تقترح الطالبة القيام بدراسات ذات صلة بالموضوع جديرة بالبحث والاهتمام منها:

- أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري .
- تأثير الإدارة الرشيقة على الرضا الوظيفي .
- دور الإدارة الرشيقة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات .
- الإدارة الرشيقة ودورها في تشجيع الابتداع والابتكار .
- الإدارة الرشيقة ومقاومة التغيير .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1. مراجع باللغة العربية :

أ- الكتب

1- احمد محمد الدمرداش ، جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي ، دار الحكمة ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2018 .

2- سيد احمد جاد الرب ، جودة الحياة الوظيفية في منظمة الأعمال العصرية ، مطبعة العشرى ، مصر ، 2008 .

ب- الرسائل الجامعية

1-ابتسام سليمانى واخرون ، استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في ادارة التكلفة بين الإطار النظري و الواقع العملي دراسة حالة عينة من المؤسسات ، مذكرة ماستر أكاديمي ، تخصص محاسبة و تدقيق ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الوادي ، الجزائر، 2019 .

2-رزق رزقي ، اثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الإستشفائية العمومية ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة إستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2019 .

3-سهام محمدي ، غبشي كمال ،أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي ، مذكرة ماستر الأكاديمي، تخصص إدارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة غرداية ، 2022.

4-سعيد دويمي ، صحراوي أسامة ، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع ،تخصص تنظيم و عمل ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، 2022.

5-نور الهدى فايق إسحاق أبو عاصي ، الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصى بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة و التمويل ، جامعة الأقصى ، غزة ، 2021.

6-نورة لبوابي ، اثر الإدارة الرشيقة على أداء العاملين ، مذكرة ماستر أكاديمي ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة غرداية ، 2022.

7- نهاد عبد الرحمان الشنطي ، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية و علاقته بأخلاقيات العمل ، رسالة ماجستير، إدارة الدولة و الحكم الرشيد ،جامعة الأقصى، 2016،ص25.

8- هدى مزوجي ، دور جودة الحياة الوظيفية في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي لكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2021.

ت - المجالات

1- أسماء أبو بكر صديق عبد الله ، درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد ، المجلة التربوية، جامعة الوادي الجديد ، العدد80 ، ديسمبر 2020.

2- احمد تي ، بوبكر نعرورة ، أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بالوادي ، المجلة الجزائرية لإدارة الاقتصاد ،جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، المجلد 15 ، العدد 1 ، 2021 .

3-رقية محمد محمد احمد كرتات ، متطلبات و معوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد ، المجلة العالمية للاقتصاد و الأعمال، المجلد 6 ، العدد1، 2019 .

4- زوينة بوساق ،عتيقة حرايرية ، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي ، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية و التنمية الادارية ، جامعة الجزائر ، المجلد 1، العدد1، 2018.

5- سامي ذياب محل، تحقيق المزايا التنافسية لشركة نفط الشمال من خلال أدوات الإدارة الرشيقة دراسة تحليلية ، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية ، جامعة تكريت العراق ، المجلد3 ، العدد1 ، 30/06/2021 .

6- سمية تواتي ، جودة الحياة الوظيفية التأصيل النظري و المفاهيمي ، مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة علي لونيبي البلدية 2 ، المجلد 6 ، العدد2، 2022 .

7- سليمة بوزيد ، جودة الحياة الوظيفية كأساس للتغيير التنظيمي ، مجلة آفاق علمية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، المجلد 12، العدد 5 ، 2020 .

8- سليمة سلام ، قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي شبه طبي مستشفى بومرداس، مجلة الاقتصاد و التنمية المستدامة ، جامعة بومرداس الجزائر ، المجلد 5، العدد 1، 2022 .

9- شراف عقون ، لقمان بوخدوني، جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأس المال البشري_ نظرة عامة ، الأفاق للدراسات الاقتصادية ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة ، المجلد5، العدد 2 ، 2020 .

10- صفاء علام محمد ابو طالب ، نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر ، مجلة البحث العلمي في التربية ، جامعة عين الشمس ، العدد 21، مارس 2020 .

11- عبد الرحمن بن وارث و احمد جابة ، دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة باجي مختار عنابة ، العدد17 ، 2016 .

12- عبد الوهاب بن شباب بن شميلان، كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي و قياس أثرها على أداء العاملين ، المجلة العربية للإدارة ، جامعة الدول العربية ، مجلد 39، العدد2، يونيو 2019 .

13- عواطف بنت على السيف العوفى، تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الرشيقة ،مجلة بحوث التربية النوعية ، جامعة القصيم ، العدد 66، افريل 2022.

14- فاطنة بلقرع و آخرون ، أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة ، مجلة التنظيم والعمل ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، المجلد 9، العدد31، 20/02/ 2021 .

15- محمد احمد عبد العال عنتر ، متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات المصرية، المجلة التربوية ، جامعة سوهاج ، العدد59 ، مارس 2019.

16- مهدي عمر ،هاشمي الطيب ، الادارة الرشيقة مفاهيم و ممارسات الدروس المستفادة من شركة تويوتا اليابانية ، مجلة النمو الاقتصادي و ريادة الأعمال ، جامعة سعيدي ، المجلد 1، العدد 2، 2019.

ث - الملتقيات و الندوات :

1- دليل هادي الحربي، لينا محمد الغامدي ، دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع ، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر تحت عنوان بحوث إنسانية و اجتماعية و طبيعية مبتكرة ، رؤيتنا من أجل اقتصاد مزدهر و مستقبل أفضل بحلول 2030، اسطنبول ، تركيا، 29-30 جويلية 2021 .

2- سليمان الطلاع و آخرون ، البيئة الإبداعية و علاقتها بالإدارة الرشيقة في الكليات التقنية العاملة في قطاع غزة ، المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني، كلية فلسطين التقنية، دير البلح ، 6-7 ديسمبر 2017 .

2. المراجع الالكترونية :

www.univ-msila.dz

3. المراجع الأجنبية :

- 1-Khosrowpour, M. **Managing information technology in a global economy** , USA: Idea Group Publishing (IGP) , 2001.
- 2-Liker , **Le modele Toyota : 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise** , Paris ,Pearson France,2009
- 3-Sihem BELGUERMI, **Lean management A modern form for an effective management** , Journal of Assurance Quality Strategies ,vol :03,N° :02 ,Oct 2022 .
- 4-Walter, m. v , **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,2017.

الملاحق

الملحق رقم (01) : استمارة

الاستبيان



جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع : استبيان

السادة و السيدات الأفاضل ، تحياتي لكم و بعد :

في إطار الإعداد لمذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية
للمؤسسات بعنوان :

الإدارة الرشيقة و دورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية

- دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة -

يطيب لي أن أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان هذه ، و أتمس منكم الإجابة على أسئلة الاستبيان بكل موضوعية و دقة، علما أن المعلومات التي ستدلون بها ستستخدم حصرا لأغراض علمية و ليست للنشر و أعدكم أنها ستحظى بسرية تامة ، بوركتم على حسن تعاونكم مسبقا .

لكم مني فائق التقدير و الاحترام .

إشراف :

أ.رحماني سناء

الطالبة :

بلعسل سلمى

ملاحظة : الإجابة تكون بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

البيانات الشخصية :

الجنس :

ذكر أنثى

العمر :

من 20 إلى 30 من 31 إلى 40 من 41 إلى 50 من 50 فما فوق

الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة من 15 سنة فما فوق

المحور الثاني : الإدارة الرشيقة						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	توفر الجامعة أدوات السلامة المهنية في أماكن العمل .					
2	أماكن العمل المنظمة والمجهزة تساعد على إنجاز المهام بأقل جهد.					
3	تشرف الجامعة باستمرار على نظافة أماكن العمل .					
4	أتخلص من كل ما هو غير ضروري في مكان العمل .					
5	تسعى الجامعة إلى إتمام العمل ضمن الوقت القياسي .					
6	تعتمد الجامعة معايير واضحة لمنع تكرار المشكلات .					
7	تهتم الجامعة بترتيب إجراءات العمل بصورة قياسية لمنع الضياع في حركات و عمليات الموظف .					
8	تطور الجامعة أنظمة الحوسبة و الإجراءات الإلكترونية.					

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
9	تسعى الجامعة إلى تنويع و تطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب.					
10	تستخدم الجامعة أسلوب التدوير الوظيفي من أجل تنويع في مهارات الموظفين .					
11	تعين الجامعة موظفين قادرين على أداء مهام متنوعة .					
12	يستطيع الموظفون التعامل مع مشكلات العمل المختلفة و حلها .					
13	تقوم الجامعة بتقييم الأداء باستمرار من أجل تطويره.					
14	تتبنى الجامعة أساليب جديدة خاصة بالتحسين المستمر .					
15	تهتم الجامعة بجهود البحث و التطوير.					
16	تنشر الجامعة بين الموظفين ثقافة إزالة الضياع من الأنشطة و التحسين المستمر .					
17	تقوم الجامعة بإشراك الموظفين في عملية اتخاذ مختلف القرارات.					
18	تقوم الجامعة بتشجيع الموظفين على الإبداع و الابتكار .					
19	تقوم الجامعة بالأخذ باقتراحات الموظفين لتجنب المشاكل المؤدية للتوقف عن العمل و غيرها .					
20	تعتمد الجامعة في تطوير خططها على تجارب الجامعات المتميزة في التعليم .					
21	تقوم الجامعة بقياس الأداء الفعلي مع الخطط لغرض تحديد الفجوة بينهما و التحسين .					
22	تقوم إدارة الجامعة برفع تقارير دورية عن سير العمل التي يتم تقييم محتواها في ضوء سياسات الجامعة العامة .					
23	تقوم الجامعة بتحليل مشاكل العمل و انحرافاتهما بشكل دقيق .					
المحور الثالث : جودة الحياة الوظيفية						
24	يتسم مناخ العمل في الجامعة بالأمان و الثقة المتبادلة بين كافة أطراف العمل.					
25	تعزز الجامعة لدى موظفيها الشعور بالاستقرار الوظيفي في العمل .					
26	يشعر الموظفون بالانتماء و الولاء للجامعة .					

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
27	يحظى نظام الأجور والحوافز المطبق بالرضا .					
28	يشعر الموظفون بالرضا تجاه الأعمال التي يقومون بها .					
29	تقدم الجامعة التسهيلات اللازمة لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية و الحياة الوظيفية .					
30	تتيح الجامعة للموظفين العمل عن بعد في بعض المهام.					
31	يساهم الموظفون في حل مشكلات العمل .					
32	تتميز عملية صناعة القرار بالجامعة بالشفافية.					

الملحق رقم (02) : قائمة المحكمين لإستمارة الاستبيان

قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان :

اسم المحكم	المؤسسة الجامعية
بتغة صونية	جامعة المسيلة
بويداون مسعود	جامعة ام البواقي

الملحق رقم (03): نتائج اختبار ثبات الاستبيان

1. جودة الحياة الوظيفية 2. الإدارة الرشيدة 3. الاستبيان ككل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	32

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	23

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.829	9

الملحق رقم (04) : تحليل محاور الاستبيان

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	26	68.4	68.4	68.4
أنثى	12	31.6	31.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 20 إلى 30	1	2.6	2.6	2.6
من 31 إلى 40	24	63.2	63.2	65.8
من 41 إلى 50	12	31.6	31.6	97.4
من 50 فما فوق	1	2.6	2.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	5	13.2	13.2	13.2
من 5 إلى 10 سنوات	15	39.5	39.5	52.6
من 11 إلى 15 سنة	15	39.5	39.5	92.1
من 15 سنة فما فوق	3	7.9	7.9	100.0
Total	38	100.0	100.0	

المحور الأول: الإدارة الرشيدة

أولاً: تنظيم موقع العمل

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
توفر الجامعة أدوات السلامة المهنية في أماكن العمل	38	3.37	1.051

أماكن العمل المنظمة والمجهزة تساعد على إنجاز المهام بأقل جهد	38	3.84	.973
تشرف الجامعة باستمرار على نظافة أماكن العمل	38	4.16	.495
أنتخلص من كل ما هو غير ضروري في مكان العمل	38	3.79	.741
Valid N (list wise)	38		

ثانياً : العمل القياسي

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تسعى الجامعة إلى إتمام العمل ضمن الوقت القياسي	38	3.92	.587
تعتمد الجامعة معايير واضحة لمنع تكرار المشكلات	38	3.39	.790
تهتم الجامعة بترتيب إجراءات العمل بصورة قياسية لمنع الضياع في حركات و عمليات الموظف	38	3.42	.793
تطور الجامعة أنظمة الحوسبة والإجراءات الإلكترونية	38	3.87	.991
Valid N (list wise)	38		

ثالثاً : العاملين متعددي الوظائف

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation

تسعى الجامعة إلى تنويع و تطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب	38	3.55	.860
تستخدم الجامعة أسلوب التدوير الوظيفي من أجل تنويع في مهارات الموظفين	38	2.79	.905
تعين الجامعة موظفين قادرين على أداء مهام متنوعة	38	3.00	.959
يستطيع الموظفون التعامل مع مشكلات العمل المختلفة و حلها	38	3.79	.777
Valid N (listwise)	38		

رابعاً : التحسين المستمر

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تقوم الجامعة بتقييم الأداء باستمرار من أجل تطويره	38	3.24	.971
تتبنى الجامعة أساليب جديدة خاصة بالتحسين المستمر	38	3.55	.828
تهتم الجامعة بجهود البحث و التطوير	38	3.74	.685
تنشر الجامعة بين الموظفين ثقافة إزالة الضياع من الأنشطة و التحسين المستمر	38	3.18	.955
Valid N (listwise)	38		

خامساً : الأخذ باقتراحات العاملين

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
--	---	------	----------------

تقوم الجامعة بإشراك الموظفين في عملية اتخاذ مختلف القرارات	38	2.84	1.103
تقوم الجامعة بتشجيع الموظفين على الإبداع و الابتكار	38	3.05	1.138
تقوم الجامعة بالأخذ باقتراحات الموظفين لتجنب المشاكل المؤدية للتوقف عن العمل و غيرها	38	3.00	1.013
Valid N (list wise)	38		

سادسا : ستة سيكما

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تعتمد الجامعة في تطوير خططها على تجارب الجامعات المتميزة في التعليم	38	3.21	.963
تقوم الجامعة بقياس الأداء الفعلي مع الخطط لغرض تحديد الفجوة بينهما و التحسين	38	3.16	.886
تقوم إدارة الجامعة برفع تقارير دورية عن سير العمل التي يتم تقييم محتواها في ضوء سبلست الجامعة العامة	38	3.32	.933
تقوم الجامعة بتحليل مشاكل العمل و انحرافات بشكل دقيق	38	3.13	.963
Valid N (list wise)	38		

المحور الثاني : جودة الحياة الوظيفية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يتسم مناخ العمل في الجامعة بالأمان و الثقة المتبادلة بين كافة أطراف العمل	38	3.47	.893
تعزز الجامعة لدى موظفيها الشعور بالاستقرار الوظيفي في العمل	38	3.42	1.056
يشعر الموظفون بالانتماء و الولاء للجامعة	38	3.50	1.007
يحظى نظام الأجور والحوافز المطبق بالرضا	38	2.47	1.033
يشعر الموظفون بالرضا تجاه الأعمال التي يقومون بها	38	3.18	1.036
تقدم الجامعة التسهيلات اللازمة لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية و الحياة الوظيفية	38	2.79	1.094
تتيح الجامعة للموظفين العمل عن بعد في بعض المهام	38	3.00	1.115
يساهم الموظفون في حل مشكلات العمل	38	3.68	.904
تتميز عملية صناعة القرار بالجامعة بالشفافية	38	2.97	.944
Valid N (list wise)	38		

الملحق رقم (05) : اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
B1	,173	38	,006	,937	38	,035

bB2	,278	38	,000	,854	38	,000
bB3	,367	38	,000	,771	38	,000
bB4	,191	38	,001	,906	38	,004
bB5	,149	38	,032	,926	38	,015
bB6	,201	38	,000	,869	38	,000
الإدارة الرشيقة	,121	38	,172	,961	38	,203

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
جودة الحياة الوظيفية	.182	38	.003	.953	38	.110

الملحق رقم (06): اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى :

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإدارة الرشيقة	38	3,4050	,48606	,07885

One-Sample Test

T test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الإدارة الرشيقة	5,137	37	,000	,40503	,2453	,5648

الفرضيات الفرعية للفرضية الأولى :

Hypothesis Test Summary

Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1 The median of bB3 equals 3.000	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Hypothesis Test Summary

Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1 The median of B1 equals 3.000	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Hypothesis Test Summary

Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1 The median of bB2 equals 3.000	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Hypothesis Test Summary

Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1 The median of bB4 equals 3.000	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.185	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Hypothesis Test Summary

Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1 The median of bB5 equals 3.000	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.132	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Hypothesis Test Summary

Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1 The median of bB6 equals 3.000	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.758	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

الفرضية الثانية :

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.440 ^a	.194	.171	.74606

a. Predictors: (Constant), LEAN

b. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.811	1	4.811	8.643	.006 ^b
	Residual	20.038	36	.557		
	Total	24.849	37			

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

b. Predictors: (Constant), LEAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.717	.527		3.259	.002
	LEAN	.464	.158	.440	2.940	.006

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

الفرضيات الفرعية للفرضية الثانية :

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.128 ^a	.016	-.011-	.82401

a. Predictors: (Constant), B1

b. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.405	1	.405	.597	.445 ^b
	Residual	24.444	36	.679		
	Total	24.849	37			

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

b. Predictors: (Constant), B1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.515	.928		2.710	.010
	B1	.187	.242	.128	.772	.445

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.636 ^a	.404	.388	.64116

a. Predictors: (Constant), bB2

b. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.049	1	10.049	24.446	.000 ^b
	Residual	14.799	36	.411		
	Total	24.849	37			

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

b. Predictors: (Constant), bB2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.067-	.674		-.099-	.922
	bB2	.845	.171	.636	4.944	.000

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.277 ^a	.077	.051	.79833

a. Predictors: (Constant), bB3

b. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.905	1	1.905	2.988	.092 ^b
	Residual	22.944	36	.637		
	Total	24.849	37			

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

b. Predictors: (Constant), bB3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.017	.710		2.842	.007
	bB3	.329	.190	.277	1.729	.092

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.280 ^a	.079	.053	.79750

a. Predictors: (Constant), bB4

b. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.952	1	1.952	3.070	.088 ^b
	Residual	22.896	36	.636		
	Total	24.849	37			

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

b. Predictors: (Constant), bB4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.323	.530		4.383	.000
	bB4	.280	.160	.280	1.752	.088

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.457 ^a	.209	.187	.73877

a. Predictors: (Constant), bB6

b. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.201	1	5.201	9.529	.004 ^b
	Residual	19.648	36	.546		
	Total	24.849	37			

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

b. Predictors: (Constant), bB6

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.132	.373		5.713	.000
	bB6	.374	.121	.457	3.087	.004

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.471 ^a	.222	.200	.73290

a. Predictors: (Constant), bB5

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.512	1	5.512	10.261	.003 ^b
	Residual	19.337	36	.537		
	Total	24.849	37			

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

b. Predictors: (Constant), bB5

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.641	.508		3.231	.003
	bB5	.499	.156	.471	3.203	.003

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiafa M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département:

قسم:

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): بلعسل ياسمي المولود(ة) بتاريخ: 1997/08/01 ب: سور العزّون البويرة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 40793577 الصادرة بتاريخ: 2022/05/31 سبدي ياسمي - المسيلة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية: 2023/2022
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: الاجارة الى الشيفّة و دورها في تحسين
جودة الحياة الوظيفية
دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

أصرح بشرفي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/06/20

التوقيع و البصمة

.....

المسيلة في:

رقم:

إلى السيد: الأخصي العام للجامعة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم تسيير تخصص تسيير موارد بشرية في المؤسسات فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترصيصهم الميداني بمؤسساتكم. نقلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	سليمان بلعقل	161835096115	207973577	بلعقل
02				
عنوان المذكرة: الإدارة الرشيدة و دورها في تحسين جودة الحياة الوطنية - دراسة خالصة - جامعة المسيلة -				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		توليس القسم (الإمضاء والختم)
د سناء رحاقي		الأخصي العام للجامعة مختبر محسن		