

The Impact of Human Resources Practices on Lean Management A Field Study of Employees in the Ajdabiya Education Supervision Department

MARI ABDULSALAM HASSAN SAAD *

Department of Management, Faculty of Economics and Political Science, Al Wahat, University of Benghazi, Benghazi, Libya

mari.saad@uob.edu.ly

أثر ممارسات الموارد البشرية في الإدارة الرشيقة
دراسة ميدانية للموظفين بمراقبة التربية والتعليم اجدابيا

مرعي عبدالسلام حسن سعد*

قسم الإدارة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية الواحات ، جامعة بنغازي ، بنغازي ، ليبيا

Received: 06-09-2025	Accepted: 17-10-2025	Published: 27-10-2025
		
Copyright: © 2025 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).		

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور ممارسات الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مراقبة التربية والتعليم اجدابيا من وجهة نظر الموظفين وقد تمثلت متغيرات الدراسة في ممارسات الموارد البشرية كمتغير مستقل، والإدارة الرشيقة كمتغير تابع ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي ، وذلك من خلال اعداد استبانة مكونة من (43) فقرة موزعة على خمسة مجالات ، وتكونت عينة الدراسة من (48) موظف بمراقبة التربية والتعليم اجدابيا، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن هنالك دور لممارسات الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الرشيقة بمراقبة التربية والتعليم اجدابيا وكذلك توصيات منها ربط برامج التدريب بأهداف ومتطلبات الإدارة الرشيقة، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر لدى جميع الاطراف الفاعلة في المنظمات.

الكلمات الدالة: الموارد البشرية ، الإدارة الرشيقة ، الموظفين ، اجدابيا ، مراقبة التربية والتعليم.

Abstract

This study aimed to reveal the role of human resources practices in implementing lean management in the Ajdabiya Education Supervision from the employees' point of view. The study variables were human resources practices as an independent variable, and lean management as a dependent variable. To achieve the study objectives, the descriptive approach was used, by preparing a questionnaire consisting of (43) paragraphs distributed over five areas. The study sample consisted of (48) employees in the Ajdabiya Education Supervision, who were randomly selected. The study results showed that human resources practices play a role in implementing lean management in the Ajdabiya Education Supervision, as well as recommendations including linking training programs to the goals and requirements of lean management, and establishing a culture of continuous improvement among all stakeholders in organizations.

Keywords: Human Resources, Lean Management, Employees, Ajdabiya, Education Monitoring.

المقدمة:

أصبحت الموارد البشرية تحتل الصدارة في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر حيث تعتبر من عناصر التنمية. حيث يعتبر استثمار ذو أهمية كبيرة. فهي القوة الدافعة والحقيقة لأي منظمة وإن نجاح المنظمات سواء خدمية أو صناعية يعود إلى الجهد البشري، فالأفراد هم المسؤولون على تدبير الامكانيات اللازمة وترشيد استخدامها(ماهر،2018).

وفي ظل التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات والمطالبة المتزايدة التي تواجه المنظمات، كان لابد من التأقلم مع جميع مستجدات بيئة العمل من خلال إعداد دراسة كاملة لتخلص من كل نشاط لا يضيف قيمة للناتج النهائي، وظهور مفاهيم إدارية حديثة تقوم على أساس تحقيق القيمة القصوى من خلال تقليل الهدر والانتظار وتقليل التالف والضائع في استخدام الموارد من خلال الأنشطة المختلفة للعمل من ضمنها أسلوب الإدارة الرشيقة (خانجي ، 2023).

فالإدارة الرشيقة تعتبر من المداخل الحديثة في علم الإدارة والتي تعالج مشاكل الهدر في المنظمات الخدمية والصناعية وذلك بالتنبؤ بالاستخدام الأقصى للموارد المتاحة، حيث زادت أهمية الإدارة الرشيقة في القرن الحادي والعشرين، وصارت من ضمن الممارسات التي تتمكن الإدارة العليا في المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية في ظل بيئة تتسم بالتغيير السريع في التكنولوجيا وأساليب العمل وتنوع رغبات العملاء (عطاالله، 2015).

ومن أجل النجاح والتغلب على جميع المشكلات التي تواجه المدارس والحد من الهدر بداخلها ، يجب التركيز على تطبيق مفهوم الإدارة الرشيقة داخل مراقبة التربية والتعليم اجدابيا.

المشكلة البحثية: يعتبر أسلوب الإدارة الرشيقة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة والمهمة والتي تساعد المنظمات الخدمية في تحقيق القيمة القصوى للأعمال الإدارية ، وذلك من خلال نشر ثقافة الجودة و الحد من الهدر وتقليل الفاقد في استخدام الموارد المادية والبشرية من خلال الأنشطة المختلفة للعمل الإداري، لذا أصبحت الاستفادة من مفاهيم وتقنيات الإدارة الرشيقة ضرورة حتمية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورفع كفاءة بيئة العمل.

حيث تبرز مشكلة الدراسة من خلال الكشف عن دور ممارسات الموارد البشرية في تطبيق مفهوم الإدارة الرشيقة في مراقبة التربية والتعليم اجدابيا من وجهة نظر الموظفين، وخاصة في ظل التطورات المعرفية والتعليمية والتكنولوجية المتسارعة في مجال الأعمال الإدارية. حيث اشارت دراسة احمد (2015) إلى أن متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة يسهم في تحقيق الميزة التنافسية ويتوافق مع التطورات العلمية المتسارعة. تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية

- هل يوجد أثر لممارسات الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مراقبة التربية والتعليم اجدابيا من وجهة نظر عينة الدراسة؟. ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير للممارسات الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في مراقبة التربية والتعليم اجدابيا من وجهة نظر عينة الدراسة؟.

-هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) في استجابات المبحوثين نحو أثر ممارسات الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الرشيقة بمراقبة التربية والتعليم اجدابيا؟.

أهداف الدراسة : إن الهدف من هذه الدراسة هو العمل على كشف أثر ممارسات الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مراقبة التربية والتعليم اجدابيا، وعليه فإن أهداف الدراسة الحالية تتلخص في الآتي:

1. مراجعة الدراسات والأبحاث التي تناولت ممارسات الموارد البشرية، وكذلك أسلوب الإدارة الرشيقة، من أجل وضع إطار مفاهيمي شامل.

2. تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور ممارسات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تحليل وتوصيف الوظائف، تقييم الاداء، المشاركة في اتخاذ القرارات) في التأثير على

الإدارة الرشيقة (تنظيم موقع العمل، العمل القياسي، الموظفين متعددي الوظائف ، إدارة ستة 6 سقما) بمراقبة التربية والتعليم اجدابيا.

3. التعرف على مدى توافر ممارسات الموارد البشرية وكذلك معرفة بعض معوقات تطبيق ممارسات الإدارة الرشيقة.

4. معرفة الأهمية النسبية لممارسات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تحليل وتوصيف الوظائف، تقييم الاداء، المشاركة في اتخاذ القرارات) في تأثيرها على مفهوم الإدارة الرشيقة.

5. الوصول إلى بعض النتائج الإقتراحات والتوصيات والتي من شأنها المساهمة في نشر وتطوير ثقافة الإدارة الرشيقة بما يعزز أداء مراقبة التربية والتعليم اجدابيا.

فرضية الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على فرضية رئيسية مفادها:

الفرضية الرئيسية: يوحد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لممارسات الموارد البشرية وتطبيق الإدارة الرشيقة بمراقبة التربية والتعليم اجدابيا.

كذلك يتجزأ من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى: الفرضية الصفرية: لا يوحد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لوظيفة تخطيط الموارد البشرية وتطبيق الإدارة الرشيقة بمراقبة التربية والتعليم اجدابيا.

الفرضية البديلة: يوحد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لوظيفة تخطيط الموارد البشرية وتطبيق الإدارة الرشيقة بمراقبة التربية والتعليم اجدابيا.

الفرضية الفرعية الثانية: الفرضية الصفرية: لا يوحد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لوظيفة تدريب الموارد البشرية وتطبيق الإدارة الرشيقة بمراقبة التربية والتعليم اجدابيا.

الفرضية البديلة: يوحد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لوظيفة تدريب الموارد البشرية وتطبيق الإدارة الرشيقة بمراقبة التربية والتعليم اجدابيا.

الفرضية الفرعية الثالثة: الفرضية الصفرية: لا يوحد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتقييم الأداء وتطبيق الإدارة الرشيقة بمراقبة التربية والتعليم اجدابيا.

الفرضية البديلة: يوحد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتقييم الأداء وتطبيق الإدارة الرشيقة بمراقبة التربية والتعليم اجدابيا.

الفرضية الفرعية الرابع: الفرضية الصفرية: لا يوحد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 تحليل وتوصيف الوظائف وتطبيق الإدارة الرشيقة بمراقبة التربية والتعليم اجدابيا.

الفرضية البديلة: يوحد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 تحليل وتوصيف الوظائف وتطبيق الإدارة الرشيقة بمراقبة التربية والتعليم اجدابيا.

الفرضية الفرعية الخامسة: الفرضية الصفرية: لا يوحد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمشاركة في اتخاذ القرارات وتطبيق الإدارة الرشيقة بمراقبة التربية والتعليم اجدابيا.

الفرضية البديلة: يوحد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمشاركة في اتخاذ القرارات وتطبيق الإدارة الرشيقة بمراقبة التربية والتعليم اجدابيا.

أهمية الدراسة :

1. تسليط الضوء على مفهوم إداري حديث وهو مفهوم الادارة الرشيقة من أجل تنمية مهارات الموظفين وزيادة الخبرات الوظيفية.

2. تسهم الدراسة في التعرف على بعض الممارسات المختلفة للإدارة الرشيقة في المنظمات الصناعية والخدمية و تشجيع المنظمات على تبني ممارسات الادارة الرشيقة ودورها في رفع الاداء الوظيفي في المنظمات.

3. تعتبر الدراسة مساهمة بحثية من أجل ترشيد المنظمات بأفضل السبل الحديثة لتحقيق التفوق الإداري والقدرة على التكيف والعمل في بيئة الأعمال المعاصرة.

هيكلية الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة في التوصل إلى دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التأثير على تطبيق مفهوم الإدارة الرشيقة ، اعتمدت الدراسة على أسلوبين :

-أسلوب التحليل النظري: وذلك بالاعتماد على المراجع العلمية والدراسات والبحوث التي تناولت موضوع الإدارة الرشيقة لغرض وضعه في إطار نظري مناسب.

- الأسلوب الميداني: وذلك بتجميع البيانات من وجهة نظر الموظفين في مراقبة التربية والتعليم اجدابيا حول طبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة، ومن ثم تحليلها لإختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج الدراسة.

محددات الدراسة :

- نظرا لما تعانيه معظم الدراسات حول موضوع الإدارة الرشيقة من صعوبة مدخل الدراسة، فإن هذه الدراسة اقتصرت على تحليل وجهة نظر الموظفين بمراقبة التربية والتعليم اجدابيا للتعرف على ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الرشيقة .

- نظرا لتعدد متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية واختلاف طبيعتها فقد اقتصرت الدراسة على بعض المتغيرات التالية وهي: تخطيط الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تحليل وتوصيف الوظائف، تقييم الأداء، المشاركة في اتخاذ القرارات.

- تقتصر الدراسة على أربعة متغيرات من متغيرات الإدارة الرشيقة، وهي: (تنظيم موقع العمل، العمل القياسي، الموظفين متعددي الوظائف، إدارة ستة 6 سقما)

- الموظف هو الوحدة الإحصائية للمعينة لهذه الدراسة. لذلك، فإن مجتمع الدراسة يتكون من الموظفين العاملين في مراقبة التربية والتعليم اجدابيا.

- وقد تضمن المجال الزمني للدراسة الفترة من شهر مارس إلى غاية شهر اغسطس لسنة 2025

المصطلحات والمفاهيم الإجرائية:

الإدارة الرشيقة: مجموعة من التصرفات والممارسات التي يجب القيام بها بشكل سليم وفقا لترتيب وتتابع صحيح في الوقت الصحيح.

- **تنظيم موقع العمل:** وتعتبر من أفضل الطرق لتحسين الإنتاجية، فهي تعمل على تحسين مكان العمل والتخلص من الفوضى، مما يفيد في الوصول إلى الأشياء اللازمة لأدى العمل بسهولة، مما يساعد على ضبط العمل وتحسين الحالة المزاجية للموظفين، ويطلق على هذا المبدأ مبدأ السينات الخمسة، ويتضمن، التنظيف والتلميع لمكان العمل، التنميط ووضع المعايير لتنظيم العمل والمحافظة عليه، التدريب على الانضباط الذاتي للموظفين، الترتيب والتنظيم والتبويب، التصنيف والفرز والتصفية(ركاج، 2016).

- **العمل القياسي:** يعتبر من أهم العناصر والأدوات لتحقيق النجاح، فهو يعمل على توحيد الإجراءات التنفيذية في مكان العمل ككل، فهو يجيب عن أسئلة ماذا؟ ومتى؟ وأين؟ وذلك لضمان رضا الموظفين (عبدالعزیز، 2014).

- **الموظفين متعددي الوظائف :** هم أصحاب المهارات والخبرات المتعددة، ذوي التخصص، المدربين، أصحاب القدرة على فهم الواقع في كل نشاط، والقادرين على تطوير الأنشطة والأعمال إلى الأفضل.

- **أداة ستة سيقما:** يعتبرها بعض الباحثين كمقياس إحصائي لقياس الجودة، والبعض اعتبرها فلسفة للتحسين المستمر، وقد أشار (عبدالعزیز، 2014) إلى عدد من المقومات التي تقوم عليها تلك الأداة منها: التدريب، دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، والتحسين المستمر.

الإطار المنهجي للدراسة:

الإدارة الرشيقة تعتبر من ضمن الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الأعمال، حيث زادت أهميتها في القرن الواحد والعشرين لإرتباطها بمجموعة من المبادئ والمتغيرات التي تهدف إلى إزالة كافة الهدر والضياع في موارد المنظمة.

الدراسات السابقة:

ظهرت في العقود الأخيرة العديد من الأبحاث والدراسات التي تناولت أسلوب الإدارة الرشيقة بالدراسة والتحليل، حيث قدم فيها الباحثون عرضاً مفصلاً لأدوات الإدارة الرشيقة وبعض المبادئ الهامة وكيفية تطبيقها في المنظمات. وفي هذه الدراسة نعرض مجموعة من تلك الدراسات، والتي تمكن الباحث من الإطلاع عليها، والوقوف على أهم نتائج التي توصلت إليها، في محاولة لوضع هذه الدراسة في الإطار النظري الصحيح، وتحديد المنطلقات العامة للدراسة الحالية.

1- دراسة (الحسن، 2014): أثر تطبيق أليات الإدارة الرشيقة في جودة القيادة التربوية في الاشراف التربوي بمحافظة الاحساء المملكة العربية السعودية: حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الإستفادة من تطبيق الإدارة الرشيقة وتطوير جودة القيادة الإدارية في الإشراف التربوي بمحافظة الأحساء، حيث تكونت عينة الدراسة من (300) موظف وموظفة. أظهرت نتائج الدراسة إستعداد إدارة الاشراف التربوي لتذليل العقبات لتطبيق الادارة الرشيق. كذلك امكانية إستخدام هذا الأسلوب في عملية التفتيش التربوي. كذلك وجود علاقة موجبة قوية بين امكانية تطبيق هذا الأسلوب في إدارة التفتيش التربوي وتحسين جودة اداء عملية الإشراف التربوي

2- دراسة (ركاج، 2018): مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة : هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي. حيث تكونت عينة الدراسة من (419) موظفا اختيروا بالطريقة العشوائية. تم استخدام الإستبانة لجميع البيانات، حيث اظهرت نتائج الدراسة بأن أسلوب العمل المتبع في الوزارة والمرتكز على التحسين المستمر للعمل والتطوير الوظيفي يحقق متطلبات الإدارة الرشيقة. كما أشارت النتائج لضرورة تحفيز الموظفين لتنمية قدراتهم وتطويرها من خلال معايير العمل القياسي لتتوافق مع الادارة الرشيقة. كذلك بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين وظيفة الإستقطاب وتنظيم العمل داخل الوزارة.

3- دراسة (فاطنة ، 2012): أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الإحتواء العالي للعاملين ، دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة: تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الإحتواء العالي للعاملين، دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة. حيث كان مجتمع الدراسة يتكون من (209) عامل وتم توزيع الإستبانة على عينة عشوائية من (70) عامل حيث بينت نتائج الدراسة بأن تطبيق الإدارة الرشيقة كان بمستوى متوسط. مستوى توافر ممارسات الإحتواء العالي للعاملين كان متوسط. كذلك بينت نتائج الانحدار الخطي بأن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على تحقيق الأحتواء العالي للعاملين بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.

4- دراسة (جاسم وتناي، 2016) انعكاس منهج الإدار الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية . دراسة ميدانية لشركة الاتصال بالعراق(زين - اسيا سيل): حيث هدفت الدراسة على التعرف على بعض جوانب القصور في تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة في شركات عينة البحث. حيث انعكس هذا القصور على ممارسات إدارة الموارد البشرية. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج الإحصائية لجميع علاقات الارتباط والتأثير بين تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة الموارد البشرية كانت موجبة وذات دلالة معنوية ولا توجد فروق معنوية بين شركات الاتصال في مجال تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة الموارد البشرية

5- دراسة (خانجي، 2023) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة . دراسة ميدانية على العاملين في برنامج الامم المتحدة الإنمائي في سورية.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب ، الإختيار ، التدريب ، التطوير ، تقييم الأداء) على الإدارة الرشيقة. ومدى تغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة وفقا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، مستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) تم اختيار عينة

عشوائية (60) موظف، توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لكل من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الامم المتحدة الإنمائي بسورية. كذلك توجد فروق ذات دلالة احصائية لتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث (التدريب ،الاختيار، تطوير ، الاستقطاب) على الإدارة الرشيقة وفقا لمتغير الديمغرافي (المستوى التعليمي). كذلك توجد فروق ذات دلالة احصائية لتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث (التدريب،الاختيار ، تطوير) على الإدارة الرشيقة وفقا لمتغير الديمغرافي (العمر). كذلك توجد فروق ذات دلالة احصائية لتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث (التدريب ، تطوير) على الإدارة الرشيقة وفقا لمتغير الديمغرافي (الخبرة).

6- دراسة (فهيم ، 2023): أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي، دراسة ميداني على شركة مياه الشرب الاسكندرية: هدفت الدراسة الى معرفة اثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بشركة المياه الشرب بالاسكندرية، حيث تمثلت متغيرات الدراسة في الادارة الرشيقة كمتغير مستقل (تنظيم العمل، التحسين والتطوير المستمر، الإبداع والابتكار، العمل القياسي، سته سيجما، العاملين متعددي الوظائف، التغير في ثقافة المنظمة) والاداء الوظيفي كمتغير تابع. ولتحقيق اهداف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (368) عامل بشركة المياه الشرب حيث خلصت الدراسة الى عدة نتائج منها، وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية من الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي، كم خلصت الدراسة الى وجود اثر معنوي ذو دلالة احصائية للإدارة الرشيقة على الاداء الوظيفي تعزي الى المتغيرات الديمغرافية(العمر ، المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخبرة). في حين خلصت الدراسة الى عدم وجود اثر للإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي يعزى الى متغير الجنس .

7- دراسة (المطيري، 2019) دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري، دراسة ميدانية جامعة الكويت: هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور الادارة الرشيقة في جودة مخرجات الاداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (135) عضوا من أعضاء هيئة التدريس. حيث أظهرت نتائج الدراسة بان دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الاداء الإداري في جامعة الكويت ككل جاء بنتيجة متوسطة. وجاء بالمرتبة الأولى مجال (حل المشكلات) بدرجة متوسطة. بينما جاء بالمرتبة الأخيرة مجال (القابلية للتغيير) بدرجة متوسطة، وبينت الدراسة الى عدم وجود فروق في دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الاداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقا لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية.

8- دراسة (موسى، 2019) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرقابة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط. هدفت الدراسة لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط ، حيث حجم العينة بلغ (377) مفردة حيث خلصت الدراسة الى ان هنالك علاقة غير مباشرة قوية ذات دلالة احصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط

9- دراسة (العوفي، 2022) تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الرشيقة: حيث هدفت الدراسة الى التعرف على الدور الفعال الذي يؤديه أسلوب الإدارة الرشيقة في المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من الادوات التي تركز عليها هذه الفلسفة مع ضرورة توفير مجموعة من المتطلبات الاساسية للتطبيق الصحيح ، بلغت العينة (159) مفردة من اعضاء هيئة التدريس. من أهم النتائج أن جميع علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات المستقلة ممارسات الموارد البشرية والمتغير التابع الإدارة الرشيقة كانت موجبة وذات دلالة معنوية ولا توجد فروق معنوية بين أعضاء هيئة التدريس.

اسلوب الإدارة الرشيقة:

تهتم الإدارة الرشيقة في استخدام الموارد المتاحة والمتوفرة في المنظمات الخدمية أو الصناعية سواء كانت هذه الموارد مادية أو بشرية أو مالية. كذلك الاهتمام بعنصر الوقت والعلاقات الإنسانية من أجل نجاح العمليات داخل المنظمات (حاجي، 2023)، حيث أن استخدام الإدارة الرشيقة في العمليات الإدارية له العديد من المسببات وخاصة في ظل الهدر الذي يحصل في موارد المنظمة، وبالتالي فإن توظيف الإدارة الرشيقة يسهم في إيجاد مخرجات إدارية على درجة عالية من الجودة.

كذلك من أهم مبادئ الإدارة الرشيقة أنها تقوم على فلسفة واضحة في الاقتصاد، وهذا الجانب الرئيسي التي تستند عليه العمليات الإدارية مع المحافظة على أفضل جودة لمخرجات العمل الإداري، كما يرى بأن هذا الأسلوب يستخدم أقل كمية من الموارد المادية والبشرية من أجل إيجاد أفضل العمليات الإدارية والتميز بجودة المخرجات (بن وارث، 2016).

المبادئ العامة التي تقوم عليها الإدارة الرشيقة (الرويفدة، 2018):

- التأكيد في ثقافة المنظمة على ضرورة التوقف عند الحاجة وفي الوقت المناسب من أجل معالجة المشاكل لضمان مستوى جيد لجودة العمل وتركيز القرارات على فلسفة طويلة الأمد والقبول بالتكاليف على المدى القصير والعمل على التدقيق المستمر للعمل في المنظمة من أجل استمرارها. كذلك احترام الشركاء وتشجيعهم بالعمل دوماً نحو الأفضل والتحسين وتكريس مبدأ العمل الميداني لمعرفة ما يجري في المنظمة

أدوات الإدارة الرشيقة:

متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة (المطيري، 2019):

أولاً: دعم الإدارة العليا:

- نجاح مفهوم الإدارة الرشيقة يتوقف على مدى الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا وما تقدمه من إمكانيات تسهم في نجاح العمل الإداري والصناعي داخل المنظمات ويتم ذلك من خلال الجوانب التالية: توفير جميع المتطلبات المالية والبشرية والمادية، وتنظيم الوقت والابتعاد عن الأعمال الروتينية واتباع فلسفة أسلوب الإدارة الرشيقة في أنجاز العمليات. كذلك توظيف النظام الديمقراطي في العمل الإداري وتوفير روح الإبداع والمبادرة للعاملين، وتشجيعهم على تقديم الآراء والمقترحات.

ثانياً: التعاون بين الإدارة والعاملين:

يعمل مفهوم الإدارة الرشيقة على إيجاد جو من الألفة والتعاون بين العاملين، وهذا يتطلب توفير الدعم اللازم من الإدارة العليا من خلال توفير جميع مقومات نجاح مفهوم الإدارة الرشيقة وإخضاع جميع العمليات داخل المنظمة إلى مبدأ التشاركية والعمل ضمن الجماعة واتخاذ القرارات بصفة جماعية والابتعاد عن العمل الروتيني والمساهمة بالقضاء على الهدر بجميع أشكاله لضمان جودة العمليات الإدارية والانتاجية داخل المنظمة.

ثالثاً: التغيير في ثقافة المنظمة:

من أجل ضمان مفهوم الإدارة الرشيقة يجب العمل على تغيير الثقافة العامة داخل المنظمات ونشر مفهوم الإدارة الرشيقة بين العاملين، حيث أن أسلوب الإدارة الرشيقة يركز على فكرة المبادرة والإبداع بمختلف مجالات العمل بما يسهم في المحافظة على جميع الموارد في المنظمات.

أدوات أسلوب الإدارة الرشيقة:

هنالك أربع أدوات هي الأكثر شيوعاً وذكرها في دراسات وأبحاث الباحثين، وهي (عضوم، 2021).

- (تنظيم موقع العمل، العمل القياسي، الموظفين متعددي الوظائف، أداة ستة 6 سقما).

الموارد البشرية :

ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث الممارسات المضافة على الممارسات التقليدية، وقد وضعت المدرسة العلمية التي جاء بها تبلور أول نواة لهذه الممارسات وفق مبادئ هذه المدرسة (حجي، 2011).

وقد شهدت السنوات الاخيرة تطورات كبيرة في تكنولوجيا المعلومات وتزايدت الاتجاهات نحو لامركزية المعلومات واتخاذ القرارات، لذا كان لزاما على إدارة الموارد البشرية شأنها شأن الإدارات الأخرى بالمنظمات العمل لإعداد نظام معلومات للموارد البشرية يلبي متطلبات ممارسات الموارد البشرية ومن ضمن هذه الممارسات تخطيط الموارد البشرية وتحليل وتوصيف الوظائف وتدريب الموارد البشرية وتقييم الاداء والمشاركة في اتخاذ القرارات.

تخطيط الموارد البشرية:

تعتبر وظيفة تخطيط الموارد البشرية من مجالات التخطيط الأساسية الهامة حيث ترتبط بخطة التنمية الشاملة للمنظمات الخدمية والصناعية، حيث يتم توفير القوى العاملة المؤهلة وتدعم برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية .

ولضمان تحقيق أهداف وظيفة التخطيط الموارد البشرية ينبغي التنسيق بين خطط التعليم والتدريب وبين خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، حيث تعتبر الموارد البشرية هي الدعامه الأساسية لعملية التنمية الاقتصادي (تيسير، 2015).

هناك عدة أسباب لتخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمات أهمها:

- تغير الهياكل الوظيفية للمنظمات سواء بالتوسعات أو تغيير في طبيعة أنشطتها.
- تطور التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمات وزيادة التقنية مما أدى إلى ضرورة الإهتمام بالبحث عن موارد بشرية التي تستطيع التعامل مع هذه التكنولوجيا.
- ازدياد عدد المنظمات سوء خدمية أو صناعية ومن ثم ازدياد حاجاتها وتنافسها على توفير الموارد البشرية المؤهلة .

مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

يقصد بالتخطيط الموارد البشرية هو تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا خلال فترة الحالية و المستقبلية بما يضمن تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة عالية (ماهر، 2018).

ومن ضمن خطوات وظيفة تخطيط الموارد البشرية هو تقدير الاهداف التنظيمية حيث يجب ان يشتق من الاهداف التنظيمية الكاملة للمنظمة سواء من ناحية الاعداد أو الموصفات. و تحديد الاهداف تبدأ من قمة المنظمة من خلال رسالة ورؤية المنظمة والتي تحدد أعمال المنظمة الحالية والمستقبلية

كذلك تحديد الإضافات المطلوبة من الموارد البشرية وتقدير المهارات والخبرات الوظيفية وتطوير خطط العمل لمقابلة الاحتياجات المتوقعة من الموارد البشرية .

وظيفة تحليل وتوصيف الوظائف :

الوظيفة تعتبر المكون الأساسي في التنظيم الإداري حيث زاد الاهتمام بتحليل وتوصيف الوظائف على اساس علمي يعتبر بمثابة البداية الموضوعية لأنشطة الموارد البشرية والاساس في دعم الهيكل التنظيمي للمنظمة. حيث استخدام الاسلوب العلمي في تجميع البيانات والمعلومات عن الوظائف من حيث واجباتها ومسئولياتها والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة حتى نضمن توفير الموضوعية في شغل الوظائف وتوفير العدالة في سياسات الاجور بما يتناسب مع واجبات ومسئوليات ومتطلبات الوظائف (ماهر، 2018).

تحليل الوظيفة:

يقصد بها التعرف على ما تؤديه الوظيفة وطرق الأداء والنماذج التي تستخدمها وظروف الأداء ومستوى الأداء المطلوب من أجل الوقوف على الخصائص والصفات المميزة لكل وظيفة عن الوظائف الأخرى (الحريري، 2017).

توصيف الوظيفة: يقصد بها كشف يوضح واجبات ومسؤوليات وظروف العمل المحيطة بالوظيفة . والشروط اللازم توافرها في شاغل الوظيفة المتعلقة بالمؤهل العلمي والخبرة والتدريب والمهارات الفنية والذهنية (حجي، 2011).

خطوات حصر وتحليل وتوصيف الوظائف:

الحصر الميداني لأنواع الوظائف الموجودة في المنظمات وتحديد أسلوب الدراسة حيث هناك عدة أساليب منها نقل خبرة شركة مماثلة أو استقصاء العاملين والرؤساء والدراسات الميدانية. كذلك تحديد أنواع البيانات المطلوب جمعها من المنظمة وهي معلومات أولية عن الوظيفة والأعمال التي يقوم بها شاغل الوظيفة والعلاقة مع الوظائف الأخرى والأدوات المستخدمة ومستوى التكنولوجيا وتنوع المجهود المطلوب لأداء الوظيفة (الحريري، 2017).

تدريب وتنمية الموارد البشرية:

تعتبر وظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، حيث من خلاله تستطيع المنظمات متابعة المتغيرات التكنولوجية وتطبيق التقنية الحديثة في مجالات العمل المختلفة وعليه التدريب يعتبر نشاطا مستمرا خلال فترة عمل المنظمات ويشمل جميع الموظفين والعاملين سواء القدامى أو الجدد (شحادة، 2012).

تعريف وظيفة التدريب الموارد البشرية:

وظيفة تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين داخل المنظمات بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية (تيسير، 2015). فهو طريقة من أجل رفد المستخدمين الجدد أو الحاليين بالمهارات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم.

كذلك هناك عدة مقومات للتدريب الفعال للموارد البشرية منها (ماهر، 2015):

1. ضرورة توفير البيانات والمعلومات التي تساعد على تخطيط التدريب وفقا لاحتياجات التنظيم.
2. تصميم البرامج التدريبية التي تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين.
3. التأكد من رغبة المتدربين في التعلم واكتساب الخبرة حتى تضمن الجدية وتحقيق النتائج المرجوة،
4. العناية باختيار المدربين من ذوي الخبرات العلمية والعملية والاختيار المناسب للوسائل التدريبية بحيث يتمشى مع نوعية الموضوعات ومستوى التدريب.
5. ضرورة وضع مقاييس تساهم في قياس فعالية التدريب
5. اقتناع الإدارة العليا بأهمية التدريب وفاعليته وتوفير ميزانية كافية لتغطية أوجه نشاط التدريب.

تقييم أداء الموارد البشرية

عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الموظف والسلوكيات التي تمارسها في وقت معين من أجل تحقيق أهداف محددة ومخطط لها مسبقا (حجي، 2011).

وحدد (دلهوم، 2011) أهداف التقييم الإداء وهي:

1. **على مستوى المنظمة تتمثل في:** النهوض بمستوى الموظفين في المنظمة من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وكذلك تطوي من يحتاج الى تدريب أكثر. وضع معدلات موضوعية لأداء عمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
2. **على مستوى المديرين وتتمثل في:** الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل معهم. تنمية قدرات المدير في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالموظفين.
3. **على مستوى المرؤوسين وهي:** تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية. وتساهم وظيفة التقييم في الإداء في اقتراح الطرق والأساليب المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بينهم الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة.

المشاركة في اتخاذ القرارات:

هي اعطاء كافة أفراد المنظمات الفرصة والمساهمة في اتخاذ القرار من خلال تبادل الآراء والاستفادة من المهارات والخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية من أجل تحقيق أهداف الأفراد والمنظمات التي ينتمون إليها.

أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات (فهي، 2023):

- تتيح المشاركة في اتخاذ القرارات الرؤية الكاملة والواضحة للمنظمة وأهدافها، بدلا من النظرة المحدودة لكل منهم على حده وفي نطاق وحدته مما يؤدي الى تركيزهم بالاهداف التنظيمية.
- الفهم المتبادل بين اعضاء التنظيم وتقليل النزاع والمنافسة بينهم، فالمشاركة تتيح التعرف على وجهات النظر المختلفة، وأهداف القرار وكيفية الاستفادة من أفكار المشاركين في تحسين جودة القرارات الصادرة.
- تنمية الابتكار لدى الموظفين مما يؤدي الى تحسين جودة القرارات الصادرة. لان المشاركة تتطلب الجهد ودراسة لتحليل الموقف محل اتخاذ القرار. والتفكير في البدائل الممكنة لمواجهة المشاكل والنتائج المرتبطة بكل بديل، وهذا الجهد يؤدي الى توسيع دائرة تفكير العاملين ومدركاتهم للأمور.
- تضفي المشاركة على القرارات صفة الواقعية مما يؤدي الى تحفيز الموظفين نحو تنفيذها. فالمشاركة تنقل ظروف واقع التنفيذ للمدير من بيان الامكانيات الحقيقية المتاحة والعقبات المتوقعة والمقترحات المناسبة.

الدراسة الميدانية

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

(SPSS) تمت معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام مجموعة الحزم الإحصائية

- 1- التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد متوسط إجابات أفراد العينة. كذلك استخدام معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار فرضيات الدراسة حول دور متغيرات ممارسات الموارد البشرية وبين تطبيق الإدارة الرشيقة. واستخدام تحليل الانحدار لقياس ودراسة تأثير المتغيرات المستقلة (ممارسات الموارد البشرية) على المتغير التابع (الإدارة الرشيقة)
- تم تصميم الأسئلة بحيث شملت على جزئين : الجزء الأول لتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد العينة ، دون إخضاعها للتحليل الإحصائي لأنها لا تدخل ضمن أهداف الدراسة، ومنها (الجنس ، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي). بينما شمل الجزء الثاني سؤلين : السؤال الاول لقياس المتغيرات المستقلة ممارسات الموارد البشرية، ويتكون من (31) عبارة أعدت بطريقة ليكرت الخماسي ، التي تمكن الباحث من تحديد مدى الموافقة او عدم الموافق على كل عبارة من العبارات المكونة للمقياس وفقا للتدرج التالي :

(موافق تمام- موافق- موافق إلى حد ما- غير موافق- غير موافق تماما)

الإجابة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تمام
الدرجة	5	4	3	2	1

السؤال الثاني متعلق بقياس المتغير التابع (الإدارة الرشيقة)، ويتكون من (10) عبارة أعدت بطريقة ليكرت الخماسي.

قياس معامل الثبات

معامل الثبات في أغلب حالاته هو معامل ارتباط، ويقصد بها مدى ارتباط قراءات نتائج القياس المتكررة. بالإضافة إلى ذلك فإن الثبات يعتمد على الاتساق الداخلي والذي يعني أن الأسئلة تصب جميعها في غرض عام يراد قياسه. وهناك عدد من الطرق الإحصائية لقياس الثبات ومن أكثرها شيوعا والتي يمكن من خلالها قياس الثبات هي طريقة كرونباخ الفا (Alpha Crunbach) والتي تعتمد على الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الاسئلة مع بعضها البعض ومع كل الاسئلة بصفة عامة، وللتحقق من ثبات إجابات استبانة الدراسة فقد تم إجراء تحليل الثبات بالاعتماد على طريقة كرومباخ الفا و الجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

ت	محاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات
	تخطيط الموارد البشرية	7	0.844
	تدريب الموارد البشرية	7	0.826
	تحليل وتوصيف الوظائف	7	0.755

0.838	4	تقييم الاداء
0.881	6	المشاركة في اتخاذ القرار
0.912	10	الادارة الرشيدة

من الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الثبات عالية لكل المحاور مما يؤكد قدرة الأداة على القياس وتحقيق أهداف الدراسة.

التحليل الوصفي

يعتمد التحليل الوصفي على وصف افراد عينة الدراسة من خلال وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة والتي تم تجميعها من خلال استبانة الدراسة وفيما يلي نتائج التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة:

أولاً : توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

ت	الجنس	العدد	النسبة %
1	ذكور	38	79.2%
2	اناث	10	20.8%
الإجمالي		48	100%

من الجدول السابق يتضح أن عينة الدراسة تتوزعت بين ذكور وإناث من الموظفين العاملين في مراقبة التربية والتعليم بمدينة اجدابيا ، وقد كان الجنس الغالب فيها الذكور بنسبة (79.2%) ، بينما بلغت نسبة الإناث فيها (20.8%).

ثانياً : توزيع أفراد العينة حسب العمر :

ت	العمر	العدد	النسبة %
1	من 30 سنة إلى 39	8	16.6%
2	من 40 الى 49 سنة	17	35.4%
3	50 سنة فأكثر	23	47.9%
4	الإجمالي	48	100%

يلاحظ من الجدول السابق بأن الفئة العمرية (من 50 فأكثر) تشكل أكثر نسبة من أعمار أفراد العينة ، حيث بلغت نسبتها (47.9%) ، تليها الفئة العمرية (من 40 إلى 49) بنسبة (35.4%) ، ثم الفئة العمرية (30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة (16.6%)

ثالثاً: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

ت	المستوى التعليمي	العدد	النسبة %
1	ثانوية عامة / دبلوم متوسط	---	0
2	بكالوريوس / ليسانس	42	87.5%
3	ماجستير فما فوق	6	12.5%
4	الإجمالي	48	100%

من خلال الجدول السابق يتضح بأن حملة الشهادات الجامعية (بكالوريوس/ ليسانس) يشكلون أعلى نسبة حيث بلغت (87.5 %)، تليها حملة الماجستير فما فوق بنسبة بلغت (12.5 %).
رابعا: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية:

ت	الخبرة العملية	العدد	النسبة %
3	من 5 الى 10 سنوات	6	12.5%
4	من 10 الى 14 سنوات	13	27%
5	15 سنوات فأكثر	29	60.5%
الاجمالي		48	100%

من الجدول السابق يتضح أن أفراد العين من ذوي الخبرة العملية (15 سنة فأكثر) كان لهم أكبر نسبة (60.5%)، يليهم أفراد العينة من ذوي الخبرة العملية (من 10 إلى 14 سنة) بنسبة تقدر (27 %).
وصف البيانات الخاصة بالموارد البشرية:

سيتم في هذا الجزء عرض ووصف ومناقشة البيانات المتعلقة بمتغيرات الموارد البشرية باعتبارها تمثل المتغيرات المستقلة لهذه الدراسة، وتشمل خمسة متغيرات تتمثل في، تخطيط الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تحليل وتوصيف الوظائف، مشاركة في اتخاذ القرار، تقييم أداء الموظفين. حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير من المتغيرات السابقة وذلك على المقياس الخماسي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محور تخطيط الموارد البشرية	2.8782	0.3442
محور تدريب الموارد البشرية	3.2536	0.3549
محور تحليل وتوصيف الوظائف	4.431	0.7601
محور المشاركة في اتخاذ القرارات	2.8572	0.3102
محور تقييم أداء	3.21	0.5924

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمتغير تحليل وتوصيف الوظائف قد تجاوز درجة متوسط القياس حيث بلغ (4.431) مما يدل على ارتفاع أهمية هذا المتغير من وجهة نظر أفراد العينة في مراقبة التربية والتعليم اجدابيا في التأثير على تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة. يليه متغيري تدريب الموارد البشرية وتقييم الأداء في المرتبة الثانية بمتوسطات بلغت (3.2536)

ومتوسط حسابي قدره (3.21) لمتغير تقييم الاداء، كذلك جاء المتوسط الحسابي لمتغير تخطيط الموارد البشرية (2.8782) وانحراف معياري قدره (0.3442)، ومتغير المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي قدره (2.8572) وانحراف معياري قدره (0.3102) مما يدل على انخفاض أهمية هذين المتغيرين في التأثير على تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة مقارنة بمتغير تحليل وتوصيف الوظائف وتقييم الاداء وتدريب الموارد البشرية في مجتمع الدراسة.

ثانيا وصف البيانات الخاصة بأسلوب الإدارة الرشيقة:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسلوب الإدارة الرشيقة باعتبارها متغير تابع لهذه الدراسة، حيث يشمل هذا الأسلوب على أربعة متغيرات (تنظيم موقع العمل، العمل القياسي ، الموظفين متعددي الوظائف، اداة ستة 6 سيقما)

حيث يلاحظ من خلال الجدول بأن جميع المتغيرات قد تحصلت على متوسطات حسابية أعلى من المتوسط الحسابي للمقياس وهو (1.5) مما يعني أن معظم أفراد العينة يؤيدون وجود أسلوب الإدارة الرشيقة في مجتمع البحث .

الإدارة الرشيقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تنظيم موقع العمل	1.76	0.309
العمل القياسي	1.601	0.386
الموظفين متعددي الوظائف	1.867	0.277
أداة ستة 6 سيقما	1.696	0.418

بلغ المتوسط الحسابي لمتغير موظفي متعددي الوظائف (1.86) وانحراف معيار قدره (0.277) من وجهة نظر الأفراد العينة ، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمتغير تنظيم موقع العمل (1.76) وانحراف معياري قدره (0.309) .

عرض وتحليل نتائج الفرضيات:

تحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى التي تخص تخطيط الموارد البشرية

الإرتباط البسط	R2	مستوى معنوية	القيمة الفائية	الانحدار الخطي	اختبار	مستوى معنوية
R		Sig	F	B	T	Sig
0.269	0.073	0.000	5.086	0.260	2.257	0.000

من الجدول السابق نلاحظ ان معامل الارتباط بيرسون بين متغير تخطيط الموارد البشرية وبين تطبيق الإدارة الرشيقة بلغ قيمته (0.269) وهو ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 . كذلك بلغت قيمة معامل التحديد (0.73) .

وهذا يشير الى أن محور تطبيق الإدارة الرشيقة يتأثر بما نسبته 7.3% بمحور تخطيط الموارد البشرية والباقي راجع لأسباب أخرى. كذلك يوضح الجدول مستوى معنوية 0.00 لتحليل اختبار التباين الأحادي حيث تشير القيمة الفائية إلى وجود مستوى معنوية عالية تؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط اي أنه يمكن الاعتماد على نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط

أما قيمة معامل الانحدار الخطي لمتغير تخطيط الموارد البشرية فكانت (0.260) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05، حيث يعني ذلك أي ان العلاقة موجبة طردية تدل على أنه كلما زادت وظيفة تخطيط الموارد البشرية كلما زاد تطبيق الإدارة الرشيقة بمراقبة التربية والتعليم باجديا وهذا يؤكد وبوضوح نتائج معامل الارتباط بيرسون ، وبناء على ذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

الإرتباط البسط	معامل التحديد	مستوى معنوية	القيمة الفائية	الانحدار الخطي	اختبار	مستوى معنوية
R	R	Sig	F	B	T	Sig
0.307	0.094	0.000	6.75	0.222	2.597	0.000

من الجدول السابق نلاحظ ان معامل الارتباط بيرسون بين متغير تدريب الموارد البشرية وبين تطبيق الإدارة الرشيقة بلغ قيمته (0.307) وهو ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 . كذلك بلغت قيمة معامل التحديد (0.094)

وهذا يشير الى أن محور تطبيق الإدارة الرشيقة يتأثر بما نسبته 9.4% بمحور تدريب الموارد البشرية والباقي راجع لأسباب أخرى. كذلك يوضح الجدول مستوى معنوية (0.00) لتحليل اختبار التباين الأحادي حيث تشير القيمة الفائية الى وجود مستوى معنوية عالية تؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط اي أنه يمكن الاعتماد على نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط.

أما قيمة معامل الإنحدار الخطي لمتغير تدريب الموارد البشرية فكانت (0.222) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05، حيث يعني ذلك أي ان العلاقة موجبة طردية تدل على أنه كلما زادت وظيفة تدريب الموارد البشرية كلما زاد تطبيق الإدارة الرشيقة بمراقبة التربية والتعليم باجديا وهذا يؤكد وبوضوح نتائج معامل الارتباط بيرسون ، وبناء على ذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة .

تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

الارتباط البسيط	معامل التحديد	مستوى معنوية	القيمة الفائية	الإنحدار الخطي	اختبار	مستوى معنوية
R	2R	Sig	F	B	T	Sig
0,466	0,217	0.000	18.053	0.424	4.25	0.00

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط البسيط (R) والذي كانت قيمته 0.466 ومعامل التحديد 0.217 وهذا يشير الى أن محور الإدارة الرشيقة يتأثر بما نسبته 21.7% بمحور تقييم الأداء والباقي راجع لأسباب أخرى. ويوضح الجدول ايضا أن مستوى المعنوية 0.000 لتحليل اختبار التباين الأحادي حيث تشير القيمة الفائية F الى وجود معنوية عالية تؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط اي أنه يمكن الاعتماد على نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط، حيث توضح قيم الإنحدار الخطي البسيط لإثر تقييم الأداء على الإدارة الرشيقة

حيث كانت قيمة الانحدار الخطي البسيط 0.424 وبمستوى معنوية عالية 0.000 أي ان العلاقة موجبة طردية تدل على أنه كلما زاد التركيز على محور تقييم الأداء كلما زاد تطبيق الإدارة الرشيقة وهذا يؤكد وبوضوح نتائج معامل الارتباط بيرسون. وبناء على هذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة. وهذا ماينفق مع دراسة حيث ان التقييم الجيد للاداء هو شرط مهم لنجاح واستمرار العمل

تحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

الارتباط البسيط	معامل التحديد	مستوى معنوية	القيمة الفائية	الإنحدار الخطي	اختبار	مستوى معنوية
R	2R	Sig	F	B	T	Sig
0.554	0.307	0.000	28.770	0.351	5.364	0.00

من خلال الجدول السابق معامل الارتباط البسيط (R) والذي كانت قيمته 0.554 ومعامل التحديد 0.307 وهذا يشير الى أن محور الإدارة الرشيقة يتأثر بما نسبته 30.7% بمحور تقييم الأداء والباقي راجع لأسباب أخرى. كذلك يوضح الجدول ايضا أن مستوى المعنوية 0.000 لتحليل اختبار التباين الأحادي حيث تشير القيمة الفائية F المحسوبة 28.771 الى وجود علاقة عالية تؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط اي أنه يمكن الاعتماد على نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط ، حيث توضح قيم الإنحدار الخطي البسيط لإثر تقييم الأداء على الإدارة الرشيقة

حيث كانت قيمة الانحدار الخطي البسيط 0.351 وبمستوى معنوية عالية 0.000 أي ان العلاقة موجبة طردية تدل على أنه كلما زاد التركيز على محور تحليل وتوصيف الوظائف كلما زاد تطبيق الإدارة الرشيقة وهذا يؤكد وبوضوح نتائج معامل الارتباط بيرسون. وبناء على هذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

تحليل نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

الارتباط البسيط	معامل التحديد	مستوى معنوية	القيمة الفائية	الإنحدار الخطي	اختبار	مستوى معنوية
R	2R	Sig	F	B	T	Sig
0.401	0.161	0.000	57.094	0.421	7.566	0.00

من خلال الجدول السابق معامل الارتباط البسيط (R) والذي كانت قيمته 0.401 ومعامل التحديد 0.161 وهذا يشير الى أن محور الإدارة الرشيقة يتأثر بما نسبته 16.1% بمحور المشاركة في اتخاذ القرارات والباقي راجع لأسباب أخرى. كذلك من خلال الجدول مستوى المعنوية 0.000 لتحليل اختبار التباين الأحادي حيث

تشير القيمة الفائية F المحسوبة 57.094 الى وجود علاقة تؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط اي أنه يمكن الاعتماد على نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط ، حيث توضح قيم الانحدار الخطي البسيط لإثر تقييم الأداء على الإدارة الرشيدة حيث كانت قيمة الانحدار الخطي البسيط 0.421 وبمستوى معنوية عالية 0.000 أي ان العلاقة موجبة طردية تدل على أنه كلما زاد التركيز على محور المشاركة في اتخاذ القرارات كلما زاد تطبيق الإدارة الرشيدة وهذا يؤكد وبوضوح نتائج معامل الارتباط بيرسون. وبناء على هذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة. حيث مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار تحسن الاداء لأنها تضمن التنفيذ الطوعي لقرارات دون تردد او تدمير وتخفف من جو التوتر في العمل.

النتائج

خلصت الدراسة الميدانية للبحث والتي هدفت إلى معرفة دور ممارسات الموارد البشرية على الإدارة الرشيدة، كذلك معرفة تأثير كل من متغيرات ممارسات الموارد البشرية على تطبيق الإدارة الرشيدة في مراقبة التربية والتعليم اجدابيا قيد الدراسة، كذلك يتم تقديم مجموعة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة. حيث توصلت نتائج الدراسة إلى إثبات الفرضية العامة للدراسة (هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05% لدرجة ممارسات الموارد البشرية على الإدارة الرشيدة في مراقبة التربية والتعليم اجدابيا. وقد تم إثبات هذه الدراسة بناء على إثبات النتائج الرئيسية التالية:

1- تم التوصل إلى انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05% لتخطيط الموارد البشرية على تطبيق الإدارة الرشيدة والدليل على ذلك المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (2.87) . وهو متوسط حسابي يقع ضمن مجال التوافق. وهو ما يؤكد صحة الفرضية. وهذا ما يتفق مع ما توصل اليه دراسة الخانجي(2023)، من وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية في التأثير على المتغير التابع الإدارة الرشيدة حيث معامل الارتباط بين المتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية والتابع الإدارة الرشيدة كانت قيمته (0.353) ومعامل تفسير قيمته (12.5%) اي ان المتغير المستقل استطاع ان يفسر 12.5% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الإدارة الرشيدة والباقي يعزو الى أسباب اخرى، كذلك يؤثر في المتغير التابع بحدود 0.291 وهو ذو دلالة معنوية بلغت قيمتها 0.000 وأقل من 0.005. كذلك تتفق مع دراسة موسى (2021) حيث معامل الارتباط بين متغير تخطيط الموارد البشرية والتابع الإدارة الرشيدة كان موجب وطردي بمقدار قدره 0.693 ومعامل انحدار 0.481.

2- تم التوصل إلى انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05% لتدريب الموارد البشرية على تطبيق الإدارة الرشيدة والدليل على ذلك المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.25) . وهو متوسط حسابي يقع ضمن مجال التوافق. وهو ما يؤكد صحة الفرضية، وهي بذلك تتفق مع دراسة خانجي(2023)، حيث بينت نتائج الدراسة بأن معامل الارتباط بين تدريب الموارد البشرية والإدارة الرشيدة بلغت قيمته (0.527)، والمتغير المستقل تدريب الموارد البشرية له تأثير ايجابي في المتغير التابع بحدود (0.459) وهو ذو دلالة معنوية عند 0.000. كذلك تتفق مع دراسة العوضي (2022) حيث وظيفة التدريب لها دور حيوي في تحسين اداء الموظفين وتنمية معارفهم وقدراتهم حيث تقلل من الهدر وترفع انتاجية الموظف. كذلك تتفق مع نتائج دراسة جاسم وتناي(2016) حيث كانت العلاقة طردية موجبة بين المتغيرين

3 - تم التوصل إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05% لتحليل وتوصيف الوظائف على تطبيق الإدارة الرشيدة والدليل على ذلك المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (4.43) . وهو متوسط حسابي يقع ضمن مجال التوافق. وهو ما يدل على وجود انسجام بين اسم الوظيفة ومهامها وواجباتها كذلك المسؤولية المخولة لهم كافية وواضحة لأداء مهامهم وبين تطبيق الإدارة الرشيدة.

وهذا ما يتفق مع دراسة ركاج(2018) حيث بينت نتائج الدراسة بأن معامل الارتباط بين متغير تحليل وتوصيف الوظائف والإدارة الرشيدة بلغ (0.705) وهو ذو دلالة معنوية عند 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يدل على وجود أثر لتحليل وتوصيف الوظائف على الإدارة الرشيدة. كذلك تتفق مع دراسة

خانجي(2023)حيث المتغير المستقل تحليل وتوصيف الوظائف يؤثر على الإدارة الرشيقة بمعامل ارتباط قدره 0.395 ومعنوية دلالة الحسابية قدرها 0.002 وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية 0.005 .

4- تم التوصل إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمشاركة في اتخاذ القرارات على تطبيق الإدارة الرشيقة والدليل على ذلك المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (2.85) . وهو متوسط حسابي يقع ضمن مجال التوافق. حيث بينت الدراسة أن اغلب الموظفين لهم الصلاحية في المشاركة واتخاذ القرارات في الوظائف التي يشغلونها وتقديم المقترحات لتطوير العمل.

وهذا ما يتوافق مع دراسة العوفي (2022) حيث كان معامل الارتباط بين المتغير المستقل المشاركة في اتخاذ القرارات والمتغير التابع الإدارة الرشيقة هو (0.749) وبمعامل تحديد 0.567 وهو ما يشير الى وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرات، كذلك تتفق مع نتائج دراسة جاسم وتنائي (2016) حيث كانت النتائج بين المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات) والتابع (الإدارة الرشيقة) طردي موجب.

5- كما بينت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05% لتقييم الاداء على تطبيق الإدارة الرشيقة والدليل على ذلك المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.21) . وهو متوسط حسابي يقع ضمن مجال التوافق. حيث بينت الدراسة أن اغلب الموظفين يمتلكون المؤهل العلمي والقدرات والمهارات والخبرة الطويلة لإنجاز مهام تقييم الاداء. وهذا ما يتفق مع دراسة موسى (2021) حيث معامل الارتباط بين المتغير المستقل تقييم الاداء والمتغير التابع الإدارة الرشيقة كان 0.675 حيث علاقة طردية موجبة وقوية ومعامل تحديد كان 0.456 عند مستوى معنوية 0.05

التوصيات:

- توظيف مفهوم الإدارة الرشيقة في حل المشكلات الإدارية وتنظيم العمل من أجل تحسين جودة المخرجات.
- دعم ثقافة مفهوم الإدارة الرشيقة لدى جميع الموظفين وفي مختلف المستويات الإدارية.
- زيادة الإهتمام بالتنوع في مهارات الموظفين وذلك من خلال التركيز على احد متغيرات الادارة الرشيقة وهو متغير موظفي متعددي الوظائف وإمكانية إستعمالهم لشغل اكثر من وظيفة في أن واحد عند الحاجة إليهم.

- ربط برامج التدريب والتطوير المعتمدة باهداف ومتطلبات الإدارة الرشيقة.
- تصمي المتطلبات الوظيفية للمناصب المختلفة بما يتناسب مع محددات وأبعاد الإدارة الرشيقة والاخذ بعين الاعتبار تأثير المحددات الديمغرافية على مرونة الإدارة الرشيقة.
- الإهتمام بنشر ثقافة إزالة الضياع من الأنشطة والتركيز على اعتماد معايير لإجراءات العمل لمنع تكرار مشاكل الجودة مما يؤدي الى زيادة الاداء الوظيفي.

المراجع :

- ماهر ، أحمد، (2018م)، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة السابعة.
- الحريري، رافدة، (2017م)، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية، عمان الاردن.
- تيسير، عطالله، (2015)، إدارة الموارد البشرية- اتجاهات الحديثة والتحديات الألفية الثالثة،، دار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان الاردن.
- دلهوم ، حكيمة (2011)، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية"، رسالة ماجستير الإدارة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر.
- روييدة ، ستي (2018)، " تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير في الإدارة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر.
- حجي، عبدالمحسن،(2011)،" ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال،جامعة الشرق الاوسط ، الكويت.

- بن وارث، عبدالرحمن، (2016) "دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة"، مجلة العلوم الاقتصادية: العدد 17(2)، الجزائر، 2016.
- موسى، احمد، (2021)، " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 41، العدد 1، مصر.
- ركاج، محمد ، (2016) ، "مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بغزة" بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني للاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية لتعليم التقني (كلية فلسطين التقنية) المنعقد في فلسطين بتاريخ 6-7=2018.
- عبدالعزيز، عبدالعاطي، (2014) "متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة لتحسين أداء الجهاز الإداري بكلية التربية بحفر الباطن جامعة الدمام، المجلة التربوية، مصر، (8)، 373-456.
- فاطنة ، محمد، (2012): أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين ، دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة. رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، الجزائر.
- الحسن ، احمد، (2014)، أثر تطبيق آليات الإدارة الرشيقة في جودة القيادة التربوية في الإشراف التربوي بمحافظة الأحساء، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الطائف ، المملكة العربية السعودية.
- احمد ، محمد، (2015) الإدارة الرشيقة ودورها في تحسين أداء القطاع العام في العام العربي ، المؤتمر الدولي للتنمية التجارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، السعودية 1-35.
- المطيري، أحمد، (2019)، دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري، دراسة ميدانية جامعة الكويت، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال ، الكويت.
- خانجي (2023)، أحمد، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تطبيق الإدارة الرشيقة ، دراسة ميدانية على العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي سورية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية.
- العوفي، عواطف علي. (2022). تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الرشيقة، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 66، ص ص 2533-2564 .
- فهمي، عمر، (2023) "أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (15) العدد 12، مصر.
- كرات، احمد، (2018)، "متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد"، مجلة جلوبال لعلوم الاقتصاد والإدارة ، عدد (6)، جامعة الملك خالد، السعودية.
- عضوم، يوسف، (2021)، أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية، الجامع الافتراضية سوريا.
- جاسم، وتناي، (2016) ، انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية . دراسة ميدانية لشركة الاتصال بالعراق (زين - اسيا سيل) ، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، العراق.
- حاجي، خالد، (2023) "ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة ودورها في تحقيق التفوق الاستراتيجي ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، إقليم كردستان ، العراق، مجلد (11)، العدد (1).

Ade Asefe, Lean management, AA Global Sourcing Ltd, Uk, 2014.

Can Akdeniz, Lean management explained, Best Business Books, Germany, 2015.

• Azizsafaei, Farzaneh, 2016, The role of human resource management in achieving organizational agility, a thesis has been submitted in partial fulfillment of the requirements of the University of the City of Birmingham for the degree of Doctor of Philosophy Birmingham City Business School, Birmingham City University, Birmingham, United Kingdom.

Karman, A. (2019). The role of human resource flexibility and agility in achieving sustainable competitiveness. International Journal of Sustainable Economy, 11(4), 324-346 .

السؤال الاول:

أولا . البيانات الاولى:

1. النوع (الجنس) 1 . ذكر () 2. انثى () .
2. العمر بالسنوات
1 من 30 – إلى 39 سنة () . 2. من 40 – 49 سنة () 3. من 50 سنة فأكثر () .
3. المستوى التعليمي:
1 . ثانوية عامة /دبلوم متوسط () 2. بكالوريوس/ ليسانس 3 . . ماجستير فما فوق ()
- 4: الخبرة العملية:
1 . من 5 إلى 10 سنوات () . 2 . من 10 إلى 14 سنة () 3 . من 15 سنة فأكثر ()

السؤال الثاني:-

تدريب الموارد البشرية:

العبارات	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
توفر المراقبة الدورات التدريبية التي يحتاجها الموظفين					
تشجع المراقبة موظفيها على اتباع دورات تحسين مهاراتهم في العمل					
تمنح المراقبة موظفيها مكافآت عند نجاحهم في الدورات التدريبية					
يعتبر النجاح في الدورات التدريبية معيارا لترقية ضمن عمل المنظمة					
تحدد المراقبة مواعيد تدريبهم مسبقا					
هنالك تقييم لعملية تدريب الموظفين للحكم على فعاليته					
تلتزم مراقبة التعليم موظفيها باتباع دورات تطوير العمل					

تقييم الاداء:

العبارات	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
تقوم سياسات تقييم الأداء على وضع معايير علمية وموضوعية لتقييم أداء الموظفين					
يعتبر نظام تقويم الافراد نظام فعال لزيادة الثقة بين الادارة والموظفين					
يسهم نظام التقويم الأداء في تطوير الموظفين وزيادة مهاراتهم					
ترشد سياسات تقييم أداء الموظفين إلى البرامج التدريبية المناسبة للموظفين.					

المشاركة في اتخاذ القرارات:

العبارات	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
تشكل الإدارة لجان لبحث المشاكل واتخاذ القرارات					
يثق الموظفون بالإدارة بما يمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرار					
تعقد الإدارة اجتماعات دورية من أجل سماع آراء الموظفين					
المشاركة في اتخاذ قرارات العادية والروتينية					
تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل موظف فرصة المشاركة في اتخاذ القرار					
تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات في إيجاد علاقات إيجابية في جميع المستويات التنظيمية					

تخطيط الموارد البشرية:

العبارات	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما

تماما		حد ما			تسهم وظيفة تخطيط الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة للموظفين.
					تسهم وظيفة التخطيط الموارد البشرية في تعديل خطة الموارد البشرية لتتلاءم مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
					تساعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية في وضع السياسات المناسبة للاستقطاب وتعيين في المنظمات لسد العجز في الموارد البشرية
					تمكن وظيفة تخطيط الموارد البشرية المنظمات من تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية مستفيدة من المعلومات التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية.
					ترسم وظيفة تخطيط الموارد البشرية مسار تنمية المسار الوظيفي للموظفين
					تساعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية الإدارة العليا في تحديد الموازنات والموارد اللازمة لتطوير مواردها البشرية
					توظف وظيفة التخطيط الموارد البشرية مؤهلات وخبرات الموظفين بالشكل المناسب

تحليل وتوصيف الوظائف:

العبارات	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق تماما	غير موافق
يوجد دليل واضح في المراقبة يسهل معرفة مهام وواجبات كل وظيفة					
يوجد انسجام بين أسم الوظيفة وبين مهامها وواجباتها					
التحديد الدقيق للمسؤولية المتعلقة بالمنصب ترفع من كفاءة أداء المهام					
يوجد توافق بين المؤهل العلمي ومتطلبات الوظيفة					
وجود ظروف عمل محيطة بكل (إنارة ، تبريد، تهوية ، أجهزة) تساعد على اتمام العمل					
توجد صلاحيات في اتخاذ القرارات في الوظيفة					
توجد صلاحيات في إبداء الرأي في اجتماعات الإدارة					

الإدارة الرشيدة

العبارات	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق تماما	غير موافق
تقوم المراقبة بالقضاء على أي نشاط لا يضيف قيمة للخدمة المقدمة					
تحت المراقبة الموظفين على الإستعمال الجيد للأجهزة والمعدات، كل حسب الطاقة التشغيلية الخاصة به(فعالية وكفاءة الاستخدام)					
تسعى المراقبة إلى ترسيخ ثقافة التحسين و التطوير المستمر بشكل تدريجي ومنتظم لدى جميع الأطراف الفاعلة داخل المراقبة (تفادي مقاومة التغيير)					
تضع المراقبة معايير محددة من أجل تنظيم العمل					
توظيف الأفكار الجديدة لتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين					
تضع أفكارا وخطط لتجنب حدوث المشكلات الإدارية					
تسهم في وضع حلول للإجراءات الروتينية لتحسين وتطوير العمل الإداري					
تعتمد على نتائج التقييم لأداء الموظفين لتطوير العمل الإداري					
تضع برامج ومنهجيات متطورة خاصة بتحسين وتطوير الأنشطة والعمليات					
تعمل المراقبة على تنويع مهارات الموظفين باستخدام أساليب التدوير الوظيفي					

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **JLABW** and/or the editor(s). **JLABW** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.