

أنعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية بحث
ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين- اسيا سيل)
أ. م. د. غني دحام تناي الزبيدي / كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
الباحث/ رغد جمال جاسم

المستخلص

يسعى البحث الى اختبار مدى انعكاس منهج الادارة الرشيقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية في اثنين من اهم شركات الاتصال العاملة في العراق هما (زين -اسيا سيل)، وتحديد مدى تبني منهج الادارة الرشيقة في الشركتين المبحوثتين وبما يحسن من ممارسات ادارة الموارد البشرية. وقد تمثلت مشكلة البحث في وجود قصور في بعض جوانب تطبيق منهج الادارة الرشيقة في الشركتين عينة البحث انعكس هذا القصور على ممارسات ادارة الموارد البشرية . ولهذا الغرض صيغت ثلاث فرضيات رئيسة للبحث، نصت الأولى على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين الادارة الرشيقة وممارسات ادارة الموارد البشرية فيما نصت الثانية على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمنهج الادارة الرشيقة في ممارسات ادارة الموارد البشرية، بينما نصت الثالثة على وجود فروق معنوية بين الشركتين المبحوثتين في مجال تطبيق ادوات الادارة الرشيقة وممارسات ادارة الموارد البشرية. وقد استعملت الاستبانة أداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات فضلا عن المشاهدات من خلال الزيارات الميدانية لموقع الشركتين، أذ وزعت على عينة عشوائية قصدية مكونة من (٩٠) فرداً من العاملين في قسمي الموارد البشرية وخدمة الزبائن في الشركتين المبحوثتين ، وتم استعمال البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل البيانات بالاعتماد على مجموعة من الاساليب الاحصائية تمثلت بالنسب المئوية، والوسط الحسابي، ومعامل الاختلاف، الانحراف، ومعامل الارتباط الخطي البسيط (سبيرمان)، والانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات البحث. ولقد توصل الباحثان الى مجموعة من النتائج لعل أهمها أن النتائج الاحصائية لجميع علاقات الارتباط والتأثير بين ادوات الادارة الرشيقة وممارسات ادارة الموارد البشرية كانت موجبة وذات دلالة معنوية ولا توجد فروق معنوية بين الشركتين المبحوثتين في مجال تطبيق ادوات الادارة الرشيقة وممارسات الموارد البشرية، اما اهم التوصيات فنصت على ضرورة زيادة الوعي والاهتمام بمفهوم الادارة الرشيقة كأحد الوسائل التي تحسن الموارد البشرية في حال التزام الشركتين بها.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ الادارة الرشيقة، ممارسات ادارة الموارد البشرية.





المقدمة

ظهر في بداية التسعينيات من القرن الماضي مفهوم التصنيع الرشيق والذي يسعى الى اعادة دراسة كامل مسار العملية بدءاً من الفكرة المبدئية الى التخطيط والتنفيذ ثم التوريد والتخلص الكلي أن امكن من اي نشاط او مسار لا يضيف قيمة للزبون بوصفه المحور الاساسي لأي نشاط صناعي أو خدمي على حد سواء. ثم ما لبث فكر التصنيع الرشيق ان تحول الى فكر شامل يطبق في كافة المجالات وأنشطة الاعمال كالمجالات الخدمية ، والطبية والتعليمية حاملاً نفس المضمون وهو تحقيق أفضل اداء من خلال افضل مخرجات لينشأ مفهوم ثقافة القيمة المضافة متحولاً بذلك الى مفهوم الادارة الرشيقة، كأحد الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية والتي تسعى الى الافادة من نتائج تطبيقه لتحسين ممارساتها ولرفع كفاءة المورد البشري وتعزيز انتاجيته والاستغلال الامثل له. ومن هنا جاءت فكرة البحث والتي حاولت تسليط الضوء على دراسة تاثير منهج الادارة الرشيقة في ممارسات ادارة الموارد البشرية.

وقد تم اختيار شركتي (زين- اسيا سيل) كعينة من شركات الاتصال للهاتف النقال العاملة في العراق ميداناً للجانب التطبيقي للبحث، إذ يعد قطاع خدمة الهاتف النقال من اهم القطاعات التي تؤثر في حياة الزبون العراقي وبات يمثل جزءاً من تفصيلات يومه، لذا يعد تطوير هذا القطاع من اهم الاهداف التي تسعى اليه الشركات العاملة فيه. وتضمن البحث اربعة مباحث، تناول الاول منهجية البحث ودراسات سابقة، اما المبحث الثاني الاطار النظري للبحث، في حين تناول المبحث الثالث الجانب العملي للبحث، واخيراً تناول المبحث الرابع استنتاجات البحث وتوصياته.

المبحث الاول / منهجية البحث ودراسات سابقة

اولاً: مشكلة البحث

يواجه القطاع الخدمي في العراق على نحو عام والشركات الاتصال (زين- اسيا سيل) على وجه الخصوص ضعفاً في تطبيق مفهوم الادارة الرشيقة وبما يؤدي الى انعكاس هذا الضعف على مواردها البشرية وهذا ما تم تأشيرته من خلال الزيارات الميدانية التي قام بها الباحثان للشركتين قيد البحث، فضلاً عن محدودية معرفة المديرين والافراد العاملين والاحاطة بفلسفة الادارة الرشيقة، وبشكل عام تمحورت مشكلة البحث على وفق ذلك وجاءت للكشف عن اذ ما كانت الشركتين محل البحث نفذت مراحل الادارة الرشيقة وفيما افضى ذلك بتحقيقها تحسناً في مواردها البشرية ام لم يكن ذا تأثير على ذلك ومن هنا يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- 1- ماذا تعني الادارة الرشيقة؟ وما اهم ادواتها؟ وما الفائدة من جراء تطبيقها؟
- 2- ما مستوى اهتمام الشركتين المبحوثتين بتطبيق مفهوم الادارة الرشيقة وممارسات ادارة الموارد البشرية؟
- 3- ما هي طبيعة الترابط بين منهج الادارة الرشيقة وممارسات ادارة الموارد البشرية في الشركتين المبحوثتين؟
- 4- هل تسهم الادارة الرشيقة في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية في الشركتين المبحوثتين؟
- 5- هل توجد فروق معنوية بين الشركتين المبحوثتين في مستوى تطبيق الادارة الرشيقة وممارسات ادارة الموارد البشرية؟

ثانياً: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث بالآتي:

- 1- دراسة مفهوم الادارة الرشيقة، الذي يمثل التوجه الحديث في المنظمات المتميزة، ومحاولة تطبيق ادواته التي تعكس التأثير على ممارسات ادارة الموارد البشرية.
- 2- تبني منهجية الادارة الرشيقة عن طريق زيادة الاهتمام والتوعية بين ادارة وموظفي الشركتين المبحوثتين.
- 3- توضيح الاساليب والادوات الحديثة التي تستعمل عند تبني منهجية الادارة الرشيقة والتي من الممكن تطبيقها في الشركتين المبحوثتين .
- 4- وأخيراً فأن اهم من يسعى البحث الى التوصل اليه هو تقديم اطارا معتمداً على الربط بين نجاح تطبيق منهجية الادارة الرشيقة وتحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية.

ثالثاً: أهداف البحث

- يرمي البحث الحالي الى تحقيق مجموعة من الاهداف الاتية:
- ١- تقديم اطار نظري يمكن ان يثري المكتبتين العراقية والعربية ويسد جزءاً من النقص في هذا المجال.
 - ٢- التعرف على مستوى تطبيق منهجية الادارة الرشيقة في الشركتين عينة البحث.
 - ٣- التعرف على طبيعة ومستوى ممارسات الادارة الرشيقة في الشركتين المبحوثتين.
 - ٤- تحديد العلاقة الترابطية والتأثيرية بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي:

يوضح الشكل (١) مخطط البحث الذي يمثل مجموعة من العلاقات التي ستخضع للاختبار، وتوضيح طبيعة العلاقات، واتجاهات التأثير بين متغيراته

شكل (١) المخطط الفرضي للبحث



- ← علاقة تأثير
 - ↔ علاقة ارتباط
- المصدر: من اعداد الباحثان

خامساً: فرضيات البحث

وتضمن البحث ثلاث فرضيات رئيسة هي:

- ١- الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادوات الادارة الرشيقة وممارسات ادارة الموارد البشرية على مستوى الاجمالي وعلى مستوى الابعاد الفرعية في الشركتين المبحوثتين.
- ٢- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأدوات الادارة الرشيقة في ممارسات ادارة الموارد البشرية على مستوى الاجمالي وعلى مستوى الابعاد الفرعية في الشركتين المبحوثتين.
- ٣- الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد فروق معنوية بين الشركتين المبحوثتين في مجال تطبيق ادوات الادارة الرشيقة وممارسات ادارة الموارد البشرية.



سادساً: التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث:

- ١- المتغير المستقل: الإدارة الرشيقة: هي نهج منظم يهدف الى تعزيز القيمة المضافة للزبون وازالة كل انواع الهدر او الضياع (من الوقت والجهد والمواد) ونشر ثقافة التحسين المستمر، والانتاج بحسب طلب الزبون ، سعياً لتحقيق الكمال من خلال استعمال مجموعة من الادوات، وتم اختيار الادوات الاتية:
أ- تنظيم موقع العمل: وهي طريقة بسيطة توضح كيفية خلق مكان عمل نظيف وخال من الفوضى، والمنظم بشكل جيد، أي انها الأداة التي تستخدم لتحسين وتنظيم مكان العمل والبيئة المحيطة بالعاملين لتعزيز أنتاجيتهم وضمان أدخل العمل القياسي بحيث يمكن من العثور على الأشياء بسهولة أو الوصول اليها بسرعة وبدون تعطل .
ب- التحسين المستمر: وهو أسلوب ياباني لإدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة ومستمرة على المنتجات والخدمات والعمليات، تخفض التكاليف وتقلل من الفاقد والهدر في الموارد، وتزيد من معدل الإنتاجية .
ج- العمل القياسي: وهو أفضل وسيلة للقيام بالعمل، من خلال توحيد الإجراءات التنفيذية للمهام أي يبين هذا الاسلوب ماذا؟ أين؟ متى؟ من؟ وكيف؟ ينبغي القيام بالمهام لضمان رضا الزبائن والخروج بأفضل النتائج .
د- العاملين متعددي الوظائف: وهو أسلوب لتدريب الأفراد العاملين بالتعامل مع اكثر من مهمة او عملية داخل المنظمة نفسها .
ج- ستة سيجما: وهي طريقة نظامية ومنهجية للتحسين الاستراتيجي للعملية وتحسين المنتجات الجديدة بالتوجه نحو الطرائق الاحصائية والعلمية لتحقيق مستويات متميزة لرضا الزبون وتخفيضات كبيرة في نسب العيوب .
١- المتغير المعتمد: ممارسات ادارة الموارد البشرية: وهي الادوار الوظيفية التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية وقد تم اختيار الممارسات الاتية:
أ- الاستقطاب: هي العملية التي يتم بموجبها جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الأفراد للتقدم إلى العمل في المنظمة ، وكذلك ترغيب الأفراد الموجودين في المنظمة للبقاء فيها.
ب- تصميم العمل: عملية تحديد طريقة العمل التي سوف يؤديها الفرد، والمهام التي يتطلب أدائها في وظيفة معينة.
ج- التدريب: وهو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لاداء وتنفيذ عمل معين .
د- تقييم الاداء: نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.

سابعاً: اسلوب البحث

وفي ضوء أهداف البحث والتساؤلات التي يحاول البحث الاجابة عنها، تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي، إذ يعمد هذا المنهج الى جمع البيانات ومن ثم تحليلها لكشف العلاقات ما بين ابعادها، لغرض تفسير نتائجها، ومن ثم تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها الاسهام في تحسين الواقع الحالي.

ثامناً: مجتمع البحث وعينته

- ١- مجتمع البحث: تم اختيار شركتين الاتصال (زين- اسيا سيل) في العراق/ بغداد كمجتمع للبحث.
- ٢- عينة البحث: وتم اختيار قسمي الموارد البشرية وخدمات الزبائن لشركات الاتصال العاملة في العراق/بغداد لشركتين (زين- اسيا سيل) كعينة للبحث ، وتم اختيار عينة مكونة من (٩٠) موظفاً من اصل (١٢٢) موظفاً وبلغت نسبتها (٧٣%)، ووزعت استمارة الاستبانة بواقع (٩٠) استبانة وتم استرجاع (٧٢) بواقع (٥٥) استبانة لشركة زين للاتصالات واسترجاع (٣٨) استبانة فيما تم توزيع (٤٥) استبانة لشركة اسيا سيل واسترجع منها (٣٥) استبانة. ان سبب التباين في عدد الاستبانة الموزعة يرتكز على عدد العاملين في كل قسم من اقسام الشركتين المبحوثتين.



تاسعا: أساليب جمع البيانات والمعلومات

أ- المقابلات الشخصية: تم اجراء مجموعة من المقابلات الشخصية غير المهيكلة في الشركتين المبحوثتين (زين-اسيا سيل) لغرض تشخيص مشكلة البحث وطبيعته وأهدافه ومدى إمكانية تنفيذها في الشركات المبحوثة مع إعطاء فكرة عن موضوع البحث وشرح فقرات الاستبانة للمسؤولين، إذ شملت هذه المقابلات عدداً من المسؤولين والعاملين ومن كلا الجنسين وكما مبين في الملحق رقم (٣).

ب- الاستبانة: هي أداة القياس الرئيسية والمعول عليها في هذا البحث لجمع البيانات والمعلومات بعد الاطلاع على الأدبيات والبحوث السابقة ذات الصلة بالموضوع وعدد من المراجع العلمية ومراجعة عدد من الاساتذة المختصين للاسترشاد بأرائهم في المقاييس التي اعتمدها لقياس متغيري البحث وفقراتهما والمبينة في الملحق رقم (١)، وتم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لوصف مستوى الاستجابة المتوقعة بصدد كل فقرة من فقرات الاستبانة وقد بين الباحثان في إعداد الاستبانة الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاجابات المحتملة لكل سؤال، ويبين الجدول رقم (١) فقرات ترتيب الاستبانة والتي يتراوح مداها بين (١-٥) درجات طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

جدول (١) فقرات ترتيب الاستبانة

ولقد خضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة الى اختبارات الصدق والثبات وكما يأتي:

مصدر القياس	الأرقام	عدد الفقرات	الأبعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
(Gracia,2014) (Gracia,2014) (Taggart,2009)← (Shaikh & Khalifah , 2014) ← (الطائي & نايف، ٢٠٠٩: ٤٤) (حسين، ٢٠١٠: ٤٣٥-٤٣٢) ←	5-1	5	تنظيم موقع العمل	الإدارة الرشيقة
	10-6	5	التحسين المستمر	
	15-11	5	العمل القياسي	
	20-16	5	العاملين متعددي الوظائف	
	25-21	5	سنة سيجما	
(Hellrigel, Slocum & Woodman, 2001) (Chang and Chen, 2002) (Edgar, F., & Geare, A. 2005).	30-26	6	تصميم العمل	ممارسات ادارة الموارد البشرية
	37-32	6	الأستقطاب	
	43-38	6	التدريب والتطوير	
	49-44	6	تقييم الأداء	

أ- صدق الاستبانة: يتحقق صدق المقياس الظاهري للاستبانة من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المتخصصين في ادارة الاعمال ، (ملحق رقم ٢)، وكانت نسبة الاتفاق للخبراء على فقرات المقياس التي بلغت (٩٥ %) وهي نسبة جيدة.

ب- الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تقوم فكرة التجزئة النصفية على اساس قسمة فقرات المقياس على نصفين متجانسين يضم الأول الفقرات الزوجية ويضم الثاني الفقرات الفردية ، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين فبلغ (٠.٨٨) وباستخدام معادلة سبيرمان براون التصحيحية بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (٠.٩٥) وهو معامل ثبات عالي.



أنعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين- اسيا سيل)

- ج- معامل (الفا) للتساق الداخلي: ان معامل الفا يزودنا بتقدير جيد في اغلب الموافف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة الى أخرى وقد بلغ معامل ثبات المقياس (٠.٩٧) ويعد المقياس متنسقاً داخلياً، لان هذه المعادلة تعكس مدى اتساق الفقرات داخلياً.
- وقد جرى استعمال البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) في ادخال بيانات البحث وتحليلها، ومن اهم الادوات الاحصائية التي تم استخدامها في الجانب الميداني للبحث وكالاتي:
- ١- النسب المئوية (التكرار): لتحديد النسبة المئوية للاتفاق على فقرات البحث.
 - ٢- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى الاجابة عن الفقرات ومعرفة متوسط تلك المجموعة الخاصة بالفقرة.
 - ٣- الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت اجابات عينة البحث عن الوسط الحسابي، ويتمثل بالجزر التربيعي للتباين.
 - ٤- معامل الارتباط (لسبيرمان): لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث المستقلة (التفسيرية) والمتغير المعتمد (الاستجابي).
 - ٥- معامل الاتحدار الخطي البسيط: لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.
 - ٦- اختبار مان وتني : لاختبار الفروق المعنوية بين متغيرات الرئيسة للبحث.

عاشرا: بعض الدراسات السابقة

تتضمن هذه الفقرة بعض الدراسات السابقة للتعرف على أهم الموضوعات التي تناولها الباحثين ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالية ، بهدف تحديد اتجاهات تلك الدراسات ونتائجها، وقد تم عرضها على النحو الاتي:

١	دراسة (Damrath,2012): زيادة القدرة التنافسية لشركات الخدمية: تطوير نماذج مفاهيمية لتنفيذ الادارة الرشيقة في الشركات الخدمية .	تهدف الدراسة الى وضع إطار عام من الممكن استعماله كدليل مفاهيمي لتنفيذ مفهوم الإدارة الرشيقة في قطاع الخدمات. وكانت منهجية الدراسة وصفية إجريت لوصف مبادرات الادارة الرشيقة مستخدمة بذلك الاستبانة كأداة للدراسة التي وزعت على ١٢٣ عاملا ل ٣٥ شركة خدمية. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها: إمكانية تنفيذ الإدارة الرشيقة في قطاع الخدمات بالإعتماد على عدد من الأدوات الرشيقة.
٢	دراسة (Boohene,2011): تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على اداء الشركة : دراسة لشركة جرافيك كومنيكيشن المحدودة.	تهدف الدراسة الى تقييم ممارسات ادارة الموارد البشرية وخاصة (الأختيار، والتوظيف، وتقييم الاداء، والأجور) ومدى تأثير هذه الممارسات في اداء الشركة تم اعتماد دراسة حالة لغرض الوصول الى النتائج وعلى الدراسة المسحية للحصول على البيانات الأولية واستعمال الاستبانة المدارة ذاتيا كأداة للدراسة التي تم توزيعها على ١٠٠ موظف في المكتب الرئيسي للشركة وكانت أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة هي: وجود علاقة ارتباط ايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الفعالة وبين اداء الشركة.
٣	دراسة (Sparrow & Otaye,2014): الادارة الرشيقة وقدره وظيفه الموارد البشرية: دور هندسة الموارد البشرية وموقع رأس المال الفكري.	هدف الدراسة هو دراسة العلاقة بين التفكير الرشيق ودور الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة الرشيقة والتي قد تؤدي الى تغييرات في رأس المال الفكري المحيطة بالتفكير الرشيق والخبرات الأساسية الجديدة. وتستند الدراسة على ثمانية عشر مقابلة مع كبار المديرين المسؤولين على نشاط الادارة الرشيقة وستراتيجية الموارد البشرية في اثنا عشر منظمة بالإعتماد على اسلوب دراسة الحالة للوصول الى النتائج. وتوصلت الدراسة الى ضرورة هندسة الموارد البشرية للمنظمة لنجاح تنفيذ الادارة الرشيقة من خلال اجراء تغييرات في مهارات و سلوكيات وكفاءات الموارد البشرية وكذلك تغييرات في ممارسات الموارد البشرية .

المصدر: من اعداد الباحثين



المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

سيتم في هذا المبحث عرض الجانب النظري للبحث من خلال آراء أهم الباحثين والكتاب الذين عرضوا متغيرات البحث وتم تقسيم هذا الفصل على فقرتين، تتناول الفقرة الاولى الادارة الرشيقة ، في حين انصرفت الفقرة الثانية الى ممارسات ادارة الموارد البشرية، وكما يأتي:

اولاً: مفهوم الإدارة الرشيقة:

تعد الإدارة الرشيقة مفهوم متعدد الأوجه ويتطلب بذل جهود على عدة ابعاد من قبل المنظمة في وقت واحد ، سواء كان ذلك في تحقيق التنفيذ الناجح للعناصر الاستراتيجية الرئيسية للإدارة الرشيقة، أو تنفيذ ممارسات الادارة الرشيقة لدعم الجوانب التشغيلية للمنظمة ، أو من خلال تحسينات مستدامة على المدى الطويل (Teich et.al, 2013:2). وأصبحت الادارة الرشيقة طريقاً مهماً لتحسين أداء المنظمات وهي فلسفة تعتمد على التحسين المستمر، الامر الذي يتطلب التزام ومشاركة من قبل جميع العاملين (Jurado,2014:48) وتوفير فرص مناسبة لتحسين الجودة وخفض التكاليف وتقليص الوقت، وزيادة حصة المنظمة في السوق، وتطوير منتجات وخدمات جديدة (Emilaini,2006:169)، وأوضح (Nicholas, 2011:1) ان مفهوم الادارة الرشيقة هي فلسفة تهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق أقصى قدر من القيمة لزيانها من خلال التقليل من الضياعات أو الهدر، وان هذه الفلسفة هي أولاً وقبل كل شيء، وسيلة مرتكزة جداً على تفكير الزيان ومن الممكن النظر إليها على أنها أداة لخلق المزيد من القيمة، وليست مجرد أداة تستخدمها المنظمة للتخلص من الضياعات أو الهدر. ولكي تكون فل 2سفة مفهوم الادارة الرشيقة ناجحة يجب أن تكون مقبولة تماماً وتعمل بها المنظمة ككل. ومن منطلق اخر فإنه من المظلل ان تعتبر هذه الفلسفة كمشروع، اكثر من اعتبارها كتحول او ارتباط. في حين أشار (Sparrow&Otake,2014: 2892) الى ان مفهوم الادارة الرشيقة يهدف الى إنتاج منتجات وخدمات بأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن، ويركز على الكفاءة وتحقيق الحد الأدنى من الضياعات والقضاء على الأنشطة ذات القيمة غير المضافة والتي تعني (muda باللغة اليابانية) لتحسين سرعة وزيادة الإنتاجية. لذا فإن أحد المبادئ الأساسية لمفهوم الادارة الرشيقة هو "البحث عن الكمال" في عالم دائم التغير من الأعمال التجارية. ومن ثم، يصبح من الواضح أن هذه الفلسفة كأنها مشروع غير منتهي حيث يحتاج كل فرد في المنظمة ان يشارك بشكل كامل في مبادئها، وأنها فلسفة بسيطة نسبياً للتعلم والفهم، إلا أن التحديات تكمن في تنفيذها. هذا هو لأنه غالباً ما يكون من الصعب أن نرى ما هو الكمال أثناء عملية التصميم ومن ثم يحتاج المديرون إلى تغيير أسلوبهم لإدارة العاملين من حيث التحفيز وإشراكهم في مفهوم الادارة الرشيقة. وان تغيير الإدارة، والسلوكيات، وطرائق تفكير الناس هو الجزء الأكثر صعوبة في التحول الى مفهوم الادارة الرشيقة ، بدلا من مجرد تغيير العمليات والأدوات والانظمة (Nylund, 2013:7). وبشكل عام يأتي مفهوم الادارة الرشيقة يأتي من وجهتين نظر مختلفة، الاولى من منظور المفاهيمي ومنظور فلسفي متعلق بالمبادئ التوجيهية والأهداف الشاملة أو من خلال المنظور العملي المتعلق بمجموعة من الممارسات، والأدوات، أو التقنيات الإدارية التي هي يتوافق مع المنظور المفاهيمي (Shaikh& Khalifeh, 2014: 5).

ثانياً: ادوات الإدارة الرشيقة:

إن منهجية الادارة الرشيقة لديها الكثير من الأدوات التي تستخدمها لغرض الحصول على النتائج المطلوبة والتخلص من الضياعات أو الهدر ومن ثم زيادة كفاءة المنظمة، وأن اكثر الادوات أو التقنيات تكرارا لدى بعض من الكتاب والباحثين الشائع تطبيقها في القطاع الخدمي هي (تنظيم موقع العمل 5S، التحسين المستمر، العمل القياسي ، ستة سيجما والعاملين متعددي الوظائف) كما هو موضح في الجدول (٢) :



أنعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية
 بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين- اسيا سيل)

جدول (٢) تكرار بعض ادوات الادارة الرشيقة عند بعض من الكتاب والباحثين

المجموع النسبة المئوية	Stevenson (2009)	Koning & Does (2008)	Gracia (2014)	Khoon (2007)	Zhen (2011)	Damrath (2012)	Fitzmaurice (2010)	Mwacharo (2013)	Shah & Ward, (2007)	Haque & James-Moore, (2004)	Eswaramoorthi, atel, (2011)	Doolen & Hacker, (2005)	الباحثون
7 %58		*	*	*	*	*	*	*					تنظيم موقع العمل 5S
8 %66	*	*	*	*	*	*	*	*					التحسين المستمر
9 %75		*	*	*		*	*	*		*	*	*	العمل القياسي
6 %50	*	*							*	*	*	*	العاملين المتعددي المهارات
4 %33							*			*	*	*	خارطة تدفق القيمة
3 %25	*								*			*	تخفيض وقت الأعداد
3 %25									*	*		*	تخفيض وقت الدورة
4 %33			*			*	*	*					كاتبان Kanban
6 %50		*	*	*	*	*	*	*					سنة سيجما الرشيقة
4 %33			*			*	*	*					JIT
5 %41		*	*	*		*	*	*					الصيانة الإنتاجية الشاملة
3 %25									*	*		*	تحليل طلبات الزبائن
3 %25		*						*	*				التصنيع الخلوي



انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين- اسيا سيل)

1 %8							*				التصنيع المتجانس
4 %33			*	*		*	*				بوكا بوكا Poka Yoka
2 %16		*					*				الامتة (Jidoka)
1 %8		*									الادارة المرنية
1 %8		*									موازنة خط التجميع
1 %8		*									انظمة الدفع
1 %8	*										تكنولوجيا المجموعة

المصدر: من اعداد الباحثان.

١- تنظيم موقع العمل: تعد أداة 5S نقطة للانطلاق ومفتاح للتغيير الناجح ، لأية تحسينات في مكان العمل (Rojasra & Qureshi, 2013:1655) . وهي طريقة بسيطة توضح كيفية جعل مكان العمل نظيف وخال من الفوضى، ومنظم بشكل جيد، أي انها الأداة التي تستخدم لتحسين وتنظيم مكان العمل والبيئة المحيطة بالعاملين لتعزيز إنتاجيتهم وضمان أذخار العمل القياسي بحيث يمكن من العثور على الأشياء بسهولة والوصول اليها بسرعة ومن دون تأخير (Michalaska & Szewieczek, 2007:211)، وهي منهج أساسي ومنظم لزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية والأمن والسلامة في جميع أنواع الاعمال أي يمكن عدها كأسلوب للتدبير المنزلي House Keeping (Agrahari, et.al, 2015:180).

٢- التحسين المستمر: وهو أسلوب ياباني لإدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة ومستمرة على المنتجات والخدمات والعمليات، تخفض التكاليف وتقلل من الفاقد والهدر في الموارد، وتزيد من معدل الإنتاجية (Sorensen, 2011:9)، والمعنى الشائع للمفهوم هو التحسين التدريجي المستمر Continual Improvement في جميع نواحي المنظمة، وليس فقط في سلسلة عمليات الإنتاج الأساسية، حيث ينخرط جميع العاملين في المنظمة في عملية التحسين وعلى جميع المستويات الإدارية، بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية من الإدارة العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا (Glover, 2010:41).

٣- العمل القياسي: يعد أسلوب العمل القياسي في الإدارة الرشيقة حجر الزاوية لأي جهد يوجه نحو التحسين المستمر. فهو عنصر أساسي لتحقيق النجاح إذ يوفر استقراراً في الأهداف وأساساً للتقدم في المستقبل. ويساعد هذا الأسلوب المنظمات للوصول الى اهدافها في التحسين المستمر ، فضلاً عن قدرته في توفير بيئة عمل مستقرة (Mironiuk, 2012:5). ويمكن تعريف هذا الأسلوب بوصفه أفضل وسيلة للقيام بالعمل، وأنه يشير إلى توحيد الإجراءات التنفيذية على موقع العمل لضمان رضا الزبائن أي يبين هذا الاسلوب ماذا؟، وأين؟ ومتى؟ ومن؟ وكيف؟ ينبغي القيام بالمهام لضمان الخروج بأفضل النتائج (Krichbaum, 2008:2).

٤- ستة سيigma: يشير مصطلح ستة سيigma الى الانحرافات او التغييرات الكامنة في أية عملية داخل النظام تسمح للمنظمة أن تستنتج عدد العيوب (في المتوسط) التي تحدث في العملية. هذه العيوب هي انحرافا عن حدود ملزمة محددة سابقاً، أي تضع المنظمة حدوداً علياً ودنياً ملزمة، والمنتج الذي يقع خارج هذه الحدود أي يكون أعلى من الحدود العليا أو أقل من الحدود الدنيا يعد منتجاً معيباً (Banuelas & Antony, 2002:27).



٥- العاملين متعددي الوظائف: بعد ظهور مصطلح (الإدارة الرشيقة)، تعددت البحوث والدراسات لتحديد العناصر والأنشطة الضرورية لتحقيق مفهومها بوصفها تحقق مكاسب كبيرة لكل أصحاب المصلحة في أي نشاط، وتغيرت النظرة للعاملين بوصفهم الشريك الرئيسي في أعمال التطوير والتحسين المستمر، فضلا عن اهتمام المنظمات بتحسين مناخ العمل النفسي وتطوير برامج التدريب المناسبة ومفهوم مجموعات العمل الصغيرة وفرق المشروعات وغيرها من آليات العمل الجماعي، ظهر مفهوم (العاملين متعددي الوظائف)؛ أي ذوي المهارات المتعددة، المتعلمة والمتخصصة والمنتدرة القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي في كل نشاط والقادرة على حل مشكلاته، بل وتطويره إلى الأفضل، وذلك بخلاف الإدارة التقليدية التي تعتمد على أصحاب الخبرة، فهو أسلوب لتدريب الأفراد العاملين للتعامل مع أكثر من مهمة أو عملية داخل المنظمة نفسها من أجل تحقيق أهدافها بالاستجابة السريعة لمتغيرات العمل أو الوظيفة (Shaikh&Khalifeh, 2014:7).

ثالثا: ممارسات ادارة الموارد البشرية:

أصبحت ممارسات ادارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر الركيزة الأساسية التي يتوقف عليها نجاح المنظمات أو فشلها، فهي تسعى من خلال هذه الممارسات الى بحث وأستقطاب الافراد لسد احتياجاتها من الموارد البشرية واقتنائهم بشكل يؤدي الى تخفيض التكاليف وتحسين انتاجية المنظمة ، وكذلك تحديد المهام التي سوف يقوم بها الافراد او جماعات العمل، ووضع البرامج التدريبية والسياسات بشكل فاعل وقياس مدى تقدمهم في العمل لغرض تحسين ادائهم (Haines,2010:229). وتضمن هذا البحث اربع استراتيجيات للموارد البشرية والتي تمثل اربع وظائف اساسية لادارة الموارد البشرية اعتمدت لكونها الأشمل في تغطية جميع مشكلات الموارد البشرية التي تركز عليها الشركتين المبحوثتين مما جعلها الاكثر اهمية في هذا الجانب وهذه الممارسات هي: (الأستقطاب، وتصميم العمل، والتدريب، وتقييم الأداء)، وفيما يأتي توضيح لهذه الاستراتيجيات الاربعة مبتدئين بعملية الاستقطاب.

١- الاستقطاب: تعد وظيفة الاستقطاب الخطوة الاولى والأهم في ادارة الموارد البشرية، يتمثل دورها في خلق انطباع ايجابي للوظيفة في سوق العمل من خلال ضمان التحفيز الفعال للباحثين عن العمل. وان الأستقطاب هو عملية لاكتشاف مصادر القوة العاملة لتلبية متطلبات جدول التوظيف ومواجهة العجز في الموارد البشرية بشغل الوظائف الشاغرة والمتوقعة من خلال استخدام وسائل فعالة لجذب عدد كاف من القوة العاملة (Macky & Johnson, 2003:356). والاستقطاب هو العملية التي يتم بموجبها جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الأفراد للتقدم إلى العمل في المنظمة ، وكذلك ترغيب الأفراد الموجودين في المنظمة للبقاء فيها (Naveen & Raju,2014:60).

٢- تصميم العمل: إن فكرة تصميم العمل تقوم على انه طالما ان لكل عمل اكثر من طريقة لادائه اذ ان هذه الطرائق تتباين من حيث الجودة فيما بينها، لذا يمكن اختيار الطريقة المثلى عند تصميم وظيفة معينة، في ضوء المعايير المرغوب فيها مثل: خفض التكاليف، أو تحسين الجودة، أو زيادة الرضا الوظيفي، وهو عملية لتحديد طريقة العمل والمهام التي يتطلب أدائها في وظيفة معينة (Noe et al, 2006: 158).

٣- التدريب: يُعرف التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف الى احداث تغييرات مقصودة في الافراد العاملين الجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والسلوكيات اللازمة بما يؤثر في معدلات. أما (Dessler,2003:24). ووفقاً لـ (Obisi, 2011:34) التدريب هو عملية يتم من خلالها تحسين المهارة والموهبة والمعرفة للأفراد العاملين.

٤- تقييم الاداء: تحتل عملية تقييم الاداء جزءا كبيرا من اهتمام القيادات الادارية، ومسؤولي ادارات الموارد البشرية، والعاملين أنفسهم، وذلك لأهمية القرارات التي تترتب على عملية تقييم الاداء على المنظمة والعاملين (Palaiologos,et.al,2011:826)، وهي عملية تحليل لأداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفائتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها وإمكانية تقلدهم مناصب ذات مستوى أعلى (Cascio,2006:329).



المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

لغرض تحقيق اهداف البحث واختبار فرضياته استند هذا الفصل في عرض اجابات افراد العينة وتحليلها وكذلك اختبار فرضيات البحث من علاقات ارتباط وتأثير واختبار الفروق المعنوية بين الشركتين المبحوثتين للوصول الى النتائج وتعزيز البحث بالتوصيات الضرورية.

اولاً: تشخيص واقع متغيرات البحث وتحليلها

لمعرفة اجابات اتجاهات العينة لكل فقرة ولكل محور من محاور البحث تم استعمال النسب المئوية والتكرارات والاوراسط الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف توضيح الاطار العام لتفضيلات المستجيبين وتوجهاتهم وكانت النتائج كما يأتي:

١ - تشخيص واقع الادارة الرشيقة وابعادها:

تم قياس متغير الادارة الرشيقة من خلال خمسة ابعاد هي: "تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، عاملين متعددي الوظائف، ستة سيجما"، وقد بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير الادارة الرشيقة (٣.٦٧) أي فوق الوسط الحسابي البالغ (٣) من أصل (5) ، وبانسجام متوسط في الاجابات يؤكد الانحراف المعياري البالغ (٠.٦٥)، ام على مستوى الادوات فيمكن توضيحها كما يأتي:

أ- تنظيم موقع العمل: نلاحظ من خلال الجدول (٣) ان بُعد تنظيم موقع العمل قبيس من خلال (٥) فقرات وهي التسلسلات(١-٥) ، ويبين الجدول ايضاً الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغ(٤.٠٨) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يشير الى مستوى تطبيق مرتفع نوعاً ما لاداة 5S، وفيما يلي توضيح للفقرات المكونة لبعد تنظيم موقع العمل:

جدول(٣) وصف اجابات عينة البحث حول فقرة تنظيم موقع العمل

الاولا	الفقرات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير مواف		غير موافق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف ال	معامل الاخت
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
١	تنبع إدارة الشركة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم مكان العمل واجهزته من اجل المحافظة على انسيابيته.	١٨	٢٥	٤١	٥٦	٧	٩	٩	٧	٩	٧	٣.٩٩	٠.٨٣	٠.٢٠
٢	يهتم العاملون بترتيب مكان عملهم وملفاتهم ووضعها في أماكنها لتسهيل الحصول عليها عند الحاجة.	٢٠	٢٧	٤١	٥٦	١٠	٩	١٣	١٠	٩	١٠	٤.١٠	٠.٧٣	٠.١٨
٣	تركز الإدارة على متابعة نظافة مكان العمل والأجهزة والمكاتب لجعلها ملائمة لأداء الأعمال.	٢٩	٤٠	٢١	٢٩	٢١	٢	٢٩	٢١	٢	١	٤.٠٨	٠.٨٧	٠.٢١
٤	توجد مقاييس(معايير) لأداء الخطوات السابقة لتكون سياق يتبع من قبل العاملين الجدد في الشركة.	١٤	١٩	٤٣	٥٩	١٢	٧	١٦	١٢	٢	٢	٣.٩٣	٠.٧٨	٠.١٩
٥	تحفز إدارة الشركة على الانضباط الذاتي للعاملين للحفاظ على مكان العمل مرتباً.	٢٨	٣٨	٣٧	٥١	٦	٤	٨	٦	١	١	٤.٢٨	٠.٦٨	٠.١٦
	اجمالي تنظيم موقع العمل											٤.٠٨	٠.٥٥	٠.١٣

إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً للعبارة (٥) فوق الوسط الحسابي الفرضي، إذ بلغ (٤.١٠) وهو يمثل اعلى وسط حسابي، وهذا يشير إلى أن ماجاء في هذه العبارة مستوى عالٍ من التطبيق لدى ادارة الشركات المبحوثة وكان الانحراف المعياري لهذه العبارة ومعامل الاختلاف لها على التوالي (٠.٦٨)،(٠.١٦) وهذا يعني هناك تجانساً في الاجابات بين افراد العينة، وهذا يؤشر جدية تحفيز الانضباط الذاتي للموظفين للحفاظ على مكان العمل مرتباً، وهذا ما لمسها الباحثان من خلال زيارتهما للشركتين ضمن الواضح وجود جهود جادة للاهتمام بنظافة مكان العمل وترتيبه ومظهره من خلال الملصقات وبرامج التحفيز للحفاظ على مكان العمل .



أنعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين- اسيا سيل)

أما بالنسبة للوسط الحسابي للعبارة تسلسل للفقرة (٤) والبالغ (٣.٩٣) يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين عبارات بعد تنظيم موقع العمل على الرغم من انها أعلى من المتوسط الحسابي المعياري البالغ (٣) ولها مستوى تطبيق عالٍ من وجه نظر عينة البحث وأن الانحراف المعياري لهذه العبارة ومعامل الاختلاف هي على التوالي (٠.٧٨)، (٠.١٩) مما يشير الى وجود تجانس في اجابات العينة.

ب- التحسين المستمر: نلاحظ من خلال الجدول (٤) ان بُعد التحسين المستمر تم قياسه من خلال (٥) فقرات وهي التسلسلات (٦-١٠) ، ويبين الجدول ايضاً الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغ (٣.٥٦) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يشير الى مستوى تطبيق مرتفع نوعاً ما لاداة التحسين المستمر، وفيما يأتي توضيح لل فقرات المكونة لبعد التحسين المستمر:

جدول (٤) وصف اجابات عينة البحث حول فقرة تنظيم موقع العمل

معام الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بشدة		غير موافق		محايد		موافق		بشدة		الفقرات	ثانيا
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٠.١٣	١.١٥	٣.٦٧	٥.٦	٤	٩.٧	٧	٢٥.٠	١٨	٣١.٩	٢٣	٢٧.٨	٢٠	٦	تسعى إدارة الشركة الى التعرف على جذور المشكلات للقيام بالتحسين المستمر.
٠.٣٠	١.٠٩	٣.٦١	٤.٢	٣	١٥.٣	١١	١٥.٣	١١	٤٥.٨	٣٣	١٩.٤	١٤	٧	تلجأ إدارة الشركة إلى تحسين مهارة ومعرفة موظفيها.
٠.٣١	١.٠٨	٣.٤٦	٦.٩	٥	٩.٧	٧	٢٩.٢	٢١	٣٨.٩	٢٨	١٥.٣	١١	٨	تعتمد إدارة الشركة نتائج أداء العاملين أساساً للتحسين المستمر.
٠.٣١	١.٠٧	٣.٣٩	٨.٣	٦	٦.٩	٥	٣٦.١	٢٦	٣٤.٧	٢٥	١٣.٩	١٠	٩	تنشر إدارة الشركة ثقافة إزالة الضياع من الأنشطة والتحسين المستمر بين العاملين.
٠.٢٩	١.٠٦	٣.٦٥	٤.٢	٣	٩.٧	٧	٢٥.٠	١٨	٣٨.٩	٢٨	٢٢.٢	١٦	١٠	تتبنى إدارة الشركة برامج ومنهجيات جديدة خاصة بالتحسين المستمر لتحسين انشطتها.
٠.٢٥	٠.٩٠	٣.٥٦												اجمالي التحسين المستمر

إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً للعبارة للفقرة (٦) فوق الوسط الحسابي الفرضي، إذ بلغ (٣.٦٧) وهو يمثل اعلى وسط حسابي، وكان الانحراف المعياري لهذه العبارة ومعامل الاختلاف لها على التوالي (٠.٣١)، (١.١٥)، مما يدل على قيام الادارة بالتعرف على جذور المشكلات للقيام بالتحسين المستمر ، مع وجود اختلاف واطى في اراء العينة بهذا الصدد أما بخصوص العبارة للفقرة (٩) فإن وسطها الحسابي والبالغ (٣.٣٩) يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين عبارات بعد التحسين المستمر، مما يدل على عدم قيام الادارة بنشر ثقافة التخلص من الضياعات وتخفيض الكلف الناتجة عن الهدر، وأن الانحراف المعياري لهذه العبارة ومعامل الاختلاف لها على التوالي (١.٠٧)، (٠.٣١) ويلاحظ أن كافة عبارات بعد التحسين المستمر ذات تطبيق متوسط لعينة البحث بسبب اقتراب اوساطها من(٣).

ج- العمل القياسي: نلاحظ من خلال الجدول (٥) ان بُعد العمل القياسي تم قياسه من خلال (٥) فقرات وهي التسلسلات (١١-١٥) ، ويبين الجدول ايضاً ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغ (٣.٦٨) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يشير الى مستوى تطبيق مرتفع نوعاً ما لاداة العمل القياسي، وفيما يأتي توضيح لل فقرات المكونة لبعد العمل القياسي:



انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين- اسيا سيل)

جدول (٥) وصف اجابات عينة البحث حول بعد العمل القياسي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بشدة		غير موافق		محايد		موافق		بشدة		الفقرات	ثالثا
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٠.٢٣	٠.٩٣	٣.٩٦	--	--	٨.٣	٦	١٩.٤	١٤	٤٠.٣	٢٩	٣١.٩	٢٣	تعتمد ادارة الشركة معايير لاجراءات العمل لمنع تكرار مشاكل الجودة.	١١
٠.٢١	٠.٨٢	٣.٨٨	--	--	٥.٦	٤	٢٣.٦	١٧	٤٨.٦	٣٥	٢٢.٢	١٦	تسعى ادارة الشركة الى اكمال العمل ضمن الوقت القياسي لتجنب تأخر العمل.	١٢
٠.٣٣	١.١٩	٣.٥٦	٥.٦	٤	١٦.٧	١٢	١٩.٤	١٤	٣٣.٣	٢٤	٢٥.٠	١٨	تضع ادارة الشركة معايير واجراءات قياسية لكل عملية تسهل للموظفين اداء اعمالهم.	١٣
٠.٢٥	٠.٨٧	٣.٥٣	١.٤	١	٨.٣	٦	٣٨.٩	٢٨	٣٨.٩	٢٨	١٢.٥	٩	تهتم ادارة الشركة بترتيب اجراءات العمل بصورة قياسية لمنع الضياع في حركات وعمليات الموظف.	١٤
٠.٣٣	١.١٣	٣.٤٧	٥.٦	٤	١٣.٩	١٠	٢٧.٨	٢٠	٣٣.٣	٢٤	١٩.٤	١٤	تسعى ادارة الشركة الى وضع اجراءات للعمل بالحد الأدنى لتقليل الضياع الناجم من الاجراءات المفرطة والغير ضرورية.	١٥
٠.٢٠	٠.٧٤	٣.٦٨	اجمالي العمل القياسي											

إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً للعبارة (١١) بلغ (٣.٩٦) وهو يمثل اعلى وسط حسابي، وكان الانحراف المعياري لهذه العبارة ومعامل الاختلاف لها على التوالي (٠.٩٣)، (٠.٢٣)، وهذه النتيجة تشير الى اعتماد الادارة لمعايير اجراءات العمل لمنع تكرار مشاكل الجودة، مع وجود اختلاف واطى في اراء العينة بهذا الصدد، أما بخصوص العبارة (١٥) فإن وسطها الحسابي والبالغ (٣.٤٧) يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين عبارات بُعد العمل القياسي) وأن الانحراف المعياري لهذه العبارة ومعامل الاختلاف لها على التوالي (١.١٣)، (٠.٣٣)، وعلى الرغم من هذه النتيجة الا ان ادارة الشركتين سعت الى ربط اجهزة الحواسيب وشبكة الانترنت بأعمال الشركة لاتمام اجراءات العمل بشكل اسرع واقل كلفة، ويلاحظ أن كافة عبارات بعد العمل القياسي ذات تطبيق متوسط وجميعها اعلى من الوسط الفرضي.

د- العاملين متعددي الوظائف: نلاحظ من خلال الجدول (٦) ان بُعد العاملين متعددي الوظائف تم قياسه من خلال (٥) فقرات وهي التسلسلات (١٦-٢٠)، ويبين الجدول ايضاً ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغ (٣.٣٨) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يشير الى مستوى تطبيق مرتفع نوعاً ما لاداة العاملين متعددي الوظائف، وفيما يأتي توضيح للفقرات المكونة لبعد العاملين متعددي الوظائف:



انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية
بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين- اسيا سيل)

جدول (٦) وصف اجابات عينة البحث حول بعد العاملين متعددي الوظائف

معام الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بشدة		غير موافق		محايد		موافق		بشدة		الفقرات	رابعاً
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٠.٢٤	٠.٩٠	٣.٨١	٢.٨	٢	١.٤	١	٣٠.٦	٢٢	٤٣.١	٣١	٢٢.٢	١٦	تسوفر ادارة الشركة عاملين لديهم القدرة على العمل في اقسام مختلفة.	١٦
٠.٣٤	١.١٥	٣.٤٣	٤.٢	٣	٢٢.٢	١٦	١٨.١	١٣	٣٧.٥	٢٧	١٨.١	١٣	تسعى ادارة الشركة الى تنويع مهارات العاملين باعتماد أسلوب التدوير الوظيفي.	١٧
٣.٠٠	١.٠٧	٣.٥٣	٢.٨	٢	١٨.١	١٣	٢٠.٨	١٥	٤٠.٣	٢٩	١٨.١	١٣	تسعى ادارة الشركة الى اكساب العاملين مهارات متنوعة من خلال برامج التدريب.	١٨
٠.٤٢	١.٢١	٢.٨٥	١٢.٥	٩	٣٠.٦	٢٢	٢٩.٢	٢١	١٥.٣	١١	١٢.٥	٩	ينخفض اداء العاملين في الشركة عند نقلهم الى اقسام او وحدات اخرى.	١٩
٠.٣٢	١.٠٥	٣.٢٨	١.٤	١	٢٦.٤	١٩	٢٩.٢	٢١	٢٩.٢	٢١	١٣.٩	١٠	تظهر لدى العاملين مقاومة شديدة لاسلوب التدوير الوظيفي.	٢٠
٠.٢٢	٠.٧٤	٣.٣٨											اجمالي العاملين متعددي الوظائف	

إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً للعبارة (١٦) بلغ (٣.٨١) وهو يمثل اعلى وسط حسابي، وكان الانحراف المعياري لهذه العبارة ومعامل الاختلاف لها على التوالي (٠.٩٠)، (٠.٢٤)، وهذا يؤكد على حرص ادارة الشركتين على توظيف عاملين لديهم القدرة على العمل في اقسام مختلفة. وهذا ما لمسها الباحثان اثناء الزيارة الميدانية للشركتين المبحوثتين اذ انهما يعتمدان التدوير الوظيفي للعاملين كأسلوب لزيادة كفاءة موظفيها وزيادة مرونتها في سد العجز من الموظفين دون الاستعانة بموظفين جدد من خارج الشركتين، أما بخصوص العبارة (١٩) فإن وسطها الحسابي والبالغ (٢.٨٥) يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين عبارات بعد (العاملين متعددي الوظائف) وادنى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي (٣) ، وأن الانحراف المعياري لهذه العبارة ومعامل الاختلاف لها على التوالي (١.٢١)، (٠.٤٢)، اي لا ينخفض اداء العاملين في الشركة عند نقلهم الى اقسام او وحدات اخرى بسبب لديهم القدرة على العمل في اقسام مختلفة وهذا ما تؤكدته النتائج الخاصة بالعبارة (١٦).

٥- ستة سيجما: نلاحظ من خلال الجدول (٧) ان بعد ستة سيجما تم قياسه من خلال (٥) فقرات وهي التسلسلات (٢١-٢٥) ، ويبين الجدول ايضاً أن الوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغ (٣.٦٩) وهو اعلى يقليل من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يشير الى مستوى تطبيق مرتفع نوعاً ما لاداة ستة سيجما، وفيما يأتي توضيح للفقرات المكونة لبعد ستة سيجما:

جدول (٧) وصف اجابات عينة البحث حول بعد ستة سيجما

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بشدة		غير موافق		محايد		موافق		بشدة		الفقرات	خامسا
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
٠.٢٢	٠.٨٦	٣.٩٦	١.٤	١	٤.٢	٣	١٨.١	١٣	٥٠.٠	٣٦	٢٦.٤	١٩	٢١	تقوم الشركة بتحديد مشاكل العمل بصورة دقيقة.
٠.٢٢	٠.٨٥	٣.٨١	١.٤	١	٦.٩	٥	١٨.١	١٣	٥٦.٩	٤١	١٦.٧	١٢	٢٢	تقوم الشركة بقياس الاداء الفعلي مع الخطط لغرض التحسين وتحديد الفجوة بينهما.
٠.٢٩	١.٠٥	٣.٦٤	٤.٢	٣	٥.٦	٤	٣٧.٥	٢٧	٢٧.٨	٢٠	٢٥.٠	١٨	٢٣	تقوم الشركة بتحليل مشاكل العمل وانحرافاتهما بشكل دقيق.
٠.٣٥	١.١٧	٣.٣١	٦.٩	٥	٢٢.٢	١٦	١٨.١	١٣	٣٨.٩	٢٨	١٣.٩	١٠	٢٤	تقوم الشركة بأجراء تحسينات مستمرة حتى وان لم تكن هناك مشاكل.
٠.٢٩	١.١٠	٣.٧٢	٥.٦	٤	٦.٩	٥	٢٣.٦	١٧	٣٧.٥	٢٧	٢٦.٤	١٩	٢٥	تقوم الشركة بعمليات الرقابة ومتابعة تنفيذ الحلول.
٠.٢١	٠.٧٨	٣.٦٩	اجمالي ستة سيجما											

إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً للعبارة (٢١) بلغ (٣.٩٦) وهو يمثل اعلى وسط حسابي، وكان الانحراف المعياري لهذه العبارة ومعامل الاختلاف لها على التوالي (٠.٨٦)، (٠.٢٢)، مما يؤكد على قيام الشركة بتحديد مشاكل العمل بصورة دقيقة، مع وجود اختلاف واطى في اراء العينة بهذا الصدد، أما بخصوص العبارة (٢٣) فإن وسطها الحسابي والبالغ (٣.٣١) يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين عبارات بعد ستة سيجما وأن الانحراف المعياري لهذه العبارة ومعامل الاختلاف لها على التوالي (١.١٧)، (٠.٣٥)، وقد لاحظت الباحثة قيام الشركة ببعض التحسينات المستمرة من خلال اجراء بعض التغييرات في اسلوب العمل حتى وان لم تكن هناك مشاكل، ويلاحظ ايضا أن جميع عبارات بعد ستة سيجما ذات تطبيق متوسط لعينة البحث.

٢- تشخيص ممارسات ادارة الموارد البشرية وابعادها في الشركتين المبحوثتين:

وتم تشخيص متغير التابع ممارسات ادارة الموارد البشرية من خلال اربع ابعاد هي: "الاستقطاب، تصميم العمل، التدريب، تقييم الاداء"، وقد بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المتغير (٣.٤٩) أي فوق الوسط الحسابي البالغ (٣) من أصل (5)، وبانسجام متوسط في الاجابات يؤكد الانحراف المعياري البالغ (٠.٩٢)، ام على مستوى الابعاد فيمكن توضيحها كما يأتي:

أ- الاستقطاب: وتضمن هذا البعد خمسة فقرات تشمل التسلسلات (٢٦-٣١) كما مبين في الجدول (٨)، ويبين الجدول أيضاً الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغ (٣.٦٢) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يشير الى مستوى تطبيق مرتفع نوعاً ما لبعد الاستقطاب، وفيما يلي توضيح للفقرات المكونة لهذا البعد:



انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية
بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين- اسيا سيل)

جدول (٨) وصف اجابات عينة البحث حول بعد الاستقطاب

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بشدة		غير موافق		محايد		موافق		بشدة		الفقرات	اولا
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٠.٢٨	١.٠٨	٣.٩٠	٤.٢	٣	٥.٦	٤	٢٠.٨	١٥	٣٤.٧	٢٥	٣٤.٧	٢٥	تركز ادارة الشركة على استقطاب واختيار الأشخاص خاص ذوي الكفاءات العالية والمهارات المتنوعة لتحسين خدماتها المقدمة.	٢٦
٠.٣٤	١.٢٠	٣.٤٩	٨.٣	٦	١٣.٩	١٠	١٨.١	١٣	٤٠.٣	٢٩	١٩.٤	١٤	تضع ادارة الشركة برامج ومحفزات لاستقطاب الأشخاص بنجاح.	٢٧
٠.٣٢	١.١١	٣.٤٤	٢.٨	٢	٢٠.٨	١٥	٢٥.٠	١٨	٣١.٩	٢٣	١٩.٤	١٤	تعط ادارة الشركة اهتمام وتركيز على اسلوب استقطاب الافراد الوظيفة المناسبة.	٢٨
٠.٤١	١.٤٢	٣.٤٧	١٥.٣	١١	١٢.٥	٩	١١.١	٨	٣١.٩	٢٣	٢٩.٢	٢١	تعمل الشركة بأسلوب الترقية من الداخل لرفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق الرضا عن العمل وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.	٢٩
٠.٢٧	٠.٩٩	٣.٦٣	٢.٨	٢	٨.٣	٦	٣٣.٣	٢٤	٣٤.٧	٢٥	٢٠.٨	١٥	تعتمد الشركة على العناصر المؤهلة من الخارج عندما تتوقع بأن هنالك نقصاً في الكفاءات داخل الشركة لمواصلة تحسين أعمالها.	٣٠
٠.٢٨	١.٠٥	٣.٧٦	٥.٦	٤	٤.٢	٣	٢٣.٦	١٧	٤١.٧	٣٠	٢٥.٠	١٨	تأخذ عمليات الاستقطاب في الشركة حاجات الأقسام لسد الوظائف الشاغرة فيها.	٣١
٠.٢٥	٠.٨٩	٣.٦٢											اجمالي الاستقطاب	

ويعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً للعبارة (٢٦) فوق الوسط الحسابي الفرضي، إذ بلغ (٣.٩٠) وهو يمثل اعلى وسط حسابي، وكان الانحراف المعياري لهذه العبارة ومعامل الاختلاف لها على التوالي (١.٠٨)، (٠.٢٨)، وهذا ما لمستة الباحثة اثناء زيارتها الميدانية اهتمام ادارة الشركتين المبحوثتين على البحث عن موظفين ذوي كفاءات عالية ومهارات متنوعة، أما بخصوص العبارة (٢٨) فإن وسطها الحسابي والبالغ (٣.٤٤) يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين عبارات بُعد (الاستقطاب)، وأن الانحراف المعياري لهذه العبارة ومعامل الاختلاف لها على التوالي (١.١١)، (٠.٣٢)، وهذا يدل على ان اغلب الموظفين لا يتم استقطابهم للوظيفة المناسبة، الا ان الباحثين لاحظوا ان بعض الموظفين من حملة الشهادات ذات التخصص الفني يشغلون وظائف ادارية وليس وظائف فنية .

ب- تصميم العمل: تم قياس هذا البعد من خلال خمسة فقرات تشمل التسلسلات (٣٢-٣٧) كما مبين في الجدول (٩)، ويبين الجدول ايضاً الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغ (٣.٤٩) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يشير الى مستوى تطبيق مرتفع نوعاً ما لبعد تصميم العمل، وفيما يأتي توضيح للفقرات المكونة لهذا البعد:



أنعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية
بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين- اسيا سيل)

جدول (٩) وصف اجابات عينة البحث حول بعد تصميم العمل

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بشدة غير موافق		غير موافق		محايد		موافق		بشدة موافق		الفقرات	تصميم العمل	ثانيا
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
٠.٣٢	١.١٤	٣.٥٨	٢.٨	٢	١٩.٤	١٤	١٨.١	١٣	٣٦.١	٢٦	٢٣.٦	١٧	تسوفر ادارة الشركة وظائف ذات تنوع عالي في العمل المناط للموظف.	٣٢	
٠.٣١	١.٠٩	٣.٤٩	٤.٢	٣	١٥.٣	١١	٢٦.٤	١٩	٣٦.١	٢٦	١٨.١	١٣	تهتم ادارة الشركة بمدى كون الوظيفة تزود الموظف بمسؤوليات مختلفة.	٣٣	
٠.٢٩	١.٠٦	٣.٦١	٢.٨	٢	١٣.٩	١٠	٢٣.٦	١٧	٣٨.٩	٢٨	٢٠.٨	١٥	تهتم ادارة الشركة بمدى كون الوظيفة منتظمة الى الحد الذي ينتظر شاغلها الفرصة لاتمامها على احسن وجه.	٣٤	
٠.٣١	١.٠٩	٣.٥٧	٢.٨	٢	١٨.١	١٣	١٨.١	١٣	٤١.٧	٣٠	١٩.٤	١٤	تهتم ادارة الشركة بضرورة شعور الفرد من ان الوظيفة تجعله ضمن كل متكامل يتأثر بالآخرين للوصول الى العمل الجيد للمنظمة.	٣٥	
٠.٤٠	١.٣٦	٣.٣٨	١٣.٩	١٠	١٢.٥	٩	٢٠.٨	١٥	٢٧.٨	٢٠	٢٥.٠	١٨	تسعى ادارة الشركة الى توفير وظائف تعطي لشاغلها فرصة معتبرة من الاستقلالية وحرية التصرف حول اسلوب اداء العمل والابداع فيه.	٣٦	
٠.٣٧	١.٢٤	٣.٣١	٩.٧	٧	١٨.١	١٣	٢٢.٢	١٦	٣١.٩	٢٣	١٨.١	١٣	تسوفر ادارة الشركة تغذية عكسية لكل وظيفة داخل المنظمة بمدى تمكن الموظف من تادية العمل بكل جودة.	٣٧	
٠.٢٦	٠.٩٢	٣.٤٩											اجمالي تصميم العمل		

ويعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً للعبارة (٣٢) بلغ (٣.٥٨) وهو يمثل اعلى وسط حسابي، وكان الانحراف المعياري لهذه العبارة ومعامل الاختلاف لها على التوالي (١.١٤)، (٠.٣٢)، وعلى الرغم من ذلك لاحظ الباحثان وجود بعض الوظائف ذات الطابع الروتيني العالي ولم تمنح لشاغلها التنوع العالي المطلوب في العمل المناط بهم، أما بخصوص العبارة (٣٧) فإن وسطها الحسابي والبالغ (٣.٣١) يمثل أدنى الأوساط



أنعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين- اسيا سيل)

الحسابية بين عبارات بعد (تصميم العمل)، وان الانحراف المعياري لهذه العبارة ومعامل الاختلاف لها (١.٢٤)، (٠.٣٧) على التوالي، وهذا ما لمسها الباحثان من استياء بعض الموظفين عينة البحث لكون وظائفهم الحالية لم تمنحهم المعلومات المهمة، وهذا ناتج عن وجود ضعف في ادارات الموارد البشرية لدى الشركتين المبحوثتين في مجال توفير التغذية المرتدة لافراد حول مدى كون العمل الذي يؤديه جيداً ام لا وفي الوقت المناسب.



انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين- اسيا سيل)

اذ ان ذلك لا يتحقق الا في نهاية السنة عند اجراء عملية تقييم الاداء بموجب الاستثمارات العادية المستخدمة في الشركتين المبحوثتين وكذلك فان معظم تقارير تقييم الاداء تكون سرية ولا يسمح للأفراد بالإطلاع عليها.

ج- التدريب : تم قياس هذا البعد من خلال خمسة فقرات تشمل التسلسلات (٣٨-٤٣) كما مبين في الجدول (١٠)، ويبين الجدول أيضاً أن الوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغ (٣.٥٥) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يشير الى مستوى تطبيق مرتفع نوعاً ما لبعد التدريب، وفيما يلي توضيح للفقرات المكونة لهذا البعد:

جدول (١٠) وصف اجابات عينة البحث حول بعد التدريب

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بشدة		غير موافق		موافق		محايد		موافق		الفقرات	ثالثا
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٠.٢٦	٠.٩٧	٣.٧٨	١.٤	١	١٣.٩	١٠	٩.٧	٧	٥٥.٦	٤٠	١٩.٤	١٤	٣٨	تقوم ادارة الشركة بتصميم برامج تدريبية وفق متطلبات كل عمل.
٠.٣٣	١.١٩	٣.٥١	٥.٦	٤	١٩.٤	١٤	١٣.٩	١٠	٤٠.٣	٢٩	٢٠.٨	١٥	٣٩	توفر ادارة الشركة برامج تدريبية متنوعة لأكساب العاملين مهارات متنوعة.
٠.٣٣	١.١٦	٣.٤٧	٩.٧	٧	٩.٧	٧	١٩.٤	١٤	٤٥.٨	٣٣	١٥.٣	١١	٤٠	تقوم ادارة الشركة بدراسة المتغيرات البيئية المستقبلية عند وضع استراتيجيات التدريب والتطوير.
٠.٢٨	٠.٩٩	٣.٥٨	٢.٨	٢	١١.١	٨	٢٧.٨	٢٠	٤١.٧	٣٠	١٦.٧	١٢	٤١	تكون المهارات التي يكتسبها العاملين من خلال البرامج التدريبية محددة بالاعمال الحالية.
٠.٣١	١.٠٧	٣.٤٦	٢.٨	٢	١٨.١	١٣	٢٧.٨	٢٠	٣٣.٣	٢٤	١٨.١	١٣	٤٢	تسمى ادارة الشركة التي تصمم برامج تدريبية وتطويرية لتغير اتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل بشكل مستمر.
٠.٣٥	١.٢٠	٣.٤٧	٥.٦	٤	٢٠.٨	١٥	١٥.٣	١١	٣٧.٥	٢٧	٢٠.٨	١٥	٤٣	تعمل ادارة الشركة الي اعداد برامج تدريبية لتغيير ثقافة الأفراد العاملين.
٠.٢٤	٠.٨٦	٣.٥٥												اجمالي التدريب والتطوير

ويعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً للعبارة (٣٨) بلغ (٣.٧٨) وهو يمثل اعلى وسط حسابي، وكان الانحراف المعياري لهذه العبارة ومعامل الاختلاف لها (٠.٩٧)، (٠.٢٦) على التوالي، وهذا يعكس اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركتين على وفق التخصص الوظيفي وتصميم البرامج التدريبية ، أما بخصوص العبارة (٤٢) فان وسطها الحسابي والبالغ (٣.٤٦) يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين عبارات بعد (التدريب)، وأن الانحراف المعياري لهذه العبارة ومعامل الاختلاف لها (١.٠٧)، (٠.٣١) على التوالي، وعلى الرغم من ذلك فقد لمس الباحثان سعي ادارة الشركتين المبحوثين الى تصميم برامج تدريبية وتطويرية بشكل دوري الى موظفيها والحرص على تحديد معدل ساعة تدريبية واحدة على الاقل من اجمالي عدد ساعات عمل الموظف خلال الشهر، ويلاحظ ايضا أن كافة عبارات بعد التدريب ذات تطبيق متوسط لعينة البحث بسبب اقتراب اوساطها من الوسط الفرضي(٣).

د- تقييم الاداء: يتكون هذا البعد من خمسة فقرات حملت التسلسلات (٤٤-٤٩) كما مبين في الجدول (١١) ، ويبين الجدول أيضاً أن الوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغ (٣.٥٢) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يشير الى مستوى تطبيق مرتفع نوعاً ما لبعد تقييم الاداء، وفيما يأتي توضيح للفقرات المكونة لهذا البعد:



انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين- اسيا سيل)

جدول (١١) وصف اجابيات عينة البحث حول بعد تقييم الاداء

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بشدة		غير موافق		محايد		موافق		بشدة موافق		الفقرات	رابعاً
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٠.٢٨	١.٠٤	٣.٧٥	١.٤	١	٩.٧	٧	٣١.٩	٢٣	٢٦.٤	١٩	٣٠.٦	٢٢	تركيز ادارة الشركة على الخصائص الشخصية للأفراد العاملين كمعايير مهمة لقياس ادائهم.	٤٤
٠.٣٧	١.٢٦	٣.٣٨	٩.٧	٧	١٨.١	١٣	١٦.٧	١٢	٣٦.١	٢٦	١٩.٤	١٤	تعتمد الشركة على معايير أداء موضوعية بعيدة عن التحيز.	٤٥
٠.٢٦	٠.٩٠	٣.٤٧	٢.٨	٢	٩.٧	٧	٣٤.٧	٢٥	٤٣.١	٣١	٩.٧	٧	من المعايير المهمة التي تقيس ادارة الشركة أداء الأفراد العاملين منهنها نوعية الخدمات.	٤٦
٠.٣٢	١.١٥	٣.٦٠	٥.٦	٤	١٣.٩	١٠	١٨.١	١٣	٤٠.٣	٢٩	٢٢.٢	١٦	تعتمد ادارة الشركة على رأي المشرف المباشر في تقويم أداء الأفراد العاملين.	٤٧
٠.٣٤	١.١٧	٣.٤٢	٦.٩	٥	١٨.١	١٣	١٨.١	١٣	٤٠.٣	٢٩	١٦.٧	١٢	تؤخذ ادارة الشركة بنظر الاعتبار رأي الزبون الخارجي لضمان تقويم الأداء الأدنى.	٤٨
٠.٣٦	١.٢٧	٣.٥٠	١١.١	٨	١١.١	٨	١٦.٧	١٢	٣٨.٩	٢٨	٢٢.٢	١٦	تفقد عملية أداء العاملين داخل الشركة التي قرارات ادارية بمكافئهم او معاقبتهم لغرض تحسين الاداء.	٤٩
٠.٢٢	٠.٧٩	٣.٥٢	اجمالي تقييم الاداء											

ويعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً للعبارة (٤٤) فوق الوسط الحسابي الفرضي، إذ بلغ (٣.٧٥) وهو يمثل أعلى وسط حسابي، وكان الانحراف المعياري لهذه العبارة ومعامل الاختلاف لها (١.٠٤)، (٠.٢٨) على التوالي، وعلى الرغم من ذلك إلا ان الباحثين لاحظ فضلاً عن الخصائص الشخصية إذ أن ادارة الشركتين المبحوثتين تركزان ايضاً على المهارات والخبرات التي يمتلكها الموظف كمعايير مهمة لقياس ادائه، أما بخصوص العبارة (٤٥) فإن وسطها الحسابي والبالغ (٣.٣٨) يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين عبارات بعد (تقييم الاداء)، وأن الانحراف المعياري لهذه العبارة ومعامل الاختلاف لها (١.٢٦)، (٠.٣٧) على التوالي، وهذا يؤكد على مدى شفافية ادارة الشركات المبحوثة عند قيامها بوضع معايير الاداء والابتعاد قدر الامكان عن التحيز.

ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط

تنص الفرضية الرئيسية الاولى على انه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الادارة الرشيقة وممارسات ادارة الموارد البشرية في الشركتين المبحوثتين)، إذ يتضح من الجدول رقم (١٢) أن المستوى العمودي له يمثل ممارسات ادارة الموارد البشرية وابعادها الرئيسية (الاستقطاب، تصميم العمل، التدريب، تقييم الاداء)، والمستوى الأفقي تناول ابعاد الادارة الرشيقة والتي تتضمن (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف، سنة سيجما) وبعد مقارنة قيمة معاملات الارتباط ظهرت النتائج كالآتي:



أنعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية
بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين- اسيا سيل)

جدول (١٢) علاقات الارتباط بين ادوات الادارة الرشيقة وممارسات ادارة الموارد البشرية

العلاقات المعنوية		اجمالي ممارسات ادارة الموارد البشرية	تقييم الاداء	التدريب	تصميم العمل	الاستقطاب	ممارسات ادارة الموارد البشرية	
الاهمية النسبية	العدد						الادارة الرشيقة	تنظيم موقع العمل
%100	5	0.74*	0.46*	0.72*	0.71*	0.67*	R	تنظيم موقع العمل
—	—	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	
%100	5	0.75*	0.64*	0.67*	0.75*	0.71*	R	التحسين المستمر
—	—	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	
%100	5	0.80*	0.52*	0.77*	0.71*	0.79*	R	العمل القياسي
—	—	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	
%100	5	0.78*	0.46*	0.72*	0.69*	0.74*	R	العاملين متعددي الوظائف
—	—	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	
%100	5	0.75*	0.50*	0.71*	0.70*	0.78*	R	سنة سيجما
—	—	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	
%100	5	0.88*	0.55*	0.82*	0.82*	0.85*	R	اجمالي الادارة الرشيقة
—	—	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	
—	30	6	6	6	6	6	العدد	
%100		%100	%100	%100	%100	%100	الاهمية النسبية	العلاقات المعنوية

بلغت قيمة علاقات الارتباط بين الاستقطاب وبين ابعاد الادارة الرشيقة وكما هي موضحة بالجدول (١١)، (0.67^* , 0.71^* , 0.79^* , 0.74^* , 0.78^*)، على التوالي، وهي جميعها علاقات ارتباط طردية وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)، إذ أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين الاستقطاب والعمل القياسي، أي ان كلما كان هناك تطبيق للعمل القياسي فإنه يؤدي الى تحسين عملية الاستقطاب. اما اضعف العلاقات كانت بين الاستقطاب وتنظيم موقع العمل، مما يدل على ضعف تطبيق اسلوب تنظيم موقع العمل في الشركتين عينة البحث مما ينعكس على عملية الاستقطاب، في حين بلغت قيمة الارتباط بين تصميم العمل وابعاد الادارة الرشيقة وكما هي موضحة في الجدول (0.71^* , 0.75^* , 0.71^* , 0.69^* , 0.70^*)، على التوالي، مما يدل على أن جميع علاقات الارتباط طردية وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)، ويتضح أن أقوى علاقة كانت بين تصميم العمل والتحسين المستمر، وهذه النتيجة تشير الى أهمية تطبيق اسلوب التحسين المستمر في الشركتين المبحوثتين من اجل تحسين تصميم العمل، اما اضعف علاقة ارتباط كانت بين تصميم العمل والعاملين متعددي الوظائف، وهذه النتيجة تعكس عدم توفر العاملين متعددي الوظائف في الشركتين المبحوثتين مما يؤثر على تصميم العمل، وبلغت قيمة الارتباط بين التدريب وابعاد الادارة الرشيقة وكما هي موضحة في الجدول (0.72^* , 0.67^* , 0.77^* , 0.72^* , 0.71^*)، على التوالي، مما يدل على أن جميع علاقات الارتباط طردية وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)، ويتضح أن أقوى علاقة كانت بين التدريب والعمل القياسي، وهذه النتيجة تشير الى أهمية تطبيق اسلوب العمل القياسي في الشركتين المبحوثتين من اجل تحسين عملية التدريب، اما اضعف علاقة ارتباط كانت بين التدريب والتحسين المستمر، وهذه النتيجة تعكس الى ضعف تطبيق اسلوب التحسين المستمر في الشركتين المبحوثتين مما يؤثر في تصميم العمل، واخيرا بلغت قيمة الارتباط بين تقييم الاداء وابعاد الادارة الرشيقة وكما هي موضحة في الجدول (0.52^* , 0.46^* , 0.50^*)، على التوالي، مما يدل على أن جميع علاقات الارتباط طردية وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)، ويتضح أن أقوى علاقة كانت بين تقييم الاداء والعمل القياسي، وهذه النتيجة تشير الى أهمية تطبيق اسلوب العمل القياسي في الشركتين المبحوثتين من اجل تحسين عملية تقييم الاداء، اما اضعف علاقة ارتباط كانت بين تقييم الاداء وكلا من تنظيم موقع العمل والعاملين متعددي الوظائف، وهذه النتيجة تعكس الى ضعف تطبيق هذين الاسلوبين في الشركتين المبحوثتين مما يؤثر في عملية تقييم الاداء. وبالرجوع الى الجدول (١١) واعتمادا على النتائج المذكورة انفا، نجد أن علاقة الارتباط بين اجمالي متغير الادارة الرشيقة وممارسات ادارة الموارد البشرية بلغت (0.88^*)، وهي علاقة ارتباط قوية وموجبة وطردية وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05).

وعلى مستوى الابعاد الفرعية لمتغير الادارة الرشيقة فقد حققت (24) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير خصائص بيئة العمل وابعادها، اي مايعادل نسبة (100%) من اجمالي علاقات الارتباط، وهذه النتائج تؤكد أهمية ودور منهج الادارة الرشيقة في تعزيز ممارسات ادارة الموارد البشرية الى الشركتين المبحوثتين ، والحفاظ عليها في الحاضر والمستقبل من خلال الانشطة المختلفة التي تتعامل معها، فقد يتم ذلك من خلال توفير اساليب الادارة الرشيقة كأسلوب تنظيم موقع العمل والتحسين المستمر فضلا عن العاملين متعددي الوظائف واسلوب العمل القياسي وكذلك منهجية ستة سيجما لما لها من أهمية كبيرة على ممارسات ادارة الموارد البشرية، وعليه فإن هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الاولى للبحث التي نصت على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين منهج الادارة الرشيقة وممارسات ادارة الموارد البشرية على مستوى الاجمالي وعلى مستوى الابعاد الفرعية في الشركتين المبحوثتين).

ثالثا: اختبار فرضيات التأثير

تم استخدام الاحتمال الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمنهج الادارة الرشيقة في ممارسات ادارة الموارد البشرية في الشركتين المبحوثتين) والتي تشير الى وجود تأثير بين متغيرات البحث (المتغيرات المستقلة) والمتمثلة في متغير ادوات الادارة الرشيقة الذي يحتوي على خمسة محاور هي (تنظيم موقع العمل (5S)، العمل القياسي، التحسين المستمر، العاملين متعددي المهارات، 6Sigma) وبين المتغير المعتمد والذي يمثله متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية ويقاس من خلال اربعة محاور هي (الاستقطاب، تصميم العمل، التدريب، تقييم الاداء) ، وظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (13):

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفاتية المحسوبة	المعنوية
الإدارة الرشيقة	الاستقطاب	-0.95	0.85	0.73	185.15	معنوي
	تصميم العمل	-0.56	0.82	0.68	145.14	معنوي
	التدريب	-0.47	0.82	0.68	145.66	معنوي
	تقييم الاداء	1.05	0.55	0.30	30.38	معنوي
	اجمالي ممارسات ادارة الموارد البشرية	-0.23	0.88	0.77	235.39	معنوي

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (1، 70) = 3.96 بلغت قيمة F المحسوبة (235.39) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1، 70) والبالغة (3.96) وهذا يعني هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة الرشيقة في ممارسات ادارة الموارد البشرية، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني ان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.77) وهذا يعني أن (77%) من التغيرات الحاصلة في ممارسات ادارة الموارد البشرية يمكن تفسيره من خلال الادارة الرشيقة، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.88) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الادارة الرشيقة سوف يكون هناك تغيرات بمقدار (88%) في ممارسات ادارة الموارد البشرية.

رابعا: اختبار الفروق المعنوية بين الإدارة الرشيقة و ممارسات ادارة الموارد البشرية:

جرى استعمال أسلوب مان وتني لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص (توجد فروق معنوية بين الشركتين المبحوثتين في تطبيق منهج الادارة الرشيقة وممارسات ادارة الموارد البشرية) والتي تشير الى وجود فروق معنوية بين متغيرات البحث (المتغير المستقل) والمتمثل في متغير ادوات الادارة الرشيقة الذي يحتوي على خمسة ابعاد هي (تنظيم موقع العمل (5S)، العمل القياسي، التحسين المستمر، العاملين متعددي الوظائف، ستة سيجما) وبين المتغير المعتمد والذي يمثله متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية ويقاس من خلال اربعة ابعاد هي (الاستقطاب، تصميم العمل، التدريب، تقييم الاداء) في مجال تطبيقها بين الشركتين المبحوثتين، وظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (14):



أنعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين- اسيا سيل)

جدول (١٤) نتائج اختبار مان وتني بين الشركتين المبحوثتين

المتغير	الشركة	حجم العينة	متوسط الرتب	قيمة مان وتني	مستوى المعنوية
الادارة الرشيقة	زين العراق	٣٧	٣٩.٥٨	٥٣٣.٥٠	٠.١٩٩
	اسيا سيل	٣٥	٣٣.٢٤		
ممارسات ادارة الموارد البشرية	زين العراق	٣٧	٤٠.٧٦	٤٩٠.٠٠	٠.٠٧٦
	اسيا سيل	٣٥	٣٢.٠٠		

١- الادارة الرشيقة: بلغت قيمة مان وتني (٥٣٣.٥٠) بمستوى معنوية (٠.١٩٩) وهو اكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني عدم وجود فروقات ذو معنوية بين الشركتين المبحوثتين لمتغير الادارة الرشيقة ، اي ان هناك تقارباً في مستوى تطبيق ادوات الادارة الرشيقة في الشركتين المبحوثتين.

٢- ممارسات ادارة الموارد البشرية: بلغت قيمة مان وتني (٤٩٠.٠٠) بمستوى معنوية (٠.٠٧٦) وهو اكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني عدم وجود فروقات معنوية بين الشركتين المبحوثتين لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية، اي وجود تقارب في مستوى تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية في كلتا الشركتين المبحوثتين.

وهذه النتيجة تعكس عدم وجود فروق او تباين بين الشركتين المبحوثتين في مجال تطبيق الادارة الرشيقة وممارسات ادارة الموارد البشرية، وهذا ما لمسها الباحثان من خلال معايشتها الميدانية للشركتين ، اذ يوجد تقارب كبير بينهما في كثير من الممارسات وهذا ما يفرضه واقع المنافسة بينهما.

وفي ضوء ما تقدم ترفض الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على انه توجد فروق معنوية بين الشركتين المبحوثتين في مجال تطبيق ادوات الادارة الرشيقة وممارسات ادارة الموارد البشرية. وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص الى عدم وجود فروق معنوية بين الشركتين المبحوثتين في مجال تطبيق ادوات الادارة الرشيقة وممارسات ادارة الموارد البشرية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

- ١- اكدت نتائج التحليل على رغبة واستعداد الشركتين المبحوثتين بتطبيق وتعزيز منهجية الادارة الرشيقة من خلال الابعاد التي تناولها البحث والمتضمنة: تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف وستة سيجما.
- ٢- اهتمام الشركتين المبحوثتين بتحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية من خلال توفير اهم واحداث اساليب الادارة الرشيقة .
- ٣- يلعب منهج الادارة الرشيقة دوراً فعالاً ومهماً في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية، اذ كانت علاقات الارتباط بين ابعاد الادارة الرشيقة وابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية علاقة موجبة وذات دلالة معنوية، ويشكل بعد العمل القياسي اهم ابعاد منهج الادارة الرشيقة التي تلعب دوراً بارزاً في تحسين وظيفة الاستقطاب، كونه حقق اقوى علاقة ارتباط معه.
- ٤- حقق بعد تنظيم موقع العمل ادنى علاقة ارتباط مع متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية، وهذا يعكس ضعف تركيز الشركتين المبحوثتين في تطبيق اسلوب تنظيم موقع العمل لتعزيز ممارسات ادارة مواردها البشرية.
- ٥- اتضح من نتائج البحث أن منهج الادارة الرشيقة وابعادها تؤثر تأثيراً ذا دلالة معنوية في متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية، وهذه النتيجة تعكس مدى قيام الشركتين المبحوثتين بتركيز اهتمامهم على تطبيق هذه المنهجية لتعزيز ممارسات ادارة مواردها البشرية.



ثانياً: التوصيات

- ١- التوسع في اساليب مفهوم الادارة الرشيقة بموجب الفقرات المحددة مسبقاً لما لها الأثر الكبير على ممارسات ادارة الموارد البشرية وما تؤديه من تحسينات كبيرة ومهمة فيها وضرورة استعمال الادوات ذات التأثير الاكبر اولاً.
- ٢- ضرورة نشر ثقافة إزالة الضياع من الأنشطة والتحسين المستمر بين العاملين واعتماد إدارة الشركة نتاج أداء العاملين أساساً للتحسين المستمر.
- ٣- على ادارة الشركتين السعي لوضع اجراءات للعمل بالحد الادنى لتقليل الضياع الناجم من الاجراءات المفرطة وغير الضرورية، والاهتمام بترتيب اجراءات العمل بصورة قياسية لمنع الضياع في حركات وعمليات الموظف.
- ٤- ايلاء اهتمام اكبر بتطبيق أداة العاملين متعددي الوظائف بسبب ضعف الاهتمام به والعمل على تطبيقه في جميع عمليات الشركة لما له من دور كبير في تحسين انتاجية الشركة وانسابية العمل بشكل مرن اكثر.
- ٥- الاهتمام بشكل اكبر بمنهجية ستة سيجما وأجراء تحسينات مستمرة حتى وأن لم تكن هناك مشاكل بتحليل مشاكل العمل وأنحرافاتهما بشكل دقيق.

المصادر

- 1- A. Palaiologos, P. Papazekos, L. Panayotopoulou, (2011), Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal Journal of European Industrial Training, Vol.(35), No.(8), PP.(826-840).
- 2- Agrahari, R. S. , Dangle, P.A. & Chandratre, K.V., (2015), Implementation Of 5S Methodology In The Small Scale Industry: A Case Study, International Journal of Scientific & Tecchnology Research, Vol.(4), No.(4), PP.(180-187).
- 3- Banuelas, R., and Antony, l (2002), Key ingredients for the effective implementation of Six Sigma program, Measuring Business Excellence, Vol.(6), No.(4), PP.(20-27).
- 4- Bicheno, J. ,(2004), The new lean toolbox: Towards fast, flexible flow , (3rd ed.), Buckingham: PICSIE Books.
- 5- Boohene, Rosemond , (2011), The Effect of human resource management practices on corporate performance: A Study of Graphic Communications Group Limited, International Research Business, , Vol.(4), No.(1), PP.(266- 272).
- 6- Cascio, Wayne F., (2006), Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, McGraw-Hill/Irwin.
- 7- Damrath, Felix, (2012), Increasing competitiveness of service companies: developing conceptual models for implementing Lean Management in service companies, Thesis of Business Administration.
- 8- Dessler, Gary, (2003), human resource management, 9th ed., Pearson Education, Inc, under Saddle Review, newter, USA.
- 9- Emiliani, ML, (2006), Origins of lean management in America: The role of Connecticut businesses, Journal of management History, Vol.(12), No.(2), PP.(167-184).
- 10- Glover, Wiljeana Jackson, (2010), Critical Success Factors for Sustaining Kaizen Event Outcomes, Master thesis in Industrial and Systems Engineering, Virginia Polytechnic University.



- 11- Jurado, Martinez & Fuentes, Moyano PJ, (2014), lean managment and supply chianmanagemnet and sustainability: a literature review, journal cleaner pro. , Vol.(85), No.(2), PP.(134-150).
- 12- Krichbaum, Brian D., (2008), Standardized Work: The Power of Consistency, White paper, Process Coaching Inc.
- 13- Macky, K. & Johnson, G. (2003), Managing Human Resources in New Zealand ,2nd ed., Mc Graw Hill Australi.
- 14- Michalaska, J. , & Szewieczek, D. , (2007), Study of 6s Concept and its Effect on Industry, , International Journal of Modern Engineering Research, Vol.(24), No.(2), PP.(211-214).
- 15- Mironiuk, Kseniia,(2012), LEAN OFFICE CONCEPT: Implementation in R-Pro Consulting Company, Master thesis in Department of Business managemnet ,Mikkeli University of Applied Sciences.
- 16- Nicholas, John, (2010), Lean Production for Competitive Advantage: A Comprehensive Guide to Lean Methodologies and Management Practices, Taylor and Francis Group, productivity press.
- 17- Noe , Raymond , A & Hollenback , John ,R & Gerhart , Barry & Wright, Patrick ,M (2006) "human resource management" Gaining a competitive advantage.
- 18- Nylund , Jaakko, (2013), Improving Processes Through Lean -Management, Thesis of Business Administration, Helsinki Metropolia.
- 19- Obisi, Chris, (2011), Employee Training and Development in Nigerian Organisations: Some Observations and Agenda, Australian Journal of Business and Management Research, Vol.(1), No.(9), PP.(82-91).
- 20- Rognlien, Unni Kristine, (2007), "Towards a Better Patient Care", Master thesis , University of Oslo.
- 21- Rojasra, P. M. , Qureshi, M. N., (2013), Performance Improvement through 5S in Small Scale Industry: A case study, International Journal of Modern Engineering Research, Vol.(3), No.(3), PP.(1654-1660).
- 22- Sparrow, Paul & Otaye , Lilian, (2014), Lean management and HR function capability: the role of HR architecture and the location of intellectual capital, The International Journal of Human Resource Management, Vol.(25), No.(21), PP.(2892-2910).
- 23- Teich, Sorin T. & Faddoul, Fady F., (2013), Lean Management—The Journey from Toyota to Healthcare, Rambam Maimonides Medical Journal, Vol.(4), No.(2), PP.(1-9).



أنعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية
بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين- اسيا سيل)

The Reflection of Lean Management Approach on Human Resource Management Practices A field research in telecom companies in Iraq (Zain-Asia cell)

Abstract

The current research is attempt to test the reflection of the lean management on the human resources management practices of two of the most important communication companies operating in Iraq (Zain & Asia cell), The research aims to Determine the extent of adoption of the lean management approach in the two researched companies, as it improving human resource management practices. The research problem represented in the existence of lack of in some aspects of the application the lean management approach in service sector and neglecting the impact of its tools on the human resource management practices. For this purpose three principle research hypotheses has been formulated, first there is a correlation relationship refers to moral and positive guidance between the variables lean management and the human resources management practices, the second principle hypothesis refers to be impact is moral guidance for the lean management approach in human resources management practices, and the third principle hypothesis refers to between the two researched companies the extent of adoption of the lean management approach and HRM practices, all has been tested statistically on random sample of employees in the researched companies. The two researcher concluded with a set of recommendations, the most important was the need to increase awareness and interest in the concept of lean management as a mean to improve human resources in case that both companies commitment to it

Keywords : lean management , human resource management practice.