



الإدارة الرشيقة وأثرها على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الاتصالات (شركتي ليبيانا والمدار)

1. د. أشرف عبد السلام الفيتوري، 2. أهاجر أحمد الشريف.

1. قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة بنغازي.

2. باحثة إكاديمية.

DOI: <https://doi.org/10.37376/deb.v42i2.6802>

Published: 27.07.2024

معلومات المقالة:

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقة،
ممارسات الاحتواء العالي، شركات
الاتصالات الليبية (ليبيانا والمدار).

202©4 .Benghazi. University.

[This.open.Access.article.is](https://doi.org/10.37376/deb.v42i2.6802)

Distributed under a

[CC BY-NC-ND 4.0 licens](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



Scan QR & Read Article Online.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة وأثرها على مستوى ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في شركتي الاتصالات (ليبيانا والمدار) في مدينة بنغازي، تكون مجتمع الدراسة من (265) عاملاً في الشركات محل الدراسة، وتم اتباع طريقة العينة العشوائية البسيطة؛ وبلغ حجم العينة (180) عاملاً، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (139) استبياناً بنسبة (77.2%)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق وممارسة الإدارة الرشيقة في الشركات محل الدراسة كان مرتفعاً، ومستوى ممارسات الاحتواء العالي كان متوسطاً، بالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً لحوامل الإدارة الرشيقة على متغيرات ممارسات الاحتواء العالي. والمعنوية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، إذ لا ينبغي على المشرع





He Impact of Lean Management on Achieving High Containment Practices of Workers: "An applied study on a sample of employees in telecommunications companies in Benghazi

¹Dr. Ashraf Abdel Salam Al-Fitouri, ²Hajar Ahmed Al-Sharif.

1. Department of Business Administration-Faculty of Economics- University of Benghazi.

2. Academic researcher .

Abstract

The study aimed to identify the level of application of lean management and the level of high containment practices. The study population consisted of all (265) workers in the companies under study. A simple random sample method was followed; the sample size was (180) workers, and the number of valid questionnaires for analysis was (139), representing (77.2%). The study reached a set of results, the most important of which are: The level of implementation and practice of lean management in the companies under study was high, and the level of high containment practices was medium. In addition, the results showed that there is an impact of Lean management factors on the variables of high containment practices.

Keywords: Lean management, high containment practices, Libyan telecommunications companies(Libyana and Al Madar).

والبحت عن طرق جديدة لخلق

المبادرات والإبداع للوصول إلى التميز

في الأسواق العالمية وتحقيق أبعاد الميزة

التنافسية، المرونة، الجودة،

الاعتمادية، والتكلفة الأقل، أدى ذلك

إلى ظهور مفاهيم حديثة، من بين هذه

المقدمة:

في ظل التغييرات والتطورات

التكنولوجية ونظم الاتصالات

والمعلوماتية السريعة التي تحدث في

عالم متغير وشديد المنافسة بين

المنظمات والمؤسسات العالمية،



الخاصة بالعاملين، وبالتالي ترفع الالتزام التنظيمي لديهم، وتقلل من حالات الاستياء الوظيفي (بلقرع وآخرون، 2021).

1. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة بشكل جزئي أو كلي، وقد تم تصنيف هذه الدراسات إلى دراسات عربية، ودراسات أجنبية، حيث تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم موضحة كالتالي:

1.2. الدراسات العربية:

-دراسة السعداوي (2022). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الاحتواء العالي في القضاء على الأمراض الإدارية من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية، طبقت على العاملين بالهيئة القومية لسكك الحديد في مصر، اعتمد المنهج الاستنباطي في هذه الدراسة، ولجمع البيانات تم استخدام المقابلة

المفاهيم الحديثة التي ظهرت مفهوم الإدارة الرشيقة التي تساعد المنظمات على وضع نظام متكامل يبحث عن الاستخدام والاستغلال الأمثل للموارد وتقليل الفاقد في العمليات والأنشطة الإدارية، فالإدارة الرشيقة هي ثقافة إدارية قوية تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة، وتسمح هذه الثقافة التي يتم استخدامها في العديد من الشركات العالمية.

بالبحث عن ظروف التشغيل المثالية من خلال تعزيز العمل الجماعي للعاملين (رزقي، 2019)، ومن خلال تطبيق الإدارة الرشيقة يزداد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية التي توفر فرصا للمشاركة التنظيمية بمختلف أشكالها، وهذا ما يتعلق بممارسات الاحتواء العالي التي يشار إليها باسم أفضل ممارسات الموارد البشرية في المنظمات، حيث إنها تقوم على تحسين القدرات والمهارات



بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء
والغاز بالجلفة.

-دراسة محمود (2021).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على
أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي
في تعزيز الرقابة التنظيمية، وذلك
بالتطبيق على عينة من العاملين في
الشركة المصرية للاتصالات، تم
الاعتماد على المنهج الوصفي مع
استخدام الاستبانة أداةً لجمع
البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة
نتائج أهمها وجود علاقة تأثير موجبة
ومعنوية بين ممارسات الإدارة
بالاحتواء العالي.

-دراسة عبدالسلام والسيد

(2021). هدفت هذه الدراسة لتفعيل
ممارسات الاحتواء العالي بكلية التربية
جامعة عين شمس، وقد اعتمدت هذه
الدراسة على المنهج الوصفي
واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع
البيانات، توصلت الدراسة إلى عدة

الشخصية، وتوصلت الدراسة إلى عدة
نتائج أهمها: عدم اهتمام الإدارة العليا
بتنمية قدرات ومعارف ومهارات
العاملين بالسكة الحديدية، وكذلك
كثرة الاضرابات من العاملين بسبب
انخفاض الأجور والحوافز.

-دراسة بلقرع وآخرون

(2021). هدفت هذه الدراسة إلى أثر
الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات
الاحتواء العالي للعاملين في المديرية
المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة
في الجزائر، تم الاعتماد على المنهج
الوصفي مع استخدام الاستبانة أداةً
لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى
عدة نتائج أهمها تطبيق الإدارة
الرشيقة بمستوى متوسط، ومستوى
توافر ممارسات الاحتواء العالي
للعاملين متوسط، وأن هناك أثر ذو
دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على
تحقيق الاحتواء العالي للعاملين



بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والريادة الاستراتيجية في شركة دىالى العامة في العراق، تم الاعتماد على المسح التحليلي وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تؤثر في ريادة الأعمال الاستراتيجية من خلال أنظمة العمل عالية الأداء.

-دراسة الدروقي والمدني

(2019). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الرشيقة على تحسين الأداء المؤسسي في شركتي ليبيا والمدار الجديد بمدينة بنغازي في ليبيا كما تهدف إلى معرفة مدى توافر أدوات الإدارة الرشيقة وتحديد مدى قدرتها على تحسين الأداء المؤسسي، تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد أثر لأدوات الإدارة الرشيقة على تحسين الأداء

نتائج أبرزها اهتمام إدارة الكلية بتشجيع العاملين على التعلم المستمر، وتنمية ذاتهم، وتطبيق ما تم اكتسابه من معارف ومهارات جديدة، بما ينعكس على جودة العمل وتحقيق أهدافه.

-دراسة مقيم (2020).

هدفت هذه الدراسة إلى أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي مع استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة ضعيف، وقدر بنحو 9.17%.

-دراسة ناجي (2020).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة





-دراسة المطيري (2019).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيدة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت، تم الاعتماد على المنهج الوصفي مع استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن دور الإدارة الرشيدة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت متوسط، وعدم وجود فروق معنوية تعزى للدرجة الأكاديمية والخبرة العلمية.

-دراسة ابن عودة (2018).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات الاحتواء والترابط الوظيفي على محددات سلوك المواطن التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، تم اعتماد المنهج الوصفي وتم استخدام المقابلة الشخصية والاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها انخفاض

المؤسسي في الشركات محل الدراسة

وأن الشركات تسعى لتحسين أدائها من خلال تطبيق أدوات الإدارة الرشيدة.

-دراسة رزقي (2019).

هدفت هذه الدراسة إلى أثر الإدارة الرشيدة على أداء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة في التوليد، وأمراض النساء، وطب الأطفال في الجزائر، تم الاعتماد على المنهج الوصفي (دراسة حالة) مع استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الرشيدة على أداء المؤسسة محل الدراسة، بينما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر واحترام الأشخاص على بعد صيانة القيم بالمؤسسة بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على كل من بعدي الإنتاج والوصول للأهداف بالمؤسسة محل الدراسة.



-دراسة Peutere,

(Saloniemi, et al, 2022) هدفت

هذه الدراسة إلى توضيح الروابط بين

ممارسات الاحتواء العالي من حيث

الإنتاجية لفروع الصناعة في فنلندا،

والتحقيق في كيفية استخدام

ممارسات الاحتواء العالي مع الإنتاجية،

تم الاعتماد على المنهج الوصفي مع

استخدام الاستبانة أداة لجمع

البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة

نتائج أهمها وجود فروق بين الشركات

محل الدراسة من حيث ممارسات

إدارة الاحتواء العالي وهناك ارتباط

قوي وإيجابي بين إدارة الاحتواء العالي

وإنتاجية العاملين بالشركات محل

الدراسة.

-دراسة (Angelopoulos

and Pollalis, 2021) تهدف هذه

الدراسة إلى التأثير المتكامل لمبادئ

الإدارة الرشيقة على الأداء التنظيمي

للمرافق العامة في اليونان، تم الاعتماد

مستوى إدراك إدارة الاحتواء والترابط

الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات

دباغة الجلود.

-دراسة حسين (2018).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على

درجة إسهام ممارسات الاحتواء العالي

للعاملين في الصحة التنظيمية،

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

التحليلي في الجانب التطبيقي

واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية

لجمع بيانات البحث، وتوصلت

الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الإدارة

في المنظمة محل الدراسة تهتم بدعم

ممارسات الاحتواء العالي لمواردها

البشرية سواء من خلال المشاركة في

اتخاذ القرارات أو مشاركة المعرفة

والمعلومات أو تقاسم العوائد من أجل

ضمان وتعزيز ولائهم والتزامهم

اتجاهها.

1.3. الدراسات الأجنبية:



الممكن أن تساعد المنظمات غير
الربحية في تحقيق الكفاءة والفاعلية
وتقلل من الهدر والتكلفة.

-دراسة Song, Yu & Qu,

(2021) هدفت هذه الدراسة إلى دور
ممارسات الاحتواء العالي في نظام
العمل والاداء التنظيمي على الموظفين
والمديرين في الصين، تم الاعتماد على
المنهج الوصفي مع استخدام المقابلة
الشخصية والاستبانة أداة لجمع
البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة
نتائج أهمها: أن الاحتواء العالي في نظام
العمل كان له علاقة إيجابية مع الاداء
التنظيمي، توجيه التفاعل بشكل
إيجابي يخفف من التأثير غير المباشر
للاحتواء العالي في نظام العمل على
إبداع المنظمة من خلال القدرة على
دمج المعرفة.

-دراسة (Mahmoud,)

(2021) هدفت الدراسة إلى التعرف
على أثر ممارسات الاحتواء العالي في

على المنهج الكمي وتم استخدام
استبانة مخصصة بنمذجة المعادلات
الهيكلية أداة لجمع البيانات، وتوصلت
الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وأنه
الإدارة الرشيقة ترتبط بشكل إيجابي
وقوي بأداء سوق الأعمال والاداء المالي
والاداء البيئي، وأن من خلال التنفيذ
الفعال للإدارة الرشيقة تم التحقق من
أن شركة المرافق العامة توصلت إلى
ارتفاع الاداء المالي، من خلال تعزيز
إنتاجيتها.

-دراسة (Diaz, 2021)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر
الإدارة الرشيقة في العمليات غير
الربحية، كما تهدف إلى الجمع بينهما
لتطوير طريقة أكثر استدامة لإدارة
العمليات غير الربحية، تم الاعتماد
على المنهج الكمي مع استخدام
الاستبانة أداة لجمع البيانات،
وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها
أن ممارسات الإدارة الرشيقة من



الجودة التنافسية النسبية في تأثير
الإدارة الرشيقة والممارسات البيئية
على أداء الأعمال.

-دراسة **Dey, Malesios, et**

(2020, al). هدفت هذه الدراسة إلى
أثر ممارسات الإدارة الرشيقة والابتكار
الموجه بشكل مستدام على أداء
الاستدامة للمؤسسات الصغيرة
ومتوسطة الحجم في المملكة المتحدة،
تستخدم الدراسة المنهج الكمي
باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية
وتم جمع البيانات من خلال استبانات
خاصة بنموذج المعادلة، وتوصلت
الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن
ممارسات الإدارة الرشيقة والابتكار
الموجه بشكل مستدام يسهل تحقيق
أداء الاستدامة للمؤسسات،
وممارسات المسؤولية الاجتماعية
للشركات تتوسط ممارسات الإدارة
الرشيقة.

تعزيز المرونة التنظيمية، تم الاعتماد
على المنهج الوصفي مع استخدام
الاستبانة أداة لجمع البيانات،
وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها
أن هناك تأثير إيجابيا وهاما بين
ممارسات إدارة الاحتواء العالي والمرونة
التنظيمية، وعدم وجود تأثير كبير بين
بعد المكافآت والمرونة التنظيمية.

-دراسة **(Agyabeng,**

(2020, Ahenkorah, et al) هدفت
هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة
الرشيقة والممارسات البيئية على ميزة
الجودة التنافسية النسبية والأداء في
شركة تصنيع في غانا، حيث اعتمدت
الدراسة المنهج الكمي وتم جمع
البيانات من خلال الاستبانة أداة
للدراسة، وتوصلت إلى عدة نتائج
أهمها أن الإدارة الرشيقة والممارسات
البيئية تخلق ميزة جودة تنافسية
نسبية وتحسن الأداء البيئي، وأداء
الأعمال، ويتوسط الأداء البيئي وميزة



البقاء والاستمرار لهذا القطاع، وفي هذا الصدد أشارت بعض تقارير ديوان المحاسبة الليبي في سنة (2018-2019) عن قطاع الاتصالات أنه بالرغم من الصعوبات والتحديات التي تواجه هذا القطاع إلا أنه يسعى إلى تحسين عمليات إدارة الشركات، تحسين عمليات إدارة الشبكة، وتحسين بيئة العمل الداخلية من حيث التعاون والتحفيز والتنوع والتكامل. وأن إدارة الشركات الخاصة بالاتصالات تبذل جهودها في تطوير آدائها وتحسين جودة خدماتها، وحسب ما أشارت إليه هيئة الاتصالات والمعلوماتية في سنة (2020) إلى مواصلة أعمال الصيانة للبنية التحتية المتضررة لقطاع الاتصالات وتطويرها، بينما في سنة (2021) أشار رئيس الهيئة العامة للاتصالات والمعلوماتية إلى تقديم وتوفير المساعدة والدعم لإعادة بناء البنية التحتية للاتصالات والعمل على

Waseem, Ali, et دراسة-

(al, 2020) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الاحتواء العالي على سلوكيات المواطننة التنظيمية للموظفين في القطاع المصرفي في باكستان، تم اعتمد المنهج الوصفي واستخدمت هذه الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تؤثر بشكل إيجابي على مكاتب سلوكيات المواطننة التنظيمية للموظفين.

2. مشكلة الدراسة:

بشكل عام، مما يستوجب على المسؤولين في هذا القطاع مضاعفة جهودهم والبحث عن أساليب أكثر فاعلية للعمل، والبحث عن مداخل وممارسات إدارية حديثة ومبتكرة وملائمة لاستغلال مواردها البشرية والحفاظ عليها باعتبارها من أهم دعائم التطور والتكيف وضمان



في ضوء مشكلة الدراسة يمكن

تحديد الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى ممارسة

الإدارة الرشيقة في شركات الاتصالات

قيد الدراسة من خلال أبعاد الإدارة

الرشيقة (تنظيم موقع العمل،

التحسين المستمر، العاملين متعددي

الوظائف، العمل القياسي).

- التعرف على مستوى تطبيق

ممارسات الاحتواء العالي في شركات

الاتصالات قيد الدراسة من خلال

أبعاده (الاندماج الوظيفي، المشاركة في

اتخاذ القرارات، المشاركة في

المعلومات، المشاركة في العوائد).

- التعرف على طبيعة العلاقة بين

أبعاد الإدارة الرشيقة وممارسات

الاحتواء العالي للعاملين في شركات

الاتصالات قيد الدراسة.

- إبراز أثر أبعاد الإدارة الرشيقة

على ممارسات الاحتواء العالي لدى

بناء وتنمية القدرات البشرية ووضع

التشريعات والأطر التنظيمية في مجال

الاتصالات وتطويرها، وقد تناول بعض

الباحثين العديد من النتائج

والتوصيات في هذا المجال ، فقد اشار

الدروقي والمدني (2019) إلى أن شركات

الاتصالات تسعى لتحسين آداؤها من

خلال تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة،

والتوسع في تطبيق متطلباتها مع

ضرورة نشر ثقافة تقليل الفاقد

والوقت الضائع بين العاملين من خلال

أنشطة التحسين المستمر لتعظيم

قيمة الخدمات المقدمة للعملاء،

وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في

التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك أثر للإدارة الرشيقة على

تحقيق ممارسات الاحتواء العالي

للعاملين بقطاع الاتصالات في

الشركات قيد الدراسة في مدينة

بنغازي؟

3.أهداف الدراسة:



ثانيا: الأهمية العملية:

-تأتي أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات التي تناولتها والمتمثلة في الإدارة الرشيدة وممارسات الاحتواء العالي، وبناء على ذلك تسعى الدراسة لتقديم مساهمة علمية وعملية حول كيفية الاستفادة من الإدارة الرشيدة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي في شركات الاتصالات قيد الدراسة.

-قد تساهم هذه الدراسة في توجيه إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا الموضوع الهام بما يشكل إضافة للأدب الإداري.

-الوصول إلى نتائج والتي من الممكن أن تساهم في تقديم توصيات تساعد هذه الشركات على تطوير أدائها، وتحسين جودة خدماتها.

5.فرضيات الدراسة:

العاملين في شركات الاتصالات قيد الدراسة.

-الكشف عن مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية (النوع، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

4.اهمية الدراسة:

تكمّن أهمية هذه الدراسة في جانبين:
أولاً: الأهمية العلمية:

تبرز الأهمية العلمية للدراسة من حيث حداثة الموضوع، حيث قد تساهم هذه الدراسة في تقديم إضافة علمية جديدة في المكتبة الليبية والعربية، كما أنها قد تساعد الباحثين والمهتمين بموضوع الإدارة الرشيدة وممارسات الاحتواء العالي في الحصول على المزيد من المعلومات اللازمة.



القياسي على ممارسات الاحتواء العالي
لدى العاملين في شركات الاتصالات
(ليبانا والمدار الجديد) في مدينة
بنغازي.

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية
لبعد العاملين متعددي الوظائف على
ممارسات الاحتواء العالي لدى العاملين
في شركات الاتصالات (ليبانا والمدار
الجديد) في مدينة بنغازي.

6. حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على جميع
العاملين في شركات الاتصالات
(بشركي ليبانا والمدار الجديد)
بمدينة بنغازي.

7. نموذج الدراسة:

يمكن توضيح نموذج الدراسة
في الشكل التالي:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها
صيغت فرضيات الدراسة على النحو
التالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو
دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على
تحقيق ممارسات الاحتواء العالي
للعاملين في شركات الاتصالات (ليبانا
والمدار الجديد)، ويتفرع من هذه
الفرضية الفرضيات الآتية:

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية
لبعد تنظيم موقع العمل على
ممارسات الاحتواء العالي لدى العاملين
في شركات الاتصالات (ليبانا والمدار
الجديد) في مدينة بنغازي.

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية
لبعد التحسين المستمر على ممارسات
الاحتواء العالي لدى العاملين في شركات
الاتصالات (ليبانا والمدار الجديد) في
مدينة بنغازي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد
أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمل



المتغير التابع
ممارسات الاحتواء العالي

المتغير المستقل
الإدارة الرشيقة

الاندماج الوظيفي
المشاركة في اتخاذ القرارات
مشاركة المعلومات
المشاركة في العوائد



تنظيم موقع العمل
التحسين المستمر
العاملين متعددي الوظائف
العمل القياسي

تتابع سليم، وفي الوقت المناسب
لخلق قيمة للمنظمة، وإن الهدف
الرئيسي من الإدارة الرشيقة هو:
-التقليل المستمر للفاقد في
العمليات والأنشطة، وإضافة القيمة
عن طريق التحسين المستمر، وتهدف
أيضا إلى تحسين خدمة العملاء، وبناء
علاقات جيدة وقوية مع الموردين،
وزيادة درجة المرونة، وسرعة الاستجابة
للمتغيرات، بالإضافة إلى ذلك تهدف
الإدارة الرشيقة إلى تحسين مستويات
الجودة، تخفيض مستويات المخزون

8.الاطار النظري للدراسة:

تضمن النظري التعريف
بالإدارة الرشيقة وأهميتها للمنظمات،
وكذلك مفهوم الاحتواء العالي وعلاقة
المفهومين بينهم:

1.8.الإدارة الرشيقة: تعددت
التعريفات والمفاهيم الخاصة بالإدارة
الرشيقة فعرفت بأنها بمثابة أسلوب
إداري يطبق من أجل تنظيم العمل
وتحسين الكفاءة وأداء الأعمال، فهي
تتضمن مجموعة من الأفعال التي
يجب القيام بها بالشكل الصحيح وفق



الإدارة الرشيقة تتمحور ضمن جانبين
يتمثلان في معالجة جميع أشكال
الفاقد والهدر الإداري، بالتزامن مع
إيجاد أفضل الطرق وتطويرها،
وتحسين جميع العمليات والأنشطة
المرتبطة بالعمل الإداري، ومن خلال
هذه التعاريف يمكن أن نحدد مفهوم
الإدارة الرشيقة على أساس هي أسلوب
إداري يهدف إلى التقليل من الفاقد في
العمليات والأنشطة الإدارية والتحسين
المستمر فيها، وتحسين جودة خدماتها،
وقدرتها على المرونة وسرعة الاستجابة
للمتغيرات المحلية والدولية، من خلال
(تنظيم موقع العمل، التحسين
المستمر، العاملين متعددي الوظائف،
العمل القياسي) من أجل تحقيق
أفضل أداء للمنظمة والإستغلال
الأمثل للموارد وتحسين جميع
العمليات والأنشطة، وعلى هذا
الأساس يتضح أن أهمية الإدارة
الرشيقة تعتمد على التغيير المؤسسي

وزيادة وزيادة الإنتاجية" (p13, 2017, Walter).

-وفي نفس السياق فقد أشار
(الطلاع وآخرون، 2017، ص6) إلى
الإدارة الرشيقة "بأنها 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
الكثيرة، 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 في كل نشاط أو جزئية لا تمثل
قيمة مضافة للعمل أو العميل.

-بالإضافة الى ذلك فقد ذكر
(Giles, 2007, p30) "أن عمليات



العمل، كذلك يعني إدخال التنظيم إلى موقع العمل وهناك طريقة تسهل على العاملين القيام بعملية التنظيم في مقر عملهم تسمى طريقة الخمس خطوات (Walter, 2017, p13) وهي:
-الفرز: يشير إلى أسلوب الاحتفاظ بالأشياء التي يمكن استخدامها وتجنب الأشياء التي لا يمكن استخدامها.

-الترتيب المنهجي: أي وضع الأشياء في الأماكن المناسبة بما يتفق مع تسلسلها.

-تنظيف مكان العمل: مما يعني أن عمال المؤسسة يقومون بتنظيف شامل لأماكن عملهم.

-التعقيم الشامل: أي متابعة الخطوات الثلاث السابقة بشكل مستمر لأماكن العمل داخل المنظمة، وتتعلق هذه المرحلة بشكل أساسي بالنظافة الخاصة للعامل بحيث يكون مظهره العام حسناً ومناسباً لأداء عمله.

الذي يحتوي على العديد من الممارسات والأدوات التي تساهم في جعل الأنشطة مرنة وسريعة، وتحسين بيئة عمل المنظمة، والتشجيع على الإبداع، والابتكار، وعلى الاستثمار في المعرفة، وتطوير وتدريب العاملين وتأهيلهم والرفع من مستويات الأداء (كرتات، 2019).

1.1.8. أبعاد الإدارة الرشيقة:

تنوعت أبعاد الإدارة الرشيقة حسب وجهة نظر الباحثين الذين تناولوا بالدراسة، لهذا المفهوم، ولكن معظمهم يتفق على أن الإدارة الرشيقة لها أربعة أبعاد وهي: (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العاملين، متعدد الوظائف، العمل القياسي)، وهي الأبعاد التي تم تناولها في هذه الدراسة.

1. تنظيم موقع العمل: طرق

تجعل مكان العمل منظماً ومرتباً، بشكل جيد ويحافظ على إنسيابية



2.8. مفهوم ممارسات الاحتواء العالي:

يعد مفهوم ممارسات الاحتواء العالي أحد المفاهيم الحديثة، والملائمة لمواجهة حدة المنافسة والتغيرات البيئية المتسارعة في بيئة الأعمال، والذي يحمل في طياته ليس فقط الاعتراف بالعنصر البشري كقوة عمل منتجة، بل يمتد إلى أبعد من ذلك ليشمل ممارسات الموارد البشرية، التي تضمن لهم ظروف عمل مناسبة تسمح بتنمية كافة قدراتهم وتحفيزهم، والاعتراف بهم كمشاركين ومسؤولين عن نجاح وتطور منظماتهم (محمود، 2021، ص 209)، كما ذكر (Cross & Tuner, 2018, p83) أنّ ممارسات الاحتواء العالي تسهم في تعزيز رأس المال البشري من العاملين من خلال جعلهم أكثر إنتاجية وقيمة للمنظمة؛ مما يؤدي إلى تقليل معدل دوران العمالة، وزيادة إنتاجية المنظمة، وتحقيق ميزة تنافسية لها،

-الانضباط الذاتي: يعني تدريب

الآخرين على اتباع الانضباط الذاتي، والالتزام بتعليمات النظافة، والنظام، واستخدام اللطف مع الآخرين، واحترام قوانين وأنظمة العمل، وتحويلهما إلى تقاليد قوية.

2. التحسين المستمر: أسلوب

عمل على إدخال تحسينات بسيطة وتدرجية على جميع الأنشطة والعمليات والخدمات بشكل مستمر لتحسين أداء كل العمليات والأنشطة في المنظمة ككل (مسلم وسليم، 2018، ص 5).

3. العاملين متعددي الوظائف:

أسلوب لتدريب العاملين للتعامل مع أكثر من مهمة أو عملية داخل المنظمة نفسها (مسلم وسليم، 2018، ص 5).

4. العمل القياسي: أسلوب

إرشادي يكون على شكل تعليمات لتوحيد الإجراءات التنفيذية (مسلم وسليم، 2018، ص 5).



والمشاركة بخبراتهم وأفكارهم ومعارفهم في أداء وظائفهم لمساعدة بعضهم البعض، واكتساب مهارات متنوعة ليكون لديهم القدرة على قيادة أنفسهم والآخرين.

وعلى هذا الأساس ومما سبق يمكن ان نرى أن ممارسات الاحتواء العالي على أنها مجموعة من الممارسات الإدارية التي تسعى إلى تحقيق مستوى عال من الانسجام بين العاملين وبيئة عملهم من خلال (الاندماج الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، المشاركة في العوائد)، وذلك لتحسين الأداء التنظيمي، وتحسين سلوك العاملين، وزيادة الجودة والإنتاجية، ويرتبط ذلك بمدى ارتباط العاملين بالشعور بالولاء والمسؤولية اتجاه المنظمة التي يعملون بها.

1.2.8. أبعاد ممارسات الاحتواء العالي:

وهذا يتطابق مع ما أشار إليه المنظور المعتمد على الموارد من أن الموارد البشرية تعد موارد قيمة للمنظمات، وأن الاهتمام بها يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة (Edwinah, 2013, p18)، وفي نفس السياق يذكر (Song, et al. 2021, P59) أنه كلما زاد إدراك أعضاء الفريق لمستوى ممارسات الاحتواء العالي في منظماتهم، زاد شعورهم بالرضا الوظيفي والتزامهم تجاه المنظمة التي يعملون بها، ويرجع ذلك إلى أن ممارسات الاحتواء العالي تساعد على منح العاملين الإدارة الذاتية وتوزيع القوة والسلطة عليهم للمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، ومكافأتهم على القيام بذلك، ويساعد ذلك على زيادة شعور العاملين بالدافعية ورغبتهم في مشاركة مسؤوليات المنظمة، وتقديم اقتراحات لتحسين فعالية المنظمة وكفاءتها،



كما تشير إلى وجود تفاعل بين المشاركين في عملية اتخاذ القرارات على أساس الحوار وإبداء الآراء وعرض البدائل، وكذلك عرفت بأنها وسيلة لتحقيق حالة من التعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة (رب الله، 2013، ص48).

3. مشاركة المعلومات: تعتبر مشاركة المعلومات أمراً بالغ الأهمية للأداء العالي عبر المستويات التنظيمية بشكل عام، والاحتواء العالي بشكل خاص، فهي تساهم في تحقيق السلامة المهنية، كذلك لا يمكن العمل بأمان بدون معلومات كاملة ودقيقة حول جميع جوانب العمل، كما أن المشاركة في المعلومات تخلق الثقة بين الإدارة والعاملين (Barling, et al. 2005, p80).

4. المشاركة في العوائد: تشير المشاركة في العوائد إلى استخدام نظم التحفيز والمكافأة التي تصل إلى

نوعت أبعاد ممارسات الاحتواء العالي حسب وجهة نظر الدراسين والباحثين الذين تناولوها بالدراسة، ولكن معظمهم يتفق على أن لممارسات الاحتواء العالي أربعة أبعاد وهي: (الاندماج الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، المشاركة في العوائد)، وهي الأبعاد التي تم تناولها في هذه الدراسة، وهي:

1. الاندماج الوظيفي: يعتبر الاندماج الوظيفي نشاطاً يكرس من خلاله العاملون جهودهم من أجل تحقيق الأداء العالي لتحسين العمل، ويؤدي ذلك إلى زيادة قدرة وثقة الفرد وفعاليتته والتفاني في تحقيق الأداء العالي (Mxenge, et al. 2014, p124).

2. المشاركة في اتخاذ القرار: يشير مفهوم المشاركة إلى درجة التفاعل بين الجماعات وتحدد كفاءتها وتأثيراتها بمدى كل من كمية المشاركة ونوعيتها،



الإدارة الرشيقة وممارسات الاحتواء العالي، يمكن إيجازها في النقاط الآتية:
- مفهوم الإدارة الرشيقة يعد أحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى الاستفادة من نتائج تطبيقها لتحسين ممارستها ورفع كفاءة المورد البشري والاستغلال الأمثل له، وكذلك مفهوم ممارسات الاحتواء العالي للعاملين الذي يقوم على أساس الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال رفع مستويات المشاركة التنظيمية مما يؤدي إلى تحقيق الأداء العالي.
- استخدام أدوات الإدارة الرشيقة في مختلف مجالات العمل الإداري، يؤدي إلى تعزيز ممارسات الاحتواء العالي، وتحسين سلوك العاملين، ويرتبط ذلك بمدى ارتباط العاملين بالشعور بالولاء والمسؤولية اتجاه المنظمة التي يعملون بها.

الترقيات أو مشاركة العاملين في الأرباح
جاء الأداء المتميز لتحقيق أهداف المنظمة (أبوليفة، 2016، ص283).
9. العلاقة بين الإدارة الرشيقة وممارسات الاحتواء العالي:
أشارت البحوث المتعلقة بموضوع الإدارة الرشيقة إلى وجود علاقة بين الإدارة الرشيقة وممارسات الاحتواء العالي، حيث أثبتت دراسة (بلقرع وأخرون، 2021) أن العلاقة بين الإدارة الرشيقة وممارسات الاحتواء العالي تعد علاقة قوية نظرا لتأثير كل منهما على الآخر، فكلما كانت الإدارة الرشيقة مبنية على أسس وقواعد علمية أصبحت الآثار والأخطاء الناتجة عن ممارسات الاحتواء العالي بسيطة، ويمكن معالجتها ومواجهتها بسهولة، والعكس صحيح أيضا، وهنا تجدر الإشارة إلى التطرق للتعرف على هذه العلاقة الوثيقة التي تجمع كلا من



البحث العلمي، واشتملت على الآتي:

1.10 أسلوب جمع البيانات:

اعتمد هذا البحث على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، ولتحقق من الصدق الظاهري فقد تم توزيع عدد من الاستبانات على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال البحث العلمي، وتم الأخذ ببعض الملاحظات والتعديلات والإضافات التي تم اقتراحها بعين الاعتبار لبعض فقرات الأسئلة.

2.10 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام الإحصاء الوصفي بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل بيانات الدراسة الميدانية، والأساليب الإحصائية المستخدمة هي:

-نشر ثقافة إزالة الفاقد، وثقافة

التحسين المستمر بين العاملين، والعمل على تطبيق أسلوب العاملين متعددي الوظائف في جميع عمليات المنظمة له دور كبير في انسيابية العمل بشكل مرن، وبالتالي يعزز من ممارسات الاحتواء العالي.

-عملية المشاركة في اتخاذ القرار تعمل على تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وهذا ينعكس على تعزيز ممارسات الاحتواء العالي .

-الإدارة الرشيقة تتصف بالمرونة في أداء العمل، لذلك من الضروري توفير المعلومات في الوقت المناسب مع الحرص على وضوحها ودقتها باعتبارها واحدة من أسهل الطرق وأكثرها فعالية لتعزيز ممارسات الاحتواء العالي للعاملين.

10. الدراسة الميدانية:

-تضمنت الدراسة الميدانية العديد من الخطوات المنهجية في



القيمة المتوسطة لجميع متغيرات
الدراسة الرئيسية.

-مقياس التشتت مثل
الانحراف المعياري، لتحديد مدى
تشتت إجابات المشاركين عن المتوسط.
-إختبار (T) في حالة عينة
واحدة، وتم استخدامه للتأكد من
دلالة المتوسط لكل من إجمالي محاور
المتغير المستقل والتابع.

-اختبار (T) في حالة عينتين
مستقلتين، وتم استخدامه لمعرفة ما
إذا كان هناك فروق ذات دلالة
إحصائية بين مجموعتين من البيانات
المستقلة.

-استخدام معامل ارتباط
بيرسون لاختبار طبيعة العلاقة بين
أبعاد الإدارة الرشيقة وممارسات
الاحتواء العالي.

-اختبار الانحدار الخطي
البسيط والمتعدد.

-معاملات الثبات والصدق

حيث استخدم معامل ألفا كرونباخ
وللصدق تم حساب الجذر التربيعي
لمعامل الثبات.

-استخدام اختبار كولمغوروف
- سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov test)
لمعرفة ما إذا كانت
البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من
عدمه، الأمر الذي يترتب عليه تحديد
نوعية الاختبارات سواء كانت المعلمية
أو اللامعلمية.

-اختبار ليفين (Levene)
لقياس التجانس بين إجابات
المستقصي منهم في شركات الاتصالات
قيد الدراسة.

- الجداول التكرارية والنسب
المئوية لوصف خصائص عينة
الدراسة.

-مقاييس النزعة المركزية
المتوسطة في المتوسطات الحسابية
لمعرفة مدى تركيز الإجابات حول

فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث

مجموعات أو أكثر من البيانات.

3.10 صدق الأداة وثباتها:

-اختبار التباين

Way Analysis of variance الأحادي

(ANOVA)، لمعرفة إذا كان هناك

جدول رقم (1) نتائج اختبار الثبات والصدق الذاتي لمغيرات الدراسة

المقياس	معامل الفا كرونباخ للثبات	معامل الصدق الذاتي
الإدارة الرشيقة	0.91	0.95
ممارسات الاحتواء العالي	0.92	0.96

ممارسات الاحتواء العالي (0.96)، وهذا

يدل على أن المقاييس المستخدمة

تتصف بدرجة عالية من الثبات

والصدق، وأنه لا يوجد غموض في

فقرات الاستبانة، وبالتالي يمكن

الاعتماد عليها وتطبيقها على عينة

الدراسة الأصلية.

4.10. اختبار التوزيع الطبيعي:

تم إخضاع البيانات التي تم

الحصول عليها من استمارة الاستبانة

إلى واحد من أهم الاختبارات الخاصة

بالتوزيع الطبيعي للبيانات ألا وهو

إختبار (Kolmogorov- Smirnov)

الذي يشير إلى أنه إذا كان حجم العينة

من خلال الجدول رقم (1)،

يتبين أنه يوجد اتساق داخلي وثبات

لأداة الدراسة، فمعامل الثبات لفقرات

للإدارة الرشيقة كان مرتفعاً حيث بلغ

(0.91)، في حين معامل ثبات فقرات

ممارسات الاحتواء العالي بلغ (0.92)

وهي قيمة مرتفعة أيضاً، وهذا قد يدل

على ثبات الاستبانة وأن المقاييس

المستخدمة تتصف بدرجة عالية من

الثبات.

كذلك يشير الجدول إلى أن

معامل الصدق لفقرات للإدارة

الرشيقة كان مرتفعاً حيث بلغ (0.95)،

في حين بلغ معامل الصدق لفقرات

قيمة (D) المعيارية بمستوى معنوية (0.05)، عندها البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً ويمكن بالتالي استخدام أدوات التحليل الإحصائي المعلمي.

أكبر من (35) مفردة فإنه يمكن حساب قيمة الاختبار من خلال القانون التالي (Copper & Schindler, 2014).

$$D = \frac{1.36}{\sqrt{n}}$$

فإذا كانت قيمة الاحصائية (Kolmogorov-Smirnov) أكبر من

جدول رقم (2) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة

الترقيم	المتغير	Kolmogorov- Smirnov	قيمة المعيارية (D)	المقارنة	القرار
1	الإدارة الرشيدة	0.118	0.115	المحسوبة أكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
2	ممارسات الاحتواء العالي	0.120	0.115	المحسوبة أكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً

5.10. مقياس التحليل:

اعتمدت الدراسة على مقياس (Likert-Scale) الخماسي لإعطاء الدرجات لكل إجابة في المقياس، غير موافق بشدة (1)، غير موافق ضعيف، والذي متوسطه الحسابي المرجح (من 2.60 إلى 3.39) متوسط، والذي متوسطه الحسابي المرجح (من 3.40 إلى 4.19) مرتفع، والذي متوسطه الحسابي المرجح (من 4.20 إلى 5) مرتفع جداً.

يتبين من الجدول رقم (2) أن البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة على المستوى الكلي تخضع للتوزيع الطبيعي مما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي. (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5)، ولتحديد مستوى كل متغير فقد تم اعتبار كل متغير وسطه الحسابي المرجح (من 1 إلى 1.79) ضعيف جداً، والمتغير الذي وسطه الحسابي المرجح (من 1.80 إلى 2.59)

جدول رقم (3) قيمة الوسط المرجح ومستوى الممارسة وفقا لمقياس ليكرت

التقدير	الفئة في مقياس ليكرت	المتوسط المرجح
ضعيف جدا	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
ضعيف	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
متوسط	محايد	من 2.60 إلى 3.39
مرتفع	موافق	من 3.40 إلى 4.19

6.10 مجتمع الدراسة :

استرجاع (170) استمارة استبانة،

وبعد فحص استمارات الاستبانة تبين

أن عدد (139) استبانة فقط صالحة

للتحليل وتمثل ما نسبته (77.2%) من

إجمالي الاستثمارات الموزعة.

7.10 خصائص عينة الدراسة:

بالخصائص الفردية لعينة

الدراسة الموضحة بالجدول أدناه:

يتناول هذا الجانب النتائج الاحصائية

الخاصة.

تكون مجتمع الدراسة من

العاملين في شركات الاتصالات في

مدينة بنغازي وبالتحديد شركتي ليببانا

والمدار الجديد، من (265) عاملا، تم

اتباع أسلوب العينة العشوائية

البسيطة، وتم تحديد حجم العينة

وفقا لمعادلة (هيبرت أركن) بعدد

(180) عاملا، وتم فعلا توزيع (180)

استمارة على جميع عناصر العينة وتم

جدول رقم (4) خصائص عناصر عينة الدراسة

المتغير	فئة المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	122	87.8%
	أنثى	17	12.2%
	الإجمالي	139	100%
المؤهل العلمي	أقل من جامعي	27	19.4%
	مؤهل جامعي	102	73.4%
	ماجستير	10	7.2%



100%	139	الإجمالي	
23%	32	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
38.1 %	53	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
20.9%	29	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
18%	25	من 15 سنة فأكثر	
100%	139	الإجمالي	
64.7 %	90	موظف	المسمى الوظيفي
15.8 %	22	رئيس وحدة	
11.5 %	16	رئيس قسم	
7.2 %	10	مدير إدارة	
0.8%	1	مشرف إداري	
100%	139	الإجمالي	

يتضح بأن من خلال الجدول رقم (4) أن 38.1%) من أفراد العينة كانت سنوات خبرتهم تتراوح من (5 سنوات إلى 10 سنوات)، وأيضاً حوالي (38.9%) من أفراد العينة تجاوزت العشر سنوات فأكثر، وقد يدل ذلك على أن العينة يتسم أفرادها بالخبرة العالية والكفاءة، ويشير أيضاً الجدول رقم (4) بأن معظم أفراد العينة في الشركات قيد الدراسة، تمثل العاملين تحت مسمى وظيفي (موظف) بنسبة (64.7%)، مقابل أفراد العينة من فئة

يتضح من الجدول رقم (4) أن ما نسبته (87.8%) من عناصر عينة الدراسة من فئة الذكور ربما يدل ذلك على طبيعة عمل الشركة وطبيعة المهام وقلة وضيق المكاتب داخل الشركات قيد الدراسة، كما يتبين من الجدول رقم (4) أن غالبية أفراد العينة لديهم مؤهل علمي في المستوى الجامعي فما فوق بلغ (73.4%) وهذا يؤكد على توفر المعرفة لديهم وأنهم قادرين على اتخاذ القرارات، ويتم الاعتماد عليهم في تنفيذ المبادرات، كما

الاحتواء العالي وكانت نتائج الدراسة
كالآتي:

أولاً: الإدارة الرشيقة (المتغير
المستقل): يتناول هذا الجزء وصف
متغير الإدارة الرشيقة، وقد بلغ
المجموع، الكلي للمتوسطات الحسابية
ومجموع الانحرافات المعيارية والأوزان
النسبية لكل أبعاد الإدارة الرشيقة
وفقاً لإجابات أفراد عينة
الدراسة كما يلي:

أصحاب المناصب الإدارية والإشرافية
التي بلغت نسبتهم حوالي (41.5%).
وقد يشير ذلك إلى صغر حجم مقر
الشركتين في مدينة بنغازي، وبالتالي
صغر حجم الإدارات، وكذلك هناك
العديد من رؤساء الأقسام والوحدات
امتنعوا عن تعبئة الاستبانة.
8.10 وصف متغيرات الدراسة:

يتناول هذا الجانب التحليل
الاحصائي للمتغير المستقل الإدارة
الرشيقة والمتغير التابع ممارسات

جدول رقم (5) إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه أبعاد الإدارة الرشيقة

أبعاد الإدارة الرشيقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية	الاحصائية (t) القيمة	القيمة الاحتمالية	مستوى الممارسة
تنظيم موقع العمل	3.458	0.7477	2	%69.16	54.54	0.000	مرتفع
التحسين المستمر	3.548	0.7046	1	%70.96	59.34	0.000	مرتفع
العاملين متعددي الوظائف	3.309	0.7425	4	%66.2	52.54	0.000	متوسط
العمل القياسي	3.39	0.8116	3	%67.8	49.24	0.000	متوسط
المجموع	3.426	0.62081	-	%68.52	64.118	0.000	مرتفع

توضح النتائج في الجدول

رقم (5)، أن قيمة المتوسط الحسابي
العام لممارسة المتغير المستقل (الإدارة

دلالة احصائية عند مستوى معنوية
5%.



بلغ (0.7046) بدرجة مرتفعة، بينما جاء البعد الثالث (العاملين متعددي الوظائف) في المرتبة الأخيرة، بأهمية نسبية بلغت (66.2%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (3.309)، وانحراف معياري بلغ (0.7425) بدرجة متوسطة. ثانياً: ممارسات الاحتواء العالي (المتغير التابع):

ويتناول هذا الجزء وصف متغير ممارسات الاحتواء العالي، وقد بلغت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد ممارسات الاحتواء العالي وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

الرشيقة) كان بمستوى مرتفع، بقيمة بلغت (3.426)، وانحراف معياري (0.62081)، بأهمية نسبية تصل إلى (68.52%)، قد يشير ذلك إلى اهتمام الشركات قيد الدراسة بتطبيق وممارسة الإدارة الرشيقة من خلال أبعادها الأربعة (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العاملين متعددي الوظائف، العمل القياسي)، كما يلاحظ أيضاً من الجدول أن البعد الثاني (التحسين المستمر)، قد احتل المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغت الأهمية النسبية (70.96%).

في حين بلغ المتوسط الحسابي (3.5489)، وانحراف معياري

جدول رقم (6) إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه أبعاد ممارسات الاحتواء العالي

مستوى الممارسة	القيمة الاحتمالية	القيمة الاحصائية (t)	الأهمية النسبية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ممارسات الاحتواء العالي
مرتفع	0.000	50.112	71%	1	0.824	3.55	الاندماج الوظيفي
متوسط	0.000	53.72	64.2%	4	0.693	3.21	المشاركة في اتخاذ القرارات
مرتفع	0.000	53.44	69%	2	0.750	3.45	مشاركة المعلومات
متوسط	0.000	41.72	66.8%	3	0.930	3.34	المشاركة في العوائد



متوسط	0.000	56.99	%67.75	-	0.690	3.387	المجموع
-------	-------	-------	--------	---	-------	-------	---------

بمجال عملهم، ونادرا ما تتيح لهم الفرصة للاستفادة من برامج التدريب والتطوير، وهذا هو ما يؤكد قلة اهتمام الشركات قيد الدراسة بالتوجه نحو إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وكذلك قلة اهتمامها بالتوجه نحو تطوير قدرات العاملين وتحسين أدائهم، هذا قد ينجم عنه التقليل من مستوى ممارسة الاحتواء العالي للعاملين ويقلل بعملهم، وغالباً ما تميل إلى تحفيز وتشجيع العاملين، إلا أنها قد تبقى بعيدة كل البعد عن المستوى المطلوب طالما أنها أحياناً فقط تشارك العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملهم، ونادرا ما تتيح لهم الفرصة للاستفادة من برامج التدريب والتطوير، وهذا هو ما يؤكد قلة اهتمام الشركات قيد الدراسة بالتوجه نحو إشراك العاملين

يوضح الجدول (6) أن مستوى تطبيق ممارسات الاحتواء العالي كان متوسطاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لهذا البعد إذ بلغ (3.387)، بانحراف معياري قدره (0.690)، وأهمية نسبية (%67.75)، مما قد يعني أن الشركات قيد الدراسة تمارس سياسية الاحتواء العاملين ليس بالقدر الكافي، وما قد يؤكد ذلك هو أن هذا المتغير جاء بمستوى متوسط في التطبيق، حتى وإن كانت الشركات قيد الدراسة غالباً ما تمكن العاملين من الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملهم، وغالباً ما تميل إلى تحفيز وتشجيع العاملين، إلا أنها قد تبقى بعيدة كل البعد عن المستوى المطلوب طالما أنها أحياناً فقط تشارك العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة

ثالثاً: درجة الارتباط بين أبعاد الإدارة الرشيقة وممارسات الاحتواء العالي:
يتناول هذا الجانب قياس درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة أبعاد المتغير المستقل الإدارة الرشيقة وإبعاد المتغير التابع ممارسات الاحتواء العالي وكانت النتائج على النحو التالي:

في اتخاذ القرارات، وكذلك قلة اهتمامها بالتوجه نحو تطوير قدرات العاملين وتحسين أدائهم، هذا قد ينجم عنه التقليل من مستوى ممارسة الاحتواء العالي للعاملين ويقلل أيضاً من التزام العاملين بالعمل والمهام المطلوبة منهم، ومن الانتماء للشركة التي يعملون بها.

جدول رقم (7) علاقة الارتباط بين الإدارة الرشيقة وممارسات الاحتواء العالي

إجمالي ممارسات الاحتواء العالي	المشاركة في العوائد	المشاركة في المعلومات	المشاركة في اتخاذ القرارات	الاندماج الوظيفي	ممارسات الاحتواء العالي	
					الإدارة الرشيقة	
0.758	0.717	0.511	0.592	0.768	معامل الارتباط (R)	تنظيم موقع العمل
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
0.631	0.467	0.502	0.567	0.645	معامل الارتباط (R)	التحسين المستمر
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
0.694	0.470	0.682	0.618	0.654	معامل الارتباط (R)	العاملين متعددي الوظائف
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
0.744	0.556	0.669	0.578	0.770	معامل الارتباط (R)	العمل القياسي
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
0.858	0.673	0.719	0.713	0.862	معامل الارتباط (R)	إجمالي الإدارة الرشيقة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	

بين الإدارة الرشيقة وممارسات الاحتواء العالي على المستوى الإجمالي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية في

تشير نتائج الجدول رقم (7)، بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية تتراوح بين المتوسطة والقوية

من أجل اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير الإدارة الرشيقة على ممارسات الاحتواء العالي للعاملين، وتم تلخيص النتائج على النحو الآتي:

1- اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الشركات محل الدراسة.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير الإدارة الرشيقة على ممارسات الاحتواء العالي للعاملين، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (8) اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	معامل الانحدار	قيمة إحصائية (t)	القيمة الاحتمالية	قيمة (R ²)	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
الثابت	0.118	0.693	0.000	0.736	382.32	0.000
الإدارة الرشيقة	0.954	19.553	0.000			

الشركات قيد الدراسة، فقد أظهرت النتائج في الجدول (7) بأن معامل الارتباط الأعلى كان بين ممارسات الاحتواء العالي وتنظيم موقع العمل بقيمة (0.758)، يليه معامل الارتباط بين ممارسات الاحتواء العالي والعمل القياسي بلغ (0.744)، ومن ثم معامل الارتباط بين ممارسات الاحتواء العالي والعاملين متعددي الوظائف (0.694)، وكان الأقل ارتباطاً بممارسات الاحتواء العالي هو بعد التحسين المستمر وقد يشير ذلك إلى ضرورة الاهتمام بتطبيق ونشر ثقافة التحسين المستمر في الشركات قيد الدراسة.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة:

وكانت القيمة الإحصائية

المناظرة لها (0.000)، وهذا يدل أن التأثير ذو دلالة معنوية؛ لأنه أقل من مستوى المعنوية (5%)، وقد تم اختبار فرضيات الدراسة الفرعية كما يلي:

أ-الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تنظيم موقع العمل على ممارسات الاحتواء العالي للعاملين. ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لدراسة لبعد تنظيم موقع العمل على ممارسات الاحتواء العالي للعاملين، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (9):

من خلال النتائج في الجدول

رقم (8) ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) يتبين أن المتغير المستقل (الإدارة الرشيقة) استطاع تفسير (73.6%)، من الاختلاف في المتغير التابع (ممارسات الاحتواء العالي)، في حين بلغت قيمة (F) (382.32)، عند مستوى دلالة (0.000)، والتي تعتبر أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبذلك يتم رفض الفرضية، التي تنص على عدم وجود أثر للإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي لدى العاملين، وكذلك تبين نتائج معاملات الانحدار أن هناك تأثيراً إيجابياً للإدارة الرشيقة على ممارسات الاحتواء العالي، وبلغت قيمة (19.553) (t).

جدول رقم (9) اختبار الفرضية الفرعية الأولى

القيمة الاحتمالية	قيمة (F)	قيمة (R^2)	القيمة الاحتمالية	قيمة إحصائية (t)	معامل الانحدار	النموذج
0.000	185.100	0.575	0.000	5.306	0.966	الثابت
			0.000	13.607	0.700	تنظيم موقع العمل

تبين نتائج معاملات الانحدار في الجدول رقم (9) أن هناك تأثيراً إيجابياً لتنظيم موقع العمل على ممارسات الاحتواء العالي، وبأن هذا التأثير كان ذا دلالة معنوية؛ وذلك لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه ترفض الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على عدم وجود تأثير لبعد تنظيم موقع العمل على ممارسات الاحتواء العالي للعاملين.

ب- الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحسين المستمر على ممارسات الاحتواء العالي للعاملين. ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لدراسة لبعد التحسين المستمر على ممارسات الاحتواء العالي للعاملين، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (10) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

القيمة الاحتمالية	قيمة (F)	قيمة (R ²)	القيمة الاحتمالية	قيمة إحصائية (t)	معامل الانحدار	النموذج
0.000	90.869	0.399	0.000	5.083	1.193	الثابت
			0.000	9.533	0.619	التحسين المستمر

على عدم وجود تأثير لبعد التحسين المستمر على ممارسات الاحتواء العالي للعاملين.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العاملين متعددي

وفقاً للنتائج الخاصة بمعاملات الانحدار في الجدول رقم (10)، كان التأثير ذو دلالة معنوية؛ لأن القيمة الاحتمالية كانت أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه ترفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص

العاملين متعددي الوظائف على
ممارسات الاحتواء العالي للعاملين،
وكانت النتائج كما هي موضحة
بالجدول التالي:

الوظائف على ممارسات الاحتواء
العالي للعاملين. ومن أجل اختبار هذه
الفرضية تم استخدام أسلوب
الانحدار الخطي البسيط لدراسة لبعد

جدول (11) اختبار الفرضية الفرعية الثالث

القيمة الاحتمالية	قيمة (F)	قيمة (R ²)	القيمة الاحتمالية	قيمة إحصائية (t)	معامل الانحدار	النموذج
0.000	127.126	0.481	0.000	6.457	1.253	الثابت
			0.000	11.275	0.645	العاملين متعددي الوظائف

د-الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة
إحصائية لبعد العمل القياسي على
ممارسات الاحتواء العالي للعاملين.
ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم
استخدام أسلوب الانحدار الخطي
البسيط لدراسة لبعد العمل القياسي
على ممارسات الاحتواء العالي
للعاملين، وكانت النتائج كما هي
موضحة بالجدول التالي:

أظهرت النتائج الخاصة
بمعاملات الانحدار في الجدول رقم
(11)، قد يكون هذا التأثير إيجابيا
للعاملين متعددي الوظائف على
ممارسات الاحتواء العالي؛ ذلك لأن
القيمة الاحتمالية أقل من مستوى
المعنوية (5%)، وعليه تم رفض
الفرضية الفرعية الثالثة في الدراسة،
التي تنص على عدم وجود تأثير لبعد
العاملين متعددي الوظائف على
ممارسات الاحتواء العالي للعاملين.

جدول (12) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

القيمة الاحتمالية	قيمة (F)	قيمة (R ²)	القيمة الاحتمالية	قيمة إحصائية (t)	معامل الانحدار	النموذج
7.338	1.243	0.553	0.000	7.338	1.243	الثابت
			0.000	13.023	0.633	العمل القياسي

(النوع، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وتم استخدام اختبار (t) في حالة عينتين مستقلتين، لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة، واختبار التباين الأحادي (ANOVA)، لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، للإجابة عن السؤال التالي: هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية (النوع، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

1. الفرق بين متوسطات استجابات المستقصي منهم تبعا للنوع:

ومن خلال النتائج الخاصة بمعاملات الانحدار في الجدول رقم (12) ادناه، كان التأثير ذا دلالة معنوية، ويدل ذلك على أنه كان للعمل القياسي تأثير إيجابي على ممارسات الاحتواء العالي؛ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة في الدراسة التي تنص على عدم وجود تأثير لبعده العمل القياسي على ممارسات الاحتواء العالي للعاملين

خامسا: الفروقات الإحصائية بين متوسطات إجابات العينة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المستقصي منهم حول متغيرات الدراسة، وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية

الإدارة الرشيقة وممارسات الاحتواء
العالي في الشركات قيد الدراسة تعزى
إلى متغير النوع.

تم استخدام اختبار (t)
للعينات المستقلة للتأكد من وجود
فروقات من عدمها بين متوسطات
إجابات أفراد عينة الدراسة حول

الجدول رقم (13) نتيجة اختبار (t) للعينات المستقلة للفرق بين المتوسطات تبعا للنوع

المتغيرات	المتوسطات الحسابية		قيمة اختبار (t)	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
	ذكور	إناث			
الإدارة الرشيقة	3.43	3.39	0.227	0.241	غير دال احصائيا
ممارسات الاحتواء العالي	3.40	3.29	0.646	0.110	غير دال احصائيا

للتحقق من وجود فروقات
من عدمها بين المتوسطات حول الإدارة
الرشيقة وممارسات الاحتواء العالي في
الشركات قيد الدراسة تعزى للمستوى
التعليمي (أقل من جامعي، مؤهل
جامعي، ماجستير)، تم إجراء اختبار
التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول
رقم (14) يوضح نتائج الاختبار.

يوضح الجدول رقم (13) أنه
لا توجد فروق معنوية ذات دلالة
احصائية عند مستوى الدلالة المعنوية
(0.05) بين متوسطات إجابات أفراد
عينة الدراسة حول الإدارة الرشيقة
وممارسات الاحتواء العالي في الشركات
قيد الدراسة تعزى إلى النوع.

2. الفرق بين متوسطات اجابات
المستقصي منهم تبعا للمستوى
التعليمي:

الجدول رقم (14) نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعا للمستوى التعليمي

المتغيرات	المتوسطات الحسابية	قيمة اختبار (F)	القيمة الإحتمالية
-----------	--------------------	-----------------	-------------------



		ماجستير	مؤهل جامعي	أقل من جامعي	
0.527	0.643	3.44	3.39	3.55	الإدارة الرشيدة
0.383	0.968	3.37	3.35	3.55	ممارسات الاحتواء العالي

للتحقق من وجود فروقات
من عدمها بين متوسطات اجابات
المستقصي منهم حول الإدارة الرشيدة،
وممارسات الاحتواء العالي في الشركات
قيد الدراسة تعزى لسنوات الخبرة تم
إجراء اختبار التباين الأحادي
(ANOVA)، والجدول رقم (15) يوضح
نتائج الاختبار.

من خلال الجدول رقم (14)
يوضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة
إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد
عينة الدراسة حول الإدارة الرشيدة
وممارسات الاحتواء العالي في الشركات
قيد الدراسة تعزى إلى المستوى
التعليقي.
3. الفرق بين متوسطات إجابات
المستقصي منهم تبعاً لسنوات
الخبرة:

الجدول رقم (15) نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لسنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار (F)	المتوسطات الحسابية				المتغيرات
		من 15 سنة فأكثر	من 10 أقل من 15	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.067	2.436	3.65	3.39	3.28	3.52	الإدارة الرشيدة
0.069	4.033	3.75	3.29	3.21	3.48	ممارسات الاحتواء العالي

وممارسات الاحتواء العالي في الشركات
قيد الدراسة تعزى إلى متغير سنوات
الخبرة.

يوضح الجدول رقم (15) بأنه
لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية
بين متوسطات إجابات أفراد عينة
الدراسة حول الإدارة الرشيدة



الرشيقة وممارسات الاحتواء العالي في
الشركات قيد الدراسة تعزى للمسمى
الوظيفي تم إجراء اختبار التباين
الأحادي (ANOVA)، والجدول رقم
(16) يوضح نتائج الاختبار.
الجدول رقم (16) نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعا للمسمى الوظيفي

4. الفرق بين متوسطات إجابات
المستقصي منهم تبعا للمسمى
الوظيفي:
للتحقق من وجود فروقات
من عدمها بين المتوسطات حول الإدارة

القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار (F)	المتوسطات الحسابية					المتغيرات
		مشرف إداري	مدير إدارة	رئيس قسم	رئيس وحدة	موظف	
0.906	0.255	3.45	3.29	3.49	3.35	3.45	الإدارة الرشيقة
0.989	0.079	3.35	3.28	3.42	3.42	3.38	ممارسات الاحتواء العالي

1. أظهرت النتائج أن قيمة المتوسط
الحسابي العام لممارسة المتغير
المستقل (الإدارة الرشيقة) كان
بمستوى مرتفع وقدر بقيمة بلغت
(3.426)، وبانحراف معياري وأهمية
نسبية، (0.62081)، (68.52%)، قد
يشير ذلك إلى اهتمام الشركات قيد
الدراسة بتطبيق وممارسة الإدارة
الرشيقة من خلال أبعادها الأربعة
(تنظيم موقع العمل، التحسين
المستمر، العاملين متعددي الوظائف،
العمل القياسي)، وهذا قد يتفق مع

يوضح الجدول رقم (16) بأنه
لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية
بين متوسطات اجابات أفراد عينة
الدراسة حول الإدارة الرشيقة
وممارسات الاحتواء العالي في الشركات
قيد الدراسة تعزى إلى متغير المسمى
الوظيفي.
11. النتائج:

في هذا الجزء سوف نعرض
أهم النتائج التي توصلت إليها هذه
الدراسة، وكانت كالآتي:



4. تبين النتائج أن علاقة الارتباط بين إجمالي متغير الإدارة الرشيدة وممارسات الاحتواء العالي بلغت (0.858)، وهي علاقة ارتباط قوية موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية لمتغير الإدارة الرشيدة فقد حققت (24) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع المتغير التابع (ممارسات الاحتواء العالي) وأبعاده، وهذه النتائج قد تشير إلى أهمية دور الإدارة الرشيدة في تحقيق ممارسات الاحتواء العالي في الشركات قيد الدراسة.

5. توضح النتائج أن معامل الارتباط الأعلى كان بين ممارسات الاحتواء العالي وتنظيم موقع العمل بقيمة (0.758)، يليه معامل الارتباط بين ممارسات الاحتواء العالي والعمل القياسي بلغ (0.744)، ومن ثم معامل الارتباط بين ممارسات الاحتواء العالي والعاملين متعددي الوظائف (0.694)،

دراسة (الدروقي والمدني، 2019)،
ويختلف مع

2. دراسة (بلقرع وآخرون، 2021) ودراسة (المطيري، 2019) حيث كان المستوى العام لممارسة الإدارة الرشيدة في هذه الدراسات متوسط.

3. تشير النتائج إلى أن مستوى تطبيق ممارسات الاحتواء العالي كان متوسطاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لهذا البعد إذ بلغ (3.387)، بانحراف معياري قدره (0.690)، وأهمية نسبية (67.75%)، مما قد يعني ذلك أن الشركات قيد الدراسة تتميز بثقافة تنظيمية لا تقوم على احتواء العاملين بالقدر الكافي، وهذا قد يتفق مع دراسة (السعداوي، 2022)، ودراسة (محمود، 2021)، ودراسة (عبد السلام والسيد، 2021)، ودراسة (ناجي، 2020)، ويختلف مع دراسة (بن عودة، 2018) ودراسة (حسين، 2018).



على ممارسات الاحتواء العالي بنسبة بلغت (73.6%).

7. توضح النتائج أن نتيجة اختبار (t) للعينات المستقلة لمتغير الإدارة الرشيقة بلغت (0.227) بقيمة احتمالية (0.241)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%، وأن نتيجة اختبار (t) للعينات المستقلة لمتغير ممارسات الاحتواء العالي بلغت (0.646) بقيمة احتمالية (0.110)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%، وعليه يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة الرشيقة وممارسات الاحتواء العالي في الشركات قيد الدراسة تعزى إلى النوع وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مقيمح، 2020).

8. تشير النتائج أن القيمة الاحتمالية والمناظرة لاختبار التباين الأحادي (F) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%،

وكان الأقل ارتباطا بممارسات الاحتواء العالي هو بعد التحسين المستمر وقد يشير ذلك إلى ضرورة الاهتمام بتطبيق ونشر ثقافة التحسين المستمر في الشركات قيد الدراسة.

6. أظهرت النتائج أن بعد تنظيم موقع العمل كان أكثر بعداً من أبعاد الإدارة الرشيقة تأثيراً على ممارسات الاحتواء العالي حيث كانت نسبة هذا التأثير (57.5%)، وكان في المستوى الثاني من بين الأبعاد الأربعة المؤثر على ممارسات الاحتواء العالي هو بعد العمل القياسي بنسبة (55.3%)، يليه كلا من بعدي العاملين متعددي الوظائف، والتحسين المستمر بنسبة تأثير (48.1%)، وقد يكشف ذلك على أن الإدارة الرشيقة بأبعادها الأربعة (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العاملين متعددي الوظائف، العمل القياسي)، ذات تأثير إيجابي



الدراسة حول الإدارة الرشيقة وممارسات الاحتواء العالي في الشركات قيد الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مقيمح، 2020)، (المطيري، 2019).
10. إن القيمة الاحتمالية والمناظرة لاختبار التباين الأحادي (F)، أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%، حيث كانت القيمة الاحتمالية لمتغير الإدارة الرشيقة (0.906)، أما متغير ممارسات الاحتواء العالي فقد بلغت القيمة الاحتمالية الخاصة به (0.989) وهو أيضاً أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%، وعليه يتضح بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة الرشيقة وممارسات الاحتواء العالي في الشركات قيد الدراسة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مقيمح، 2020).

حيث كانت القيمة الاحتمالية لمتغير الإدارة الرشيقة (0.527)، أما متغير ممارسات الاحتواء العالي فقد بلغت القيمة الاحتمالية الخاصة به (0.383)، وهو ما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المستهدفين بالدراسة حول متغير الإدارة الرشيقة تعزى لمتغير المستوى التعليمي تتفق هذه النتيجة مع دراسة (مقيمح، 2020).
9. تظهر النتائج أن القيمة الاحتمالية والمناظرة لاختبار التباين الأحادي (F)، أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%، حيث كانت القيمة الاحتمالية لمتغير الإدارة الرشيقة (0.067)، أما متغير ممارسات الاحتواء العالي فقد بلغت القيمة الاحتمالية الخاصة به (0.069) وهو أيضاً أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%، وعليه يتضح بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة



تطبيقها في جميع عمليات الشركات
محل الدراسة لما لها من دور كبير في
انسيابية العمل بشكل مرن.

3. من خلال النتائج نوصي الشركات
قيد الدراسة، إلى اكساب العاملين
مهارات متنوعة من خلال تقديم برامج
وورش تدريبية وتعليمية.
4. على إدارة الشركات قيد الدراسة، أن
تضع معايير وإجراءات قياسية لكل
عملية، من أجل أن تسهل على
العاملين أداء أعمالهم.

5. التأكيد على إعادة النظر في نظام
الحوافز ومنح المكافآت، وتوضيح
الآلية المعتمدة في توزيعها للعاملين،
الأمر الذي يساهم في زيادة مستوى
الاحتواء لدى العاملين.

6. تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات؛
لأنها تعمل على تحسين العلاقة بين
الإدارة والعاملين، وهذا ينعكس على
تعزيز ممارسات الاحتواء العالي
للعاملين في الشركات محل الدراسة.

12. التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت
إليها الدراسة، صيغت مجموعة من
التوصيات التي من الممكن أن تساهم
بشكل كبير في مساعدة الشركات في
ممارسة الإدارة الرشيدة، وتطبيق
ممارسات الاحتواء العالي، وهذه
التوصيات تتمثل في الآتي:

1. على إدارة الشركات قيد الدراسة أن
تقوم بنشر ثقافة إزالة الفاقد والهدر
في الوقت للأنشطة والعمليات الإدارية
والتنظيمية، وذلك من خلال نشر
ثقافة التحسين المستمر بين العاملين،
وقد يمكن تطبيق ذلك باعتماد
الشركات قيد الدراسة للنتائج الخاصة
بممارسات الاحتواء العالي أساساً
للتحسين المستمر.

2. الاهتمام بتطبيق أداة العاملين
متعددي الوظائف والعمل على



الرسوخ الوظيفي. دراسة ميدانية على

العاملين بجامعة 6 أكتوبر. مجلة

البحوث المالية والتجارية، 23(3):

406-359.

-الطلاع، سليمان؛ ناصر، سامي؛ مازن.

2017. البيئة الإبداعية وعلاقتها

بالإدارة الرشيقة في الكليات التقنية

العاملة في قطاع غزة. المؤتمر العلمي

الثاني. الاستدامة وتعزيز البيئة

الابداعية في قطاع التعليم التقني

فلسطين، ص1-36.

-الهيئة العامة للاتصالات والمعلوماتية-

ليبيا، (2021)، قرار المؤتمر الدولي رقم

(83)، الصادر من الاتحاد الدولي

للاتصالات، تم الاسترجاع من الهيئة

العامة للاتصالات والمعلوماتية.

-الهيئة العامة للاتصالات والمعلوماتية-

ليبيا، (2020)، قرار المؤتمر الدولي رقم

(83)، الصادر من الإتحاد الدولي

للاتصالات، تم الاسترجاع من الهيئة

العامة للاتصالات والمعلوماتية.

7.تشير النتائج إلى أن مستوى

ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في

الشركات قيد الدراسة كان متوسطا،

ومن خلال هذه النتيجة نوصي

الشركات قيد الدراسة، بضرورة

الاهتمام بتطبيق هذه الممارسات

المتمثلة في (الاندماج الوظيفي،

المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة

في المعلومات، المشاركة في العوائد)، لما

لها من أهمية في تعزيز دور العاملين في

مقر عملهم، وهذا قد يجعلهم أكثر

انتماء للشركة التي يعملون بها، لأنها

بذلك تعمل على تقديرهم والإهتمام

بأخذ آرائهم وأفكارهم بعين الاعتبار،

وبأن العامل في الشركة يعتبر عضوا

مهماً فيها، ليس فقط واجبه تنفيذ

المهام المطلوبة منه.

قائمة المراجع:

1.المراجع العربية:

-الشعراوي، نها. 2022. دور ممارسات

الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز



<http://audit.gov.ly/home/reports>.

.php

-رزقي، رزق. 2019. أثر الإدارة الرشيدة

على أداء المؤسسات الاستشفائية

العمومية. رسالة ماجستير منشورة،

جامعة محمد خيضر، بسكرة في

الجزائر.

-ريب الله، محمد. 2013. واقع المشاركة

في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة

التدريس في الجامعات الجزائرية. مجلة

التنمية البشرية، 1(3): ص 32-50.

-مسلم، عبدالقادر؛ سليم، شذا،

(2018)، "الإدارة الرشيدة ودورها في

تحقيق الإبداع لدى العاملين في شركة

جوال بمحافظة غزة"، ص 1-32.

-محمود، مي. 2021. أثر ممارسات

الاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة

التنظيمية. المجلة العربية للإدارة،

14(1): ص 209-227.

-كرتات، رقية. 2019. متطلبات

ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيدة

-أبو ليفة، سناء. 2016. علاقة الإدارة

بالاحتواء العالي في تعزيز الإبداع

الإداري دراسة ميدانية مطبقة على

شركة أسيوط لتكرير البترول. المجلة

العربية للإدارة، 36(1): ص 279-305.

-بلقرع، فاطنة؛ يحي، نجاة؛ جوال،

محمد. 2021. أثر الإدارة الرشيدة على

تحقيق ممارسات الإحتواء العالي

للعاملين دراسة ميدانية بالمديرية

المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.

مجلة التنظيم والعمل، (3)9: ص 102-

119.

-ديوان المحاسبة الليبي، (2019)،

التقرير العام لسنة 2019، باب قطاع

الاتصالات، ص 864، تم الإسترجاع

من <http://audit.gov.ly/home/repo>

rts.php

-ديوان المحاسبة الليبي، (2018)،

التقرير العام لسنة 2018، باب قطاع

الاتصالات، ص 707، تم الإسترجاع

من



employees'.intention.to.quit
among administrative personnel
at the University of Fort.Hare.in
South Africa. International Journal
of Research.in.Social.Sciences,
4(5), 129-144.
-Song, W., Yu, H., & Qu, Q. 2021.
High involvement work systems
and organizational performance:
the.role.of.knowledge
combination.capability,and
interaction.orientation..The
International.Journal.of.Human
Resource.Management,.32(7),
1566-1590-
Thomas.Tuner.and.Christine.Cros
s..2018..Do.high.involvement wo
rk.practices.affect.employee.earni
ngs.in.union.and.nonunion.settig
s.in.the.Irish.private.sector,.Persn
nel.Review,.Vol..47,.No..2,.p.462-

بجامعة الملك خالد. المجلة العالمية
للاقتصاد والأعمال، 6(1)، ص 37-46.
2.المراجع الاجنبية:
-Armstrong. M. 2009. Handbook
of human resource management
practice, London, British Library.
-Edwinah..2013..Employee
involvement.and.organizational
effectiveness,.Journal.of
Management Development, Vol.
32, No. 7, p.662.
-Giles.Lansier..2007..lean-
manufacturing.(système.de
production a haute performance)
dans.les.industries.travaillant.en
juste.a.temps.avec.flux.régulés
partak.time.(rythme.de.la.consso
mation.de.client),.la.revue.desscie
nces de gestion, (n° 223): 99-108-
Mxenge,.S.V.,Dywili,M.,&Baza
na, S. 2014. Job engagement and



-Zacharatos,,A.,Barling,,J.,.&
Iverson,,R..D..2005..High-
performance.work.systems.and
occupational.safety..Journal.of
applied psychology, 90(1),

Walter,,V..2017..Démarche.d'amé
lioration.de.la.qualité.des.activité
s.pharmaceutiques.dans.les.essai
s.cliniques:.nouvelle.approche.pa
r.le lean management. DUMAS.