



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة الافتراضية السورية

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة

"دراسة ميدانية على العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية"

The Impact of Human Resource Management Strategies on Lean Management

"A Field Study on The Employees in The United Nations Development Program
(UNDP) in Syria"

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA

إعداد الطالب: أحمد زاهر خانجي
Ahmad_zaher_137040

إشراف الدكتور: معاذ الصباغ

أ. الإهداء

أهدي هذا الجهد والعمل المنوَّاع

إلى المعنى الأصلي للعطاء والصبر والحنان، والكلمة الطيبة والدعوة الصالحة - أمي

إلى ملهم الصمود وأيقونة النجاح والمثال الأوفى للعطف، والسند الدائم... أبي

إلى أخي وأخني الذين طالما كانا رفيقين في هذه الحياة وذاعمين في كل مواقفها

وملاذا أرجع إليهم عند الصعاب

إلى زوجتي الغالية، الحنونة والصبورة، والمحبة والمناقلة، ورفيقة الدرب في السراء

والضراء

إلى ولدي الحسين ومرتلخاني عمري، وبهجة فؤادي ومصدر إلهامي

إلى كل من كان له علي فضل في هذه المسيرة الممنعة من ذكارة ومدارسين

وإداريين وزملاء

ب. شكر و تقدير

الحمدُ والشُكرُ والتَّناءُ أو لا اللهُ سُبْحانَهُ وتعالى، الَّذي عَلَّمَنِي مِن جَهْلِ وَهُوَ الَّذي وَفَّقَنِي لِإِجْزَاءِ هَذَا البَحْثِ
المَوْضُوعِ وَأَسْأَلُ اللهُ أَنْ يَزِيدَنِي عِلْمًا

وَأَتَوَجَّهُ بِالشُّكْرِ الجَزِيلِ والعُرْفَانِ بِالجمِيلِ إلى مُشْرِفِي الدُّكُورِ معَاذِ الصَّبَاغِ الَّذي حَظَّيْتُ بِتَفَضُّلِهِ بالإِشْرَافِ
عَلَى بَحْثِي وَتَابَعَنِي مِنْذُ بَدَايَةِ اخْتِيَارِ المَوْضُوعِ وَحَتَّى آخِرِ حَرْفِ كُتُبِ إِخْرَاجِ هَذَا البَحْثِ إلى حَيِّرِ الوُجُودِ
بِالشُّكْلِ الأَمَثِلِ وَالأكْمَلِ

كَمَا أَنِّي أَتَوَجَّهُ بِخَيْرِ بَلِّ الشُّكْرِ إلى السَّادَةِ الأَفْضَلِ أَعْضَاءِ لَجْنَةِ المُنَاقَشَةِ عَلَى وَفْقِهِمِ وَجَهْدِهِمِ وَمَلاحِظَاتِهِمِ
وَتَوْجِيهَاتِهِمِ القِيمَةَ خِلالَ مُنَاقَشَةِ البَحْثِ

كَمَا أَتَقَدَّمُ بِالشُّكْرِ وَالتَّعْدِينِ إلى أَعْضَاءِ هَيْئَةِ التَّدْرِيسِ الكَرَامِ فِي بَرِّ نَامِجِ مَاجِسْتِيرِ إِدَارَةِ الأَعْمَالِ فِي
الْجَامِعَةِ الأَقْرَاضِيَّةِ السُّورِيَّةِ

كَمَا أَشْكُرُ الدُّكُورَ إِيَادِزَ وَكَامِرَ مُدِيرِ بَرِّ نَامِجِ مَاجِسْتِيرِ إِدَارَةِ الأَعْمَالِ فِي الْجَامِعَةِ الأَقْرَاضِيَّةِ السُّورِيَّةِ
عَلَى سَعْيِهِ الدَّائِمِ وَجُهُودِهِ المُسْتَمِرَّةِ فِي دَعْمِ الطُّلَّابِ وَرَفْعِ مُسْتَوَى البَرِّ نَامِجِ.

وَلَا أَنْسَى أَنْ أَشْكُرَ زُمَلَائِي فِي مَاجِسْتِيرِ إِدَارَةِ الأَعْمَالِ الَّذِينَ شَارَكُونِي مُنْعَةَ الدِّرَاسَةِ فِي الْجَامِعَةِ
الأَقْرَاضِيَّةِ السُّورِيَّةِ عَلَى مَدَامِ عَامِينَ وَكَانَ لَوْجُودِهِمِ وَدَعْمِهِمِ وَتَعَاوُنِهِمِ الأَثَرَ الأَكْبَرَ خِلالَ مَرِحَلَتِي

الدِّرَاسَةِ

ج. ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التطوير، تقييم الأداء) على الإدارة الرشيقة، ومدى تغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، مستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة)، وذلك باستخدام أسلوب البحث الوصفي التحليلي.

يتكون مجتمع البحث من موظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتوزيع الاستبانة الكترونياً على عينة عشوائية من موظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية، وقد تم استرداد 60 رداً على الاستبانة وهذه النسبة كافية لتطبيق التحليل الإحصائي، وقام الباحث بتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وتوصل البحث إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية تقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من استراتيجيات الإدارة البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التطوير، تقييم الأداء) على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث (الاستقطاب، استراتيجية الاختيار، تطوير الموارد البشرية) على الإدارة الرشيقة وفقاً للمتغير الديموغرافي (العمر).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث (استراتيجية التدريب، استراتيجية الاختيار، تطوير الموارد البشرية، تقييم الأداء وتطوير الموارد البشرية) على الإدارة الرشيقة وفقاً للمتغير الديموغرافي (المستوى التعليمي).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث (استراتيجية التدريب، تطوير الموارد البشرية) على الإدارة الرشيقة وفقاً للمتغير الديموغرافي (للخبرة).

انتهى هذا البحث بمجموعة من المقترحات والتوصيات التي من المتوقع أن تساعد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية بتطبيق الإدارة الرشيقة بأفضل السبل الممكنة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التطوير، تقييم الأداء، الإدارة الرشيقة

Abstract

This research aims to know the impact of human resource management strategies (attraction, selection, training, development, performance evaluation) on lean management, and the extent to which human resource management strategies change on lean management according to demographic variables (gender, age, level of education, number of years of experience).

The research community consists of the staff of the United Nations Development Program (UNDP) in Syria, and to achieve the objectives of the research, the researcher distributed the questionnaire electronically to a soft sample of the staff of the United Nations Development Program (UNDP) in Syria. Analyzing data and testing hypotheses using the SPSS statistical package for social sciences.

The research concluded that there is a statistically significant effect of evaluating human resources management strategies on lean management in the United Nations Development Program (UNDP) in Syria, and there is a statistically significant effect for each of human management strategies (attraction, selection, training, development, performance evaluation) on lean management. In the United Nations Development Program UNDP in Syria.

There are statistically significant differences in the effect of human resource management strategies in terms of (attraction, selection strategy, human resource development) on lean management according to the demographic variable (age).

There are statistically significant differences in the impact of human resource management strategies in terms of (training strategy, selection strategy, human resource development, performance evaluation human resource development) on lean management according to the demographic variable (educational level).

There are statistically significant differences in the impact of human resource management strategies in terms of (training strategy, human resource development) on lean management according to the demographic variable (experience).

This research ended with a set of proposals and recommendations that are expected to help the United Nations Development Program (UNDP) in Syria apply lean management in the best possible way.

Keywords: human resource management strategies, human resource management, recruitment, selection, training, development, performance appraisal, lean management.

ح. لجنة المناقشة والحكم على البحث

تاريخ المناقشة	الدكتور
5 كانون الثاني 2023	أديب برهوم

تاريخ المناقشة	الدكتور
6 كانون الثاني 2023	رشا سيروب

خ. فهرس المحتويات

1	أ. الإهداء.....
2	ب. شكر وتقدير.....
3	ج. ملخص البحث.....
4	ABSTRACT.....
5	ح. لجنة المناقشة والحكم على البحث.....
6	خ. فهرس المحتويات.....
8	الفصل الأول: الإطار العام للبحث.....
8	1 – 1 مقدمة.....
9	1 – 2 الدراسات السابقة وتطوير الفرضيات.....
14	1 – 3 ما يميز هذه البحث عن الدراسات السابقة.....
14	1 – 4 مشكلة وتساؤلات البحث.....
15	1 – 5 أهمية البحث.....
15	1 – 6 أهداف البحث.....
16	1 – 7 فرضيات البحث.....
17	1 – 8 منهجية البحث.....
18	1 – 9 متغيرات البحث.....
19	1 – 10 نموذج البحث.....
19	1 – 11 حدود البحث.....
20	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث.....
20	2 – 1 المبحث الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.....
20	2 – 1 – 1 مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.....
21	2 – 1 – 2 تعريف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.....
22	2 – 1 – 3 أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.....
22	2 – 1 – 4 مراحل بناء استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.....

24 أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية 5 - 1 - 2
27 المبحث الثاني: الإدارة الرشيقة
27 مفهوم الإدارة الرشيقة 1 - 2 - 2
27 تعريف الإدارة الرشيقة 2 - 2 - 2
28 مبادئ الإدارة الرشيقة 3 - 2 - 2
28 أدوات الإدارة الرشيقة 4 - 2 - 2
30 متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة 5 - 2 - 2
31 أبعاد الإدارة الرشيقة 6 - 2 - 2
33 الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث
33 1 - 3 مقدمة
33 2 - 3 لمحة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية
33 3 - 3 منهجية البحث
34 4 - 3 مجتمع وعينة البحث
34 5 - 3 أداة البحث
35 6 - 3 جمع البيانات وتحليلها
36 7 - 3 صدق أداة البحث
41 8 - 3 ثبات أداة البحث
43 9 - 3 تحليل محاور البحث
51 10 - 3 اختبار فرضيات البحث
65 4 - النتائج
66 5 - التوصيات
67 6 - المراجع
67 1 - 6 المراجع العربية
68 2 - 6 المراجع الأجنبية
71 7 - الملاحق

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1 - 1 مقدمة

تمثل إدارة الموارد البشرية أحد أهم الوظائف التي تركز عليها المنظمات والتي تهدف من خلالها الارتقاء بإمكانياتها وسمعتها، وإن المصدر الحقيقي القادر على تعزيز قدرة المنظمات التنافسية في العصر الحالي لم يعد حجم ما تملكه من معدات وآلات وأرصدة، وإنما أصبح المورد البشرية وقدرة المنظمات على تنميتها وفق النظرة الاستراتيجية التي تنظر للعاملين كاستثمار وليس كتكلفة. وتؤكد العديد من الدراسات بأن عملية التكامل والترابط بين الاستراتيجية العامة للمنظمة، مع استراتيجية الموارد البشرية تشكل ركناً أساسياً في تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية.

وفي ظل التحولات والتغيرات والضغوط والمطالب المتزايدة التي تواجه منظمات العصر الحالي، كان لا بد من تغيير المنهج العام للمنظمة، لتصبح أكثر تأقلاً مع مستجدات في بيئة العمل عن طريق إعادة دراسة كامل مسار العملية الإنتاجية والتخلص من كل نشاط لا يضيف قيمة للزبائن، ثم ما لبثت فكرة الإنتاج الرشيق أن تحولت إلى فكر شامل يطبق في كافة المجالات وأنشطة الأعمال وتشكل مفهوم الإدارة الرشيقة، وهي فلسفة إدارية حديثة تقوم على أساس تحقيق القيمة القصوى للزبائن من خلال الحد من الهدر والنفايات والانتظار وتقليل الضائع والتالف في استخدام الموارد من خلال الأنشطة المختلفة للعمل.

وبالتالي فإن استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة يتطلب توفير العديد من المقومات الرئيسية اللازمة لنجاح أسلوب الإدارة الرشيقة، وهذا يتطلب الالتزام من جميع الأطراف ذات العلاقة بالعملية الإدارية، وبالأخص العنصر البشري والإدارة المسؤولة عنه ألا وهي إدارة الموارد البشرية واستراتيجيتها بالتعامل مع العنصر الأهم في العملية الإنتاجية وهو العنصر البشري.

لذا قام الباحث في هذا البحث تحديد أثر استراتيجيات الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة.

1 – 2 الدراسات السابقة وتطوير الفرضيات

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث، وفيما يلي استعراض لهذه الدراسات تبعاً لزمان إصدارها من الأحدث إلى الأقدم:

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (الصوالحة والعدوان، 2020): أثر استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية.

توصلت الدراسة إلى ما يلي: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة (التوظيف، التدريب، التعويضات، إدارة الأداء) على تحقيق التميز التنظيمي (القيادة، العاملين، الهيكل، الثقافة). عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التعويضات) على أبعاد التميز التنظيمي (القيادة، العاملين، الهيكل، الثقافة).

2. دراسة (العولقي، 2018): أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط، دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية.

اهتم هذا البحث بتحليل طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في البنوك التجارية اليمنية، ولتحقيق ذلك، تم اختيار عينة قوامها 335 مديراً، في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية، وكافة الفروع التي تقع في أمانة العاصمة صنعاء، ومحافظة تعز، ومحافظة إب، وذلك باستخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لذلك. وبينت النتائج وجود علاقة معنوية مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي، ووجود علاقة معنوية غير مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

3. دراسة (فاطنة، 2021): أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين، دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجللفة.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق الاحتواء العالي للعاملين في المديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجللفة، من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة التي وزعت على عينة عشوائية من (70) عاملاً، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (209) عاملاً. وبعد التحليل باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

تحقيق تطبيق الإدارة الرشيقة بمستوى متوسط، ومستوى توافر ممارسات الاحتواء العالي للعاملين متوسط.

تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي البسيط أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على تحقيق الاحتواء العالي للعاملين بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجللفة.

4. دراسة (صبري، 2020): الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة (الجزائر).

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة. تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي مع استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والذي تم توزيعه على عينة عشوائية قوامها 230 عاملاً من مختلف المستويات الإدارية، واستخدمت طرق الإحصاء الوصفي والاستنتاجي لتحليل واختبار دراسة الفرضيات باستخدام برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى أن تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة ضعيف، وقد بنحو 17.9٪، وهذا ما يتطلب من الشركة زيادة الاهتمام بالإدارة الرشيقة لما لها من أهمية كبيرة ودورها الفعال في تحسين عناصر الإبداع الوظيفي.

5. دراسة (عبد البصير، 2020): تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية.

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية، كما يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمؤسسات الرياضية المختلفة قيد

الدراسة بجمهورية مصر العربية والمتمثلة في "وزارة الشباب والرياضة، اللجنة الأولمبية، الاتحادات الرياضية، الأندية الرياضية" بلغت عينة الدراسة (300) فرداً.

كانت أهم النتائج: ضعف في مستوى تبنى المؤسسات الرياضية للإدارة الرشيقة، عدم توافر أدوات الإدارة الرشيقة بالمؤسسات الرياضية، ضعف مستوى الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية، تبنى فكر الإدارة الرشيقة له القدرة على تحسين الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، استخدام أدوات الإدارة الرشيقة له القدرة على تحسين الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، التوصل إلى المتطلبات اللازمة لتحسين الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية والتي تتمثل في (دعم الإدارة العليا، التعاون بين العاملين والإدارة، الاهتمام بالتدريب، التغيير في ثقافة المؤسسة) .

6. دراسة (جاسم وتناي، 2016): انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين- آسيا سيل)

يسعى البحث إلى اختبار مدى انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في اثنتين من أهم شركات الاتصال العاملة في العراق هما (زين وآسيا سيل)، وتحديد مدى تبنى منهج الإدارة الرشيقة في الشركتين المبحوثتين بما يحسن من ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وقد تمثلت مشكلة البحث في وجود قصور في بعض جوانب تطبيق منهج الإدارة الرشيقة في الشركتين عينة البحث، وانعكس هذا القصور على ممارسات إدارة الموارد البشرية. ولهذا الغرض صيغت ثلاث فرضيات رئيسة للبحث؛ نصت الأولى على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة الموارد البشرية فيما نصت الثانية على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمنهج الإدارة الرشيقة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، بينما نصت الثالثة على وجود فروق معنوية بين الشركتين المبحوثتين في مجال تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة الموارد البشرية.

ولقد توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج لعل أهمها أن النتائج الاحصائية لجميع علاقات الارتباط والتأثير بين أدوات الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة الموارد البشرية كانت موجبة وذات دلالة معنوية ولا توجد فروق معنوية بين الشركتين المبحوثتين في مجال تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة وممارسات الموارد البشرية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Jado, 2022): تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على استمرارية الأعمال في الأسواق العالمية المتطورة (أميال)

The Impact of Human Resource Management Strategies on Business Continuity in The Developed Global Markets (MILES)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على استمرارية الأعمال في شركة الأسواق العالمية المتقدمة، بالإضافة إلى التعرف على تأثير مستوى أداء استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأسواق العالمية المتقدمة، وكذلك معرفة مستوى تطبيق استمرارية الأعمال في شركة الأسواق العالمية المتقدمة، وكشف أثر ومدى الارتباط والعلاقة بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستمرارية الأعمال.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التقييم) لها تأثير إحصائي كبير على استمرارية العمل بأبعادها (الدعم الإداري، التقييم، الخطط).

2. دراسة (Barahma et al, 2019): أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على المرونة الإستراتيجية، دراسة ميدانية في قطاع التصنيع اليمني الكبير والمتوسط

The Impact of Human Resources Management Strategies on The Strategic Agility: A Field Study in Large and Medium Yemeni Manufacturing Sector

في ظل عرض القدرات الديناميكية للشركة، فقد كان الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو تقديم نموذج تحليلي للثغرات المعرفية حول التأثير المباشر لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية على سرعة الحركة الاستراتيجية، وكذلك التأثير المباشر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي يتم تمثيلها في استراتيجية الموارد البشرية، إستراتيجية التدريب إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، إستراتيجية تعويض الموارد البشرية، إستراتيجية التخطيط الوظيفي) على الرشاقة الإستراتيجية.

ولتحقيق ذلك استند مسح الدراسة الرئيسي الذي وزع على المديرين ونوابهم في الشركات الصناعية اليمنية الكبيرة والمتوسطة (227) على عينة عشوائية بسيطة من 554 شركة، ويستخدم هذا العمل

تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية ، بالترتيب. لاختبار والتحقق من صحة نموذج البحث والفرضيات المطروحة .

وأشارت النتائج إلى أن هناك تأثيراً مباشراً لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على سرعة الحركة الاستراتيجية، فضلاً عن التأثير المباشر لاستراتيجية التخطيط الوظيفي واستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية على سرعة الحركة الاستراتيجية. بالمقابل، هناك تأثير غير مباشر لاستراتيجية الموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية وتعويض الموارد البشرية على المرونة الاستراتيجية لقطاع التصنيع اليمني الكبير والمتوسط (عينة الدراسة الحالية).

3. دراسة (Awad et al, 2022): تأثير ممارسات الإدارة الرشيقة على الاستدامة الاقتصادية في قطاع الخدمات.

The Impact of Lean Management Practices on Economic Sustainability in Services Sector.

تهدف هذه الدراسة إلى بناء نموذج يقيس بشكل أفضل تأثير ممارسات الإدارة الخالية من الهدر على الاستدامة الاقتصادية لشركات الخدمات. لهذا الغرض، يتم استخدام دراسة حالة متعددة، ويتم استخدام تحليلات العوامل الاستكشافية والتأكيدية لتطوير مقياس صالح وموثوق للإدارة الرشيقة، ويتم استخدام تحليلات الارتباط والانحدار لبيرسون لقياس تأثير الإدارة الرشيقة على الاستدامة الاقتصادية.

تقدم النتائج دليلاً على التأثير الإيجابي للإدارة الرشيقة على الاستدامة الاقتصادية. تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال تطوير مقياس جديد للإدارة الرشيقة وتقديم دليل على التأثير الإيجابي للإدارة الرشيقة على الاستدامة الاقتصادية، حيث لم يتم اختبار هذه العلاقة بشكل تجريبي، خاصة في الاقتصادات الناشئة.

4. دراسة (Hashmi et al,2015): تأثير تطبيق الإدارة الرشيقة على الأداء التشغيلي التنظيمي

The Impact of Lean Management Implementation on Organizational Operational Performance

يهدف البحث إلى تطوير التوافق بين استراتيجيات التحسين التشغيلي المختلفة، لمعالجة العلاقة بين الخصائص التشغيلية (الرشيق) والأداء التشغيلي للمؤسسة.

تشمل المتغيرات التي تم استخلاص النتائج منها الأداء التشغيلي والالتزام بالجدول اليومي وتكرار الإنتاج والتخطيط الموجه نحو التدفق. تم اختيار تقنية تحليل البيانات لتكون الارتباط والانحدار المتعدد. الهدف من إجراء هذه الاختبارات هو تسليط الضوء على ارتباط استراتيجية العجاف بالأداء التشغيلي.

النتائج والاستنتاجات: يتم إنشاء الارتباط الإيجابي بين الأداء التشغيلي والالتزام بالجدول اليومي والتخطيط الموجه نحو التدفق والإنتاج المتكرر، يُقترح على إدارة سلسلة التوريد أنه يجب أن يستلزم فريق الإنتاج الخاص بهم التكرار في عملهم ويصبحوا فعالين في إنتاجهم، يجب الوصول إلى مستوى التحسين الخاص بهم، حيث يتعين عليهم استخراج نفايات أقل والحصول على مستوى عالٍ من الإنتاج.

1 – 3 الاختلاف بين هذا البحث والدراسات السابقة

- تناولت الأبحاث الأخرى أثر الإدارة الرشيقة على استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، بينما كان البحث الحالي سابقاً في دراسة أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة.
- اختلاف أبعاد متغيرات البحث الحالي عن متغيرات الدراسات السابقة من حيث أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة.
- دراسة وجود فروق معنوية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، مستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة)، بينما ابتعدت الدراسات السابقة عن دراسته.
- تطبيق البحث على مجتمع بحث نوعي وجديد (كدراسة ميدانية) تختلف عن باقي مجتمعات البحث المدروسة في الدراسات السابقة.

1 – 4 مشكلة وتسؤلات البحث

يعد موضوع الإدارة الرشيقة أحد الأساليب والتقنيات الحديثة والمهمة التي تساعد المنظمات في تجاوز التحديات في ظل التغيرات السريعة وتنوع رغبات وحاجات المستفيدين ولتحقيق غايات الإدارة الرشيقة ألا وهي الحد من الهدر وتقليل الضائع، وبالتالي يجب التركيز على العنصر الأهم في العملية الإنتاجية وهو العنصر البشري والتأكد من تطبيق استراتيجيات صحيحة تهدف إلى استقراره وتطويره.

ومن هنا تتبلور مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي ألا وهو، هل يوجد لاستراتيجيات إدارة الموارد

البشرية أثر على الإدارة الرشيقة؟

1 – 5 أهمية البحث

الأهمية العلمية:

- تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يناقشه، حيث يعد من أوائل الأبحاث التي تناولت موضوع أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة، بينما تناولت الأبحاث الأخرى أثر الإدارة الرشيقة على استراتيجيات تنمية الموارد البشرية.
- يمكن اعتبار هذه الدراسة كمصدر للباحثين والدارسين الذين يودون التعرف أكثر على واقع الإدارة الرشيقة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وقد تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق للباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من البحوث في هذا المجال.

الأهمية العملية:

- الدراسة الميدانية تم تطبيقها على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP ويستمد البحث أهميته من أهمية والمكانة التي يحتلها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية ودوره في بناء نسيج اجتماعي متماسك وقوي.
- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية المنظمات بالإضافة لأهمية المورد البشري الذي يلعب دوراً أساسياً في دعم الاقتصاد الوطني.
- ستقدم نتائج هذا البحث لصنّاع القرار في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية معلومات قيّمة عن مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة.
- تقديم توصيات يجب الاهتمام بها من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية في مجال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للوصول إلى الهدف المنشود والمتمثل في تحقيق أهداف الإدارة الرشيقة.

1 – 6 أهداف البحث

يهدف البحث، بشكل أساسي، إلى توضيح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP وتأثيرها على الإدارة الرشيقة وذلك من خلال دراسة وتحقيق الأهداف التالية:

- تحديد أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية.

- دراسة وجود فروق معنوية تُعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية ومنها (الجنس، العمر، مستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة).

1 – 7 فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى:

H1- يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية.

1 – 7 – 2 الفرضيات الفرعية الأولى:

H1-1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية.

H1-2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية.

H1-3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية.

H1-4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية.

H1-5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H2- يتغير تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، مستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة).

الفرضيات الفرعية الثانية:

H2-1- يتغير تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية وفقاً للمتغير الديموغرافي (الجنس).

H2-2- يتغير تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية وفقاً للمتغير الديموغرافي (العمر).

H2-3- يتغير تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية وفقاً للمتغير الديموغرافي (مستوى التعليم).

H2-4- يتغير تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية وفقاً للمتغير الديموغرافي (عدد سنوات الخبرة).

1 – 8 منهجية البحث

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث يأتي المنهج الوصفي في طليعة مناهج البحث العلمي المستخدمة لتفصيل الدراسات البحثية، فإن المنهج الوصفي في صورته العلمية يتمثل في مشاهدة ظاهرة على صورتها بالطبيعة، ومن ثم استحضار الحواس الإنسانية، والعمل على وضع إطار وصفي لها، ثم تجميع المعلومات حولها، والتعرف على أسباب الحدوث، وفي ضوء ذلك يضع الباحث نتائجه، كما أن هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية وهو يناسب الظاهرة موضوع البحث.

هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً بوصفها وبيان خصائصها، وكمياً بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى. وهو أيضاً يقوم على وصف الظواهر الطبيعية أو الاجتماعية للوصول بذلك إلى إثبات الحقائق العلمية. والمنهج الوصفي مكمل لمنهج الاسترداد التاريخي الذي يصف الظواهر في تطورها الماضي حتى يصل بها إلى الوقت الحاضر. ولهذا يكاد المنهج الوصفي يشمل كافة المناهج الأخرى باستثناء المنهج التاريخي والتجريبي ذلك لأن عملية الوصف والتحليل للظواهر تكاد تكون مسألة مشتركة وموجودة في كافة أنواع البحوث العلمية. والباحث حينما يستخدم المنهج الوصفي لا يقوم بحصر الظواهر ووصفها جميعها، وإنما يقوم بانتقاء الظواهر التي تخدم غرضه من الدراسة ثم يصفها ليتوصل بذلك إلى إثبات الحقيقة العلمية. (السريحي وآخرون، 2008، ص. 206_210)

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث لتكوين الإطار النظري من خلال مراجعة مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث والمطالعة في مواقع الانترنت.
- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صُممت خصيصاً لهذا الغرض باستخدام مقياس لايكرت الخماسي.

الجدول 1: مقياس لايكرت الخماسي

موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجة	1 درجة

المصدر: من إعداد الباحث

وتم تحليل بياناتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي IBM SPSS Statistic Ver. 25 وذلك للتحقق من صحة الفروض.

1 – 9 متغيرات البحث

■ المتغير المستقل:

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أبعاده:

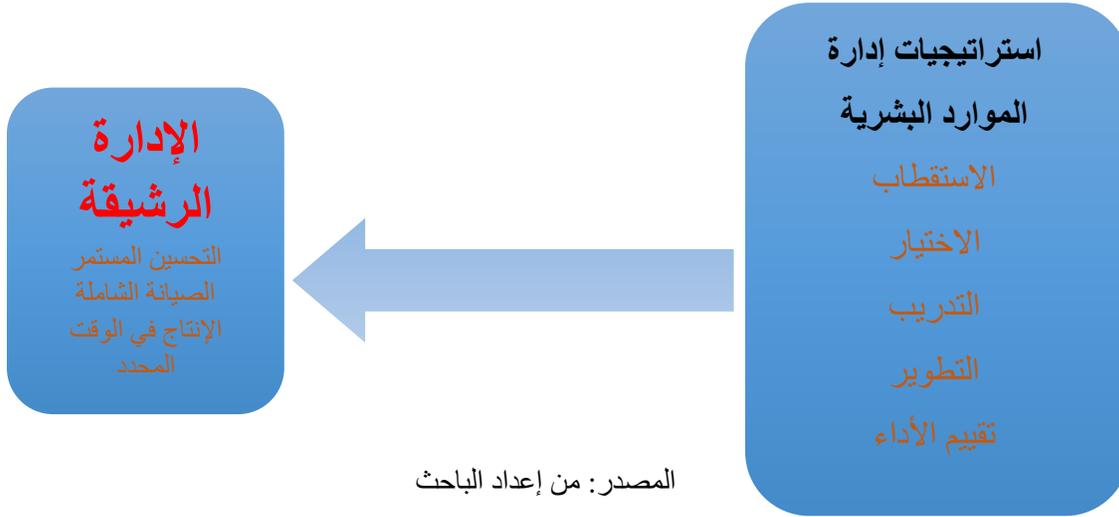
- الاستقطاب
- الاختيار
- التدريب
- التطوير
- تقييم الأداء

■ المتغير التابع: الإدارة الرشيدة

1 – 10 نموذج البحث

يبين الشكل التالي أبعاد كل من المتغير المستقل والمتغير التابع.

الشكل 1: نموذج البحث



1 – 11 حدود البحث

- **الحدود المكانية:** تم تحديد ميدان البحث في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية.
- **الحدود الزمانية:** المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز البحث، وهي الفترة من 2022/9/30 ولغاية 2022/12/5.
- **الحدود البشرية:** موظفو برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية
- **الحدود العلمية (الموضوعية):** استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التطوير، تقييم الأداء) الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر، الصيانة الشاملة، الإنتاج في الوقت المحدد)

1 – 12 مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث هو موظفو البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP في المكتب المركزي في دمشق ومكاتب المحافظات وعددهم الإجمالي 170 موظفاً، وقد تم توزيع الاستبانة لجميع الموظفين من خلال إرسال الرابط عبر البريد الإلكتروني (حصر شامل)، وتم استرداد 80 استبانة في الوقت المحدد للإجابة، ولكن تم استبعاد 20 منها بسبب عدم الجدية في الإجابة واعتمدت 60 إجابة، وهي عينة تمثل أكثر من 35% من المجتمع المدروس.

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

2 – 1 المبحث الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

2 – 1 – 1 مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

مصطلح الاستراتيجية هي المقابل العربي لكلمة (Strategy) التي يعود أصلها إلى الكلمة اليونانية المكونة من كلمتين Stratos و Agos، والتي تعني (قائد الجيش). وهذا يتفق مع ما ورد في تعريف قاموس المورد بأنها علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية والتي ترسم المسارات المختلفة للحملات وتنظيم المعارك (فهيم، 2014)

وقد تطور هذا المفهوم عبر عصور التاريخ مع نمو المجتمعات البشرية وتطورها وتعقدتها وانتقل من المجال العسكري إلى المجالات الأخرى والتي منها العلوم الاجتماعية، كعلم السياسية والاقتصاد والإدارة.... الخ، وقد أخذ حصته الكبيرة في حقل العلوم الإدارية (حاروش وحروش، 2015)

ويربط العديد من الباحثين جذور التفكير في وضع استراتيجيات للموارد البشرية إلى مفهوم تخطيط القوى العاملة الطويل الأجل، الذي يعتبر الوظيفة الرئيسية لوظائف إدارة الأفراد في السابق وإدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر. حيث طور هذا المفهوم بالاعتماد على التطور الحاصل بنظريات الإدارة بشكل عام، والإدارة الاستراتيجية بشكل خاص، ينبثق عنها شيء يدعى الآن (استراتيجية الموارد البشرية).

وعليه فقد ظهر مصطلح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في بدايات القرن الحالي، وجاء نتاجاً لجهود المدارس التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية، حيث إن هذه المدارس استطاعت أن تستفيد من الخبرات السابقة وإضافة خبرات جديدة، الأمر الذي أدى إلى زيادة تحسين أنشطة إدارة الموارد البشرية وكذلك إدارة استراتيجيات المنظمات.

ونتيجة لوجود العديد من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في إدارة الموارد البشرية فإن ذلك يتطلب الاهتمام بهذه الإدارة في ظل التنافسية والعولمة، ليس فقط من خلال تحقيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من استقطاب وتدريب وتنمية، ولكن أيضاً لا بد من وضع استراتيجيات ملائمة للمنظمات الأمر الذي يتطلب منها وضع استراتيجية مناسبة تحقق الأهداف والرؤى لهذه المنظمات (العساف، 2016)

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة (الخارجية والداخلية)، حيث إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجيتها الحالية وتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزات التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها ما يتعلق بالموارد البشرية. (Cascio, 2018)

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم، إنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون هناك استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية. (Heneman & Milanowski, 2011)

2 – 1 – 2 تعريف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يعرفها Dessler بأنها العلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة بغرض تحسين أدائها وتطوير ثقافتها من أجل زيادة مرونتها وابداعها، بينما عرفها Dyer بالخطة الشاملة للمنظمة في استخدامهما الفعال لأفرادها بغرض انجاز مهمتها وتحقيق أهدافها (خضر، 2015) ويرى (شرون، 2013) بأنها إطار لصنع القرارات الاستراتيجية التي تخص العاملين في المنظمة، وعلى كافة المستويات التنظيمية وذلك لتهيئة ميزة تنافسية للمنظمة والمحافظة عليها، أو هي تعبير عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

في حين ذكرها علماء آخرون بأنها الاهتمام بالموارد البشرية من خلال وضع التصورات المستقبلية لاستقطابها وتأهيلها وتطويرها للتصدي للتحديات البيئية الداخلية والخارجية بما يمكنها من تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة داخليا وخارجياً (خضر، 2015)

2 - 1 - 3 أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

إن استمرار نجاح المنظمات تعتمد على قدراتها في خلق مزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين، ومن هذه المصادر، امتلاكها للموارد المادية والتكنولوجية والمعدات والتي قد تكون من السهل تقليدها من الآخرين، ولكن عندما تمتلك المنظمة موارد بشرية فعالة وناجحة، سيكون من الصعب على المنافسين تقليدها (Stewart&Brown,2009,p51).

فالمنتجات والتكنولوجيا وحماية الأسواق .. الخ، كلها يمكن أن تحقق التنافس، ولكن الموارد البشرية تعمل على تحقيق استدامتها (Caliskan,2010, p102) .

ويجب أن يُنظر اليوم إلى العاملين على أنهم المقدرات الجوهرية التي تعطي الميزة التنافسية للمنظمات، لاسيما إذا كانوا يتمتعون بإمكانيات ومهارات خاصة ومميزة في عمليات اتخاذ القرار والإبداع بطريقة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين. (Mathis & Jackson, 2003, p30)

وإدارة الموارد البشرية يمكن أن تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير الكفاءات البشرية في المنظمات، مع إقامة الصلة بين الأهداف العامة لإستراتيجية الأعمال واستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها (Caliskan,2010, p100) .

وكما أن استراتيجية الموارد البشرية تشكل أحد المدخلات المهمة للاستراتيجية الكلية للمنظمة، وأن أهم دور يتمثل في هذه المدخلات هو أنها تشكل عنصراً حاسماً في خلق الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الأعمال (Bratton & Gold,2003,p122)

بالإضافة إلى ذلك، فإن الموارد البشرية هي عامل أساسي للنجاح الاستراتيجية بالنسبة للمنظمات، الأمر الذي أصبح يفرض على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار كم المهارات والمعارف المتوفرة لديها، سواء في مرحلة الإعداد للاستراتيجية أو في مرحلة التنفيذ (سامي، 2007، ص. 81)

2 - 1 - 4 مراحل بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية

تحدد المراحل الخاصة ببناء الاستراتيجية بخمس مراحل هي: (السالم، 2009، ص. 102-107)

1. **دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة:** التعرف المبدئي على مضمون رسالة المنظمة وما تحتويه من قيم من أهم مراحل بناء الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية، ولا بد أن تتوافر فيها خصائص محددة مثل: الوضوح، حسن الصياغة، تحديد المضمون المباشر، والواقعية. ولكي نبني إدارة فعالة للموارد البشرية لا بد أن يعرف جميع المسؤولين في المنظمة رسالة واستراتيجيات وأهداف هذه الإدارة

2. **التحليل البيئي:** تتكون عملية التحليل من شقين، الأول خاص بتحليل البيئة الداخلية الذي يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية الحالية ومعرفة مدى قدرتها على تلبية إنجاز استراتيجية المنظمة ورسالتها المستقبلية، أما الثاني فهو خاص بتحليل البيئة الخارجية بهدف التعرف على الفرص التي يمكن استغلالها، والمخاطر المحتملة التي يجب تجنبها، والهدف من هذا التحليل هو تحديد الفجوة الاستراتيجية التي يجب العمل على تغطيتها من أجل تمكين الموارد البشرية من استغلال الفرص وتلافي المخاطر.
3. **صياغة وتكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية:** بعد الحصول على التحليل السابق، تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهدافها ووضع استراتيجيتها بشكل يخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ويتكامل مع استراتيجيات الأقسام الأخرى. ويمكن تعريف استراتيجية الموارد البشرية بأنها خطة طويلة الأمد تتكون من مجموعة من ونشاطات وسياسات تكون من خلالها وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية محددة البداية والنهاية، وتحتوي على مجموعة من الاجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية في المنظمة ومستقبلهم الوظيفي
4. **تطوير استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية:** بالاعتماد على توجيهات الاستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية تقوم هذه الإدارة برسم استراتيجيات كاملة لوظائفها وممارساتها المستقبلية من استقطاب واختيار وتعيين وتقييم وتدريب وتصميم الأعمال وتحفيز العاملين، بشكل متكامل مع وجهات الاستراتيجية للإدارات الأخرى وتتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
5. **تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية:** يتم ترجمة وتطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية في شكل خطط وبرامج وموازنات وسياسات تعبر كل منها عن نشاط معين يجب تنفيذه والموارد المخصصة لكل نشاط وتوقيت محدد للأداء ومعايير الأداء المقبول. وتوجد خمس متغيرات أساسية تؤثر في نجاح تنفيذ الاستراتيجية هي: تصميم المهام والوظائف، اختيار وتدريب وتنمية العاملين، نظام المكافآت، الهيكل التنظيمي، نوعيات ونظم المعلومات
6. **تقييم فعالية نتائج تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية:** هي المرحلة الأخيرة من مراحل تكوين الاستراتيجية وهي أساس تحديد لمدى قدرة الأنشطة المختلفة في هذه الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال خلق رضا وسعادة للعاملين وتحقيق اندماجهم وولائهم والتزامهم للمنظمة، ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة على المدى البعيد.

2 - 1 - 5 أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

1. الاستقطاب:

يعد نشاط الاستقطاب إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية ومن النشاطات المؤثرة في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، يتضمن نشاط الاستقطاب الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة والذين يتوقع أن يتقدموا بطلبات عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالياً أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل (حسن، 2010).

ويعتبر الاستقطاب ذا اتجاهين بحيث يجب أن يلتقيا لنقول عنه أنه قد حقق الغاية المرادة منه، فالاتجاه الأول هو أن الاستقطاب بمثابة تعبير عن حاجة المنظمة لموارد بشرية من مواصفات معينة والاتصال بأكبر عدد منها موجود في سوق العمل، والاتجاه الثاني فهو أن يحدث الاستقطاب القناعة والرغبة لدى الموارد البشرية المستهدفة للعمل لدى المنظمة (عقيلي، 2005)

وتستند عملية الاستقطاب على مصدرين رئيسيين هما: المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية، حيث يقصد بالاستقطاب الداخلي ترقية الموظف الحالي من مستوى إداري يشغله في الوقت الحالي إلى مستوى إداري أعلى أو نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى جديدة بنفس المستوى الإداري.

أما الاستقطاب الخارجي: فهو يعتمد على سوق العمل المتاح في محيط المنظمة سواء كان في محيطها المحلي أو الإقليمي أو الدولي. ومما سهل تلك العملية، عولمة الأعمال وسهولة إمكانية الوصول والحصول على الأفراد الراغبين والقادرين على شغل الوظائف من خلال وسائل الاتصال الإلكتروني وإنجاز الأعمال عن بعد مما أوجد بديلاً عملياً وميسراً وأقل كلفة في إنجاز الأعمال.

2. الاختيار:

وتمثل عملية الاختيار نظاماً تمثل مدخلاته بنتائج التحليل الوظيفي وخطط الموارد البشرية ونتائج الاستقطاب، وعملياته في المقابلة والاختيار والفحص الطبي واللياقة البدنية، أما مخرجاته فتتجلى بقرار اختيار يحدد بموجبه من سيتم تعيينهم من بين مجموعة الأشخاص المرشحين لشغل الوظيفة (الأحمر، 2007، ص.43).

وقد تم تعريف الاختيار بأنه "العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بالاختيار من بين عدد من المتقدمين إلى الوظيفة ممن تتوافر فيهم أعلى فرصة لتلبية احتياجات المنظمة"

(Ivancevich,1995,p212)

كما يرى بأنه "عملية اختيار أفضل المرشحين للوظائف من بين مجموعة من المتقدمين الذين رشحوا عبر عملية الاستقطاب" (Denisi&Griffin2001:196)

3. التدريب:

التدريب هو أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها ومواجهة التغيرات على المستوى البيئية الداخلية والخارجية (السالم وصالح، 2002، ص.129)

وقد عرف التدريب بأنه "الطرق المستخدمة لرفد المستخدمين الجدد أو الحاليين بالمهارات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم" (Dessler,2000,P249).

ولا تقتصر أهمية التدريب المؤثر على إتقان العاملين لنوعيات المعرفة أو المهارات أو السلوكيات اللازمة للرقى بالأداء اليومي للأنشطة، بل يساهم التدريب كذلك في خلق ميزة تنافسية من خلال المساهمة في تكوين ما يسمى بالتنظيم المتعلم (وهو تلك النوعية من المنظمات التي ينخرط العاملون فيها في محاولات مستمرة لتعلم أشياء جديدة وتطبيق ما تعلموه في مجال تحسين جودة المنتجات أو الخدمات) (Noe et al., 2010).

4. التطوير:

إن مفهوم التدريب يعني الجهد المخطط لتسهيل اكتساب المعرفة والمهارات وأنماط السلوك المتعلقة بالوظيفة، أما التطوير فيتعلق باكتساب المعرفة، والمهارات وأنماط السلوك والتي تحسن من قدرات العاملين على مواجهة تحديات العديد من الوظائف الحالية أو المستقبلية (Noe et al., 2010).

وقد عرف التطوير بأنه "اكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تحسن من قدرة العاملين لمواجهة أنواع مختلفة من التحديات في الأعمال الموجودة حالياً أو الأعمال التي لم تظهر بعد"

(Noe et al ,1994, P59)

وعلى الرغم من وجود اختلافات بسيطة ما بين التدريب والتطوير إلا إن الهدف الأساسي هو رفع كفاءة وفاعلية المنظمة.

5. تقويم الأداء:

تعد إستراتيجية تقويم الأداء من العمليات المهمة لإدارة الموارد البشرية، حيث يتم عن طريقها تقييم السياسات والبرامج التي تعتمدها المنظمة.

ويشار إلى تقويم الأداء بأنه "نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل" (Ivancevich,1995,P.256).

ويعرف تقويم الأداء بأنه "التقييم الرسمي والخاص للعامل من أجل تحديد درجة فاعلية أداء هذا العامل لعمله" (Denisi&Griffin,2001, P232).

يعرف أيضاً بأنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم، على أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكّن من القيام بتقييم أدائهم خلالها" (ماهر،2009، ص.406).

كما أنه "عملية مستمرة لتقييم وإدارة السلوك والنتائج في مكان العمل (العامري والغالبي،2007، ص.602).

ويمكننا إعطاء تعريف لعملية تقويم الأداء بأنها "عملية نظامية تقوم بها المنظمة من أجل القيام بالمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء الواجب القيام به واتخاذ الإجراءات اللازمة في ضوء نتائج التقييم".

المبحث الثاني: الإدارة الرشيقة

2 - 2 - 1 مفهوم الإدارة الرشيقة

لمفهوم الإدارة الرشيقة وجهتا نظر، المنظور الأول فلسفي مفاهيمي متعلق بالمبادئ التوجيهية والأهداف الشاملة، والمنظور الثاني العملي التطبيقي المتعلق بمجموعة من الممارسات والأدوات، أو التقنيات الإدارية التي تتوافق مع المنظور الفلسفي.

إن مفهوم الإدارة الرشيقة يهدف إلى الحصول على منتجات وخدمات بأقل التكاليف وأسرع وقت ممكن، لذا فإن أهم المبادئ الأساسية لمفهوم الإدارة الرشيقة هو البحث عن الكمال في عالم دائم التغير وبشكل متسارع، فمن الواضح أننا عندما نتحدث عن مفهوم الإدارة الرشيقة فإننا نتحدث عن فلسفة وكأنها مشروع غير منتهٍ، ويُطلب من كل فرد في المنظمة أن يشارك بشكل كامل في مبادئها، ومع ذلك تعتبر فلسفة بسيطة في الفهم والتعلم، ولكن التحديات تكمن في تنفيذها، لأنه من الصعب أن نرى الكمال أثناء عملية تصميم الأعمال، ومن ثم يحتاج المديرون إلى تغيير أسلوبهم لإدارة العاملين من حيث التحفيز وإشراكهم في استخدام أدوات الإدارة الرشيقة.

إن تغيير أسلوب الإدارة والسلوكيات وطرائق تفكير الناس والثقافات التنظيمية، هو الجانب الأكثر صعوبة وأهمية في التحول إلى استخدام منهج وأدوات الإدارة الرشيقة، بدلاً من التغيير في الأدوات والعمليات والأنظمة (Nylund,2013, P7).

2 - 2 - 2 تعريف الإدارة الرشيقة

عرفت الإدارة الرشيقة على أنها فلسفة تهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق أقصى قدر من القيمة المقدمة لزبائنها من خلال التقليل من الضياع والهدر (Nicholas, John,2010, P 1). في الأدبيات، يعتبر تعريف الإدارة الرشيقة كمجموعة من الأدوات والتقنيات التي تركز على التحسين المستمر واحترام الأفراد والقضاء على أي نوع من التبذير في نظام الإنتاج. تجدر الإشارة إلى أن مفهوم التبذير يرتبط بالأنشطة التي لا تضيف قيمة إلى المنتج أو الخدمة من وجهة نظر العميل النهائي وتؤدي إلى زيادة التكاليف، الموارد أو الوقت.

هذا التعريف يقلل من مفهوم الإدارة الرشيقة بشكل يتعارض مع داعمي الإدارة الرشيقة، اللذين أكدوا أن تطبيق مجموعة متنوعة من التقنيات وأدوات الإدارة الرشيقة وحدها غير كافٍ ولا يسمح للشركات بتحقيق المستوى المطلوب من النجاح المتوقع. ويؤكد أيضا أن الازدهار الذي وعدت به Toyota لا يكمن في التطوير البسيط للطرق التي تقترحها Toyota ولكن أيضا في الفلسفة التي

توجه هذه المؤسسة، فلسفة قائمة على ركيزتين رئيسيتين: التحسين المستمر واحترام الناس (Badurdeen et Gregory,2012)

2 - 2 - 3 مبادئ الإدارة الرشيقة

المبادئ الخمس الرئيسية للإدارة الرشيقة كالتالي: (Curatolo, 2014, p 33-34)

- **تحديد القيمة:** أخذ وجهة نظر الزبون ورؤية ما هو على استعداد لدفع ثمنه. يفترض المؤلف أنه لن يكون هناك أي زبون على استعداد لدفع التكلفة الإضافية للمنتجات و/أو الخدمات للتعويض عن عدم كفاءة المنتج، وبالمثل، لا يرغب الزبون بالضرورة في الدفع مقابل خيار أو خدمة لا يحتاجونها.
- **تحديد سلسلة القيمة لكل منتج/خدمة وتحديد النفايات:** تحديد سلسلة القيمة يتوافق مع رسم خرائط للأنشطة اللازمة لتطوير منتج أو خدمة. يتم بعد ذلك تمييز العمليات ذات القيمة المضافة عن العمليات غير ذات القيمة المضافة والتي تعتبر تبذيراً في نظرية Lean
- **تعزيز التدفق المستمر للتيار:** توحيد العمليات وفقاً لأفضل الممارسات بحيث تتبع بعضها البعض بطريقة مرنة مما يتيح توفير وقت للابتكار والابداع.
- **إدخال التدفقات المسحوبة حيث التدفقات المستمرة غير ممكنة:** تفضل التحكم في التدفق على احتياجات العملاء الفعلية بدلاً من التقديرات؛ بمعنى آخر، أنتج سلعة أو خدمة فقط عندما يطلبها الزبون.
- **استهداف الكمال:** تحديد أهدافاً طموحة واغتنام كل فرصة للتخلص من الأنشطة بدون قيمة مضافة من أجل تقليل عدد الخطوات وأخطاء العملية. هذا يسمح للدخول إلى الدائرة الفاضلة للتحسين المستمر التي يجب استعمالها للبقاء.

2 - 2 - 4 أدوات الإدارة الرشيقة

هناك العديد من الأدوات التي يمكن أن تستخدمها الإدارة الرشيقة في تحقيق أهدافها، ونجاح عملياتها الادارية وهذه الأدوات تستند إلى فلسفة الإدارة في العمل الإداري يهدف حل مشكلات الهدر، وضياع الوقت والجهد، ومن أبرز هذه الأدوات ما يلي:

أولاً: وقت الإنتاج: تسعى الإدارة الرشيقة إلى تحديد الوقت اللازم لعمليات الإنتاج وعدم وجود أي زيادة أو نقص في هذا الإنتاج مما يعمل على معالجة الهدر وتلاقي المشكلات في هذا الجانب، والعمل بناءً على الطلب الفعلي للإنتاج (Larry,2012)

ثانياً نظام JIDOKA: يعد هذا النظام الفلسفة الرائدة في عمليات الإدارة الرشيقة، ويقوم هذا النظام على توفير مبدأ الجودة في جميع العمليات الإدارية، ويهدف هذا النظام إلى العمل على اكتشاف الأخطاء والعيوب التي يمكن أن تحدث خلال العمليات الإدارية. وكشفها مبكراً ووضع الحلول لها (Barac,Goran&Aleksandara,2010)

وبالتالي فإن نظام JIDOKA يقوم على مبادئ عدة لتجويد العمل الإداري وتتمثل هذه المبادئ بما يلي:(Barac,Goran&Aleksandara,2010)

- التحقق المباشر: يعمل التفتيش المباشر على متابعة العمليات الإدارية، ومراقبة جودة هذا العمل ومخرجاته، ويكتفي بمتابعة هذه العمليات من خلال الإدارة الرشيقة وليس بحاجة إلى وجود مراقبين مختصين بالجودة.
- التحقق من المصدر: يقوم هذا الجانب على متابعة ومراقبة العمليات الإدارية، والبحث عن الأخطاء، وكيفية حدوثها وأسبابها والعمل على وضع حلول ومعالجة أسباب حدوث هذه الأخطاء.
- المسؤولية الواضحة: يقوم هذا الجانب على تحديد الأخطاء، وزمن حدوثها، ومعرفة مصدر العيوب، ومعرفة المسؤول المباشر عن حدوثها، ويتم ذلك من خطوات عملية واضحة ومنظمة.
- التوقف الضروري: يعمل هذا الجانب على تحديد العيوب والكشف عنها وإيقاف العمليات الإدارية لحين معالجة المشكلات التي حصلت في المجال الإداري.
- تنميط العمل: يعمل هذا المبدأ من العمليات الإدارية على أن هذه العمليات يجب أن تكون واضحة ومحددة وتبين الخطوات الرئيسية للعمليات الإدارية، مما يسهم في عدم الوقوع في الأخطاء في أداء العمليات، كما أن تنميط العمل يسهم في توفير الوقت والجهد بالإضافة إلى إيجاد مخرجات إيجابية على مستوى عالٍ من الجودة.

ثالثاً: السينات الخمس: تعمل السينات الخمسة على تجويد العمل الإداري، والمساهمة في توفير بيئة عمل إيجابية ومناسبة، كما أنها تعمل على توفير الوقت والجهد، والإسهام في سلامة جميع العاملين في المؤسسة، كما أن هذه السينات تتمثل بما يلي: (michel,2009)

- الترتيب (Seiri): وتعني التخلص من كل ما هو غير ضروري في مكان العمل.
- التنظيم (Seiton): وتعني تنظيم مكان العمل من أجل إيجاد الأدوات في أقرب وقت وضمان سلامة القائمين على العمل.

- التنسيق (Seiso): وتعني تنظيم مكان العمل من أجل إيجاد الأدوات أضعاف جو يبعث على الارتياح لدى القائمين على العمل.
- النظافة (seiketu): وتعني جعل المعايير السابقة جزءاً من إدارة مكان العمل.
- التدريب (Shituke): وتعني التدريب وغرس الانضباط في نفوس وسلوك جميع الموظفين.

2 - 2 - 5 متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة

بالنظر إلى الإدارة الرشيقة وأسلوبها كفلسفة إدارية يتطلب العديد من المتطلبات التي لا بد من توفيرها لضمان نجاح هذا الأسلوب بما يحقق أهداف المؤسسة، ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي:

أولاً: دعم الإدارة العليا: يتوقف نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة على مدى الدعم الذي يتم تقديمه من المسؤولين في الإدارة العليا وما تقدمه من إمكانيات تسهم في نجاح هذا العمل الإداري، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الجوانب الآتية: (Nicoulas&Thomas,2009)

- توفير جميع المتطلبات المادية والبشرية والمالية، بالإضافة إلى تنظيم الوقت بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها ونجاح هذا العمل الإداري.
- الابتعاد عن الأعمال الروتينية واتباع فلسفة أسلوب الإدارة الرشيقة في إنجاز العمليات الإدارية مما يسهم في تحقيق الإنجاز والجودة المطلوبة.
- توظيف النظام الديمقراطي في العمل الإداري وتوفير روح الإبداع والمبادرة للعاملين جميعاً، وتشجيعهم على تقديم الآراء والمقترحات التي من شأنها أن تسهم في تطوير العمل الإداري.

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

(Philippe& Jean,2009)

ثالثاً: الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعاً وكمّاً: يجب الاهتمام بمختلف مجالات التدريب لدى العاملين وتزويدهم بالطرق والأساليب التي تسهم في نجاح العمليات الإدارية، وتسخير العاملين ذوي الكفاءة والخبرة بشكل يسهم في تجويد الأعمال الإدارية، واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، ووضع الحلول لها، الأمر الذي يسهم في التقليل من الهدر الإداري بمختلف مجالاته، وكذلك ضمان جودة المخرجات

الإدارية، ويتم ذلك من خلال عدة خطوات مبنية على اسس موضوعية، والتي من أهمها ما يلي:
(Nicoulas&Thomas,2009)

- مطابقة البرامج التدريبية للمؤسسة لمحتوى الآليات المستعملة في القضاء على الهدر كطريقة السينات الخمس.
 - الاعتماد على التدريب المتعدد المهارات وذلك من أجل ربح الوقت وتمكين الموظف التنفيذي من إجراء عمليات صيانة وقائية أو بعدية فورية دون الاعتماد على الآخرين، وتمكين الموظف من اكتشاف عيوب الجودة دون الاعتماد على تحليل قسم الجودة.
 - الاعتماد على دورات تدريبية تحسينية لجميع الموظفين دون استثناء من أجل شرح مختلف أشكال الهدر داخل المؤسسة، ومدى خطورتها على المؤسسة وكيفية معالجتها.
- رابعاً: التغيير في ثقافة المؤسسة:** لضمان نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة يجب العمل على تغيير الثقافة العامة في العمل الإداري، ونشر ثقافة أسلوب الإدارة الرشيقة بين العاملين جميعاً، وبالتالي فإن أسلوب الإدارة الرشيقة يركز على ضرورة هذا التغيير وغرس فكرة المبادرة والإبداع بمختلف مجالات العمل الإداري بما يسهم في المحافظة على جميع الموارد والممتلكات في المؤسسة
(Philippe& Jean,2)

2 - 2 - 6 أبعاد الإدارة الرشيقة

للإدارة الرشيقة العديد من الأبعاد نذكر منها: (Arqawi,2020)

- **التحسين المستمر:** فلسفة التحسين المستمر هي أقوى دليل للتغيير في المنظمات إذا أرادت البقاء والنمو، وتتطلب هذه الفلسفة التزاماً أولياً بإجراء تحسينات وتقليل الاختلافات وتحقيق رضا العملاء، حيث تتطلب الالتزام والمشاركة والشعور بالمسؤولية الشخصية من أولئك الذين يشاركون في العمليات، حيث يتطلب ذلك أيضاً العمل مع الموردين، وفهم تدفق العمليات لمنع الاختناقات وتقليل الوقت والجهد الضائع، وهذا يعزز أحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وهو أن جميع الأفراد في المنظمة من مختلف المستويات والإدارات لهم علاقة بعملية التحسين المستمر، ويجب أن يديروا معارفهم ومهاراتهم لتحسين العمليات، من خلال التنسيق الدقيق بين الإدارات التي من خلالها تقوم هذه العمليات لتحقيق فهم متبادل لاحتياجات العملاء الداخليين والخارجيين. أحد العناصر المهمة في أي مبادرة للتحسين المستمر للعمليات هو اختيار العمليات الرئيسية التي تؤدي مباشرة إلى مصلحة العميل، أو تعزيز الأداء الفعال للعمليات، أو

يركز نهج إدارة الجودة الشاملة على تحديد وتحسين مجموعة العمليات البسيطة بدلاً من التركيز على القليل من الأهمية، ويجب على مخططي إدارة الجودة الشاملة بناء معيار اختيار واضحة للعمليات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بشارات رضا العملاء الداخلية والخارجية. إحدى الطرق المهمة لتحديد مؤشر رضا العملاء هي تقييم التعليقات التي تقيم رضا العملاء.

■ **الصيانة الشاملة:** تُعرف أيضاً بالنهج المبتكر للصيانة لزيادة فعالية المعدات، والقضاء على الأعطال ونشر مفهوم الصيانة الذاتية من قبل المشغل أثناء العمل اليومي لجميع القوى العاملة في الشركة.

■ **الإنتاج في الوقت المحدد:** هي استراتيجية تخزين تستخدمها الشركات لزيادة الكفاءة وخفض التكاليف من خلال الحصول على السلع كما هو مطلوب في عملية الإنتاج، وبالتالي تقليل تكاليف المخزون. تتطلب هذه الطريقة أن يتنبأ المنتجون بدقة بالطلب. يمثل نظام توريد المخزون تحولاً بعيداً عن استراتيجية الاستعداد القديمة، حيث سيتحمل المنتجون تكاليف تخزين كبيرة في حالة الحاجة إلى تلبية الطلب المرتفع.

الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث

3 – 1 مقدمة

يتناول هذا المبحث وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي اتبعت كأهداف للدراسة، من خلال وصف لمنهج البحث المستخدم، ومجتمع الدراسة، وعينتها، ووصف لأداة القياس والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها وكيفية تطبيقها على أفراد عينة الدراسة، فضلاً عن الإشارة إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات إحصائياً.

3 – 2 لمحة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية

منذ اندلاع الأزمة في سوريا في عام 2011، استجاب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للاحتياجات الضخمة التي ظهرت من خلال تنفيذ برنامج فريد للسمود لدعم الشعب السوري. يذهب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى أبعد من المساعدة الإنسانية بمعنى أنه يعزز صمود الشعب السوري من خلال تعزيز آليات التأقلم الإيجابية، التي تمكنهم من الاعتماد على أنفسهم وإعادة بناء سبل عيشهم، بدلاً من الاستمرار في الاعتماد على المساعدة الإنسانية.

ضمن خطة الأمم المتحدة للاستجابة الإنسانية HRP، تركز تدخلات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على إعادة تأهيل البنى التحتية الأساسية والاجتماعية، وتوفير دعم سبل العيش، وتعزيز الانتعاش الاقتصادي والاندماج الاجتماعي، وتعزيز التماسك الاجتماعي. (Undp,2022)

3 – 3 منهجية البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأكثر استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ويناسب هذا المنهج الظاهرة موضع الدراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة "دراسة ميدانية على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية"، وخاصة أن المنهج الوصفي التحليلي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويعبر عنها تعبيراً كينافياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، فهو لا يقتصر على وصف الظاهرة بل يتعداه إلى التفسير والتحليل للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها.

وسيتم الاعتماد على مصدرين أساسيين للبيانات:

1. **المصادر الثانوية:** سيتم التوجه في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية حول تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. **المصادر الأولية:** ستشكل الاستبانة أداة الدراسة الرئيسية، للإجابة على تساؤلات البحث ومتغيرات البحث. من خلال توزيع استبانة الاستبانة على عينة البحث، وجمعها وتفريغ بياناتها، وتحليلها للوصول إلى نتائج البحث.

3 – 4 مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية وبسبب صعوبة الحصر الشامل، قام الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة عشوائية من العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية.

3 – 5 أداة البحث

بالاعتماد على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبانة، حيث تم تصميم الاستبانة المناسبة لقياس المتغيرات المدروسة وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة مع إدخال بعض التعديلات عليها وفق توجيهات الدكتور المشرف وبما يتناسب الحالة العملية المدروسة، ليتم إخراج الاستبانة بصيغتها النهائية، حيث قسمت الاستبانة إلى:

- بيانات تعريفية: مجموعة من البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية للمستقصى منه من حيث
- متغيرات الدراسة من حيث:

المستقل:

- الاستقطاب – خمسة أسئلة في الاستبانة
- إستراتيجية التدريب والتطوير – ستة أسئلة في الاستبانة
- استراتيجية الاختيار - ستة أسئلة في الاستبانة
- تقييم الأداء – خمسة أسئلة في الاستبانة

التابع:

▪ الإدارة الرشيقة – أحد عشر سؤالاً في الاستبانة

تم تصميم هذه الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، بحيث أن (5) تعني موافق بشدة، (4) تعني موافق، (3) تعني محايد، (2) تعني غير موافق، (1) تعني غير موافق بشدة، وبالتالي اعتمد الوسط الفرضي (3) لمقارنته المتوسط الحسابي العام لبند العبارات والفرضيات من أجل قبول أو رفض فرضية الدراسة.

الجدول 2: مقياس لايكيرت الخماسي

غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	5 درجات
1 درجة	2 درجة	3 درجات	4 درجات	5 درجات

المصدر: من إعداد الباحث

3 – 6 جمع البيانات وتحليلها

شمل البحث مجتمع موظفي البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة في سوريا (مكتب دمشق ومكاتب المحافظات)، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً على جميع العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية، وتمت الإجابة على 80 استبانة ضمن الوقت المحدد، بينما تم رفض 20 منها لعدم الجدية في الإجابة وقبلت (60) مفردة وهي نسبة جيدة صالحة للتحليل، ثم تم تفريغ البيانات وترميزها على برنامج Microsoft Excel ثم تصديرها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS النسخة ليتم قياس درجة ثبات وصدق أداة البحث (الاستبانة) واتساقها وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وذلك عن طريق:

- النسب المئوية والتوزيعات التكرارية (الدراسة الوصفية) والوزن النسبي.
- اختبار العينة الاحادية T TEST.
- اختبار Independent t test لاختبار الاختلافات في التقييم.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط.
- اختبار الانحدار الخطي المتعدد Stepwise.

3 – 7 صدق أداة البحث

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة على المشرف، وقد استجاب الباحث لأراء المشرف وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: مدى اتساق كل عبارة من عبارات المقياس مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجالات للمقياس، والدرجة الكلية للمحور نفسه وكانت النتائج كالتالي:

▪ محور (الاستقطاب)

جدول (1) معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات محور(الاستقطاب) والدرجة الكلية للمحور

الاستقطاب		
.770**	Correlation Coefficient	تعتبر عملية تحليل واستقطاب الوظيفة قاعدة أساسية لبقية وظائف إدارة الموارد البشرية
0.000	Sig. (2-tailed)	
.725**	Correlation Coefficient	تخضع الوظائف في المنظمة إلى عملية تحليل وتصميم الوظيفة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.780**	Correlation Coefficient	هناك توصيف لكل وظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات في المنظمة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.541**	Correlation Coefficient	يوجد في المنظمة دليل بالمتطلبات البشرية الواجب توفرها إلى من يشغل الوظيفة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.794**	Correlation Coefficient	هناك تنسيق وتكامل بين إدارات المنظمة حول عمليات تحليل وتصميم الوظيفة
0.000	Sig. (2-tailed)	

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول (1) أن معامل الارتباط ذا دلالة إحصائية بين كل عبارة من عبارات محور (الاستقطاب) وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

■ محور (استراتيجية التدريب والتطوير)

جدول (2) معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات محور (استراتيجية التدريب) والدرجة الكلية للمحور

إستراتيجية التدريب والتطوير		
.453**	Correlation Coefficient	يتم تصميم البرامج التدريبية وفق متطلبات كل عمل لدى المنظمة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.602**	Correlation Coefficient	تتم دراسة المتغيرات البيئية المستقبلية عند وضع استراتيجيات التدريب والتطوير
0.000	Sig. (2-tailed)	
.628**	Correlation Coefficient	يتم التركيز على البرامج التدريبية داخل المنظمة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.783**	Correlation Coefficient	يتم تركيز البرامج التدريبية خارج المنظمة على الكفاءات والمهارات العالية
0.000	Sig. (2-tailed)	
.795**	Correlation Coefficient	يتطلب تغيير ثقافة الأفراد العاملين والثقافة التنظيمية إعداد برامج تدريبية في هذا المجال
0.000	Sig. (2-tailed)	
.650**	Correlation Coefficient	هناك تقييم بعد الانتهاء من عملية التدريب العاملين للحكم على فعاليته
0.000	Sig. (2-tailed)	

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول (2) أن معامل الارتباط ذا دلالة إحصائية بين كل عبارة من عبارات محور (استراتيجية التدريب والتطوير) وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

■ محور (استراتيجية الاختيار)

جدول (3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (استراتيجية الاختيار) والدرجة الكلية للمحور

استراتيجية الاختيار		
.751**	Correlation Coefficient	يخضع المتقدم للوظيفة لعدد من الاختبارات والمقابلات قبل اختياره للوظيفة في المنظمة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.886**	Correlation Coefficient	تعتمد المنظمة على نتائج تحليل وتصميم الوظيفة في اختيار المرشحين للوظائف
0.000	Sig. (2-tailed)	
.874**	Correlation Coefficient	تركز المنظمة على إستراتيجية ملء الشواغر الوظيفية من داخل المنظمة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.816**	Correlation Coefficient	تنجز الكثير من المهام في المنظمة من قبل الأفراد الحاليين
0.000	Sig. (2-tailed)	
.700**	Correlation Coefficient	تتطلب بعض التغييرات في أداء الوظائف مهارات خارجية متنوعة.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.873**	Correlation Coefficient	من الأهداف الأساسية لإستراتيجية الاختيار الحصول على أفضل الكفاءات من الموارد البشرية
0.000	Sig. (2-tailed)	

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول (3) أن معامل الارتباط ذا دلالة إحصائية بين كل عبارة من عبارات محور (استراتيجية الاختيار) وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

■ محور (تقييم الأداء)

جدول (4) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (تقييم الأداء) والدرجة الكلية للمحور

تقييم الأداء		
.888**	Correlation Coefficient	يتوافر في المنظمة نظام تقييم أداء فعال يعتمد على معايير الخبرة والكفاءة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.585**	Correlation Coefficient	يساعد نظام تقييم أداء الأفراد العاملين على اختيار الأفراد من داخل المنظمة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.647**	Correlation Coefficient	يسهم نظام تقييم أداء الأفراد العاملين في تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم
0.000	Sig. (2-tailed)	
.880**	Correlation Coefficient	يعد تقييم أداء الأفراد العاملين وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين الإدارة والموظفين
0.000	Sig. (2-tailed)	
.802**	Correlation Coefficient	يسهم نظام تقييم أداء الأفراد العاملين في تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم
0.000	Sig. (2-tailed)	

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول (4) أن معامل الارتباط ذا دلالة إحصائية بين كل عبارة من عبارات محور (تقييم الأداء) وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

■ محور (الإدارة الرشيقة)

جدول (5) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (الإدارة الرشيقة) والدرجة الكلية للمحور

الإدارة الرشيقة		
.509**	Correlation Coefficient	تقوم المنظمة بمعايرة العمليات الداخلية ومطابقتها مع المعايير العالمية والتطبيقات الجيدة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.663**	Correlation Coefficient	تقوم المنظمة بتبسيط العمليات وهيكلتها لتصبح واضحة للموظفين
0.000	Sig. (2-tailed)	
.771**	Correlation Coefficient	تقوم المنظمة بتكوين الموظفين حول موضوع المعايرة ومدى أهميتها داخل المنظمة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.795**	Correlation Coefficient	تحث المنظمة الموظفين على الاستعمال الجيد للأجهزة والمعدات: كل حسب الطاقة التشغيلية الخاصة به (فعالية وكفاءة الاستخدام)
0.000	Sig. (2-tailed)	
.813**	Correlation Coefficient	تقوم المنظمة بالقضاء على أي نشاط لا يضيف قيمة للخدمة المقدمة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.778**	Correlation Coefficient	تقوم المنظمة بالتقييم المستمر للأداء وتحديد الفجوات
0.000	Sig. (2-tailed)	
.819**	Correlation Coefficient	تشجع المنظمة الموظفين على إيجاد حلول إبداعية وفعالة بشكل مستمر
0.000	Sig. (2-tailed)	
.626**	Correlation Coefficient	توفر المنظمة الدعم المادي للأفراد للتحسين المستمر تكوين بالخارج، أجهزة عالية الجودة، تكنولوجيا حديثة...
0.000	Sig. (2-tailed)	
.572**	Correlation Coefficient	تسعى المنظمة إلى ترسيخ ثقافة التحسين والتطوير المستمر بشكل تدريجي ومنتظم لدى جميع الأطراف الفاعلة داخل المنظمة (تفادي مقاومة التغيير)
0.000	Sig. (2-tailed)	
.805**	Correlation Coefficient	تتبنى إدارة الموارد البشرية برامج ومنهجيات جديدة بهدف تطوير الموظفين
0.000	Sig. (2-tailed)	
.605**	Correlation Coefficient	تسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعرف على وجود المشكلات للقيام بالتطوير اللازم
0.000	Sig. (2-tailed)	

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول (6) أن معامل الارتباط ذا دلالة إحصائية بين كل عبارة من عبارات محور (الإدارة الرشيقة) وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

3 – 8 ثبات أداة البحث

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين 0 – 1 وتعتبر القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحيتها للاستخدام وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (7).

جدول (7) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المتغير	عدد العبارات	الفا كرونباخ
الاستقطاب	5	0.87
إستراتيجية التدريب والتطوير	6	0.88
استراتيجية الاختيار	6	0.85
تقييم الأداء	5	0.76
الإدارة الرشيقة	11	0.92

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

من النتائج الموضحة في جدول (7) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة وتراوحت 0.76 و0.92 وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

يظهر الجدول المدرج أدناه عرضاً لخصائص عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) حيث سيتم استعراض هذه النتائج

جدول (8) خصائص العينة الديموغرافية

Column N %	Count		
63.3%	38	ذكر	الجنس
36.7%	22	أنثى	
100.0%	60	Total	
41.7%	25	أقل من 30 سنة	العمر
43.3%	26	من 30 - أقل من 40 سنة	
11.7%	7	من 40 - أقل من 50 سنة	
3.3%	2	50 سنة فأكثر	
100.0%	60	Total	
60.0%	36	جامعة	المستوى التعليمي
33.3%	20	دراسات عليا	
6.7%	4	معهد متوسط	
100.0%	60	Total	
40.0%	24	أقل من 3 سنوات	الخبرة
23.3%	14	من 3-5 سنوات	
30.0%	18	من 5-7 سنة	
6.7%	4	8+	
100.0%	60	Total	

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول خصائص العينة حيث نجد: بالنسبة للجنس يأن نسبة الذكور 63.3% والانات 36.7%. من حيث العمر نجد 41.7% للفئة اقل من 30 سنة و 43.3% للفئة من 30-اقل من 40 سنة و 11.7% للفئة من 40 - أقل من 50 سنة و 3.3% 50 سنة فأكثر. من حيث المستوى التعليمي 60.0% جامعة و 33.3% دراسات عليا 6.7% معهد. ومن حيث الخبرة نجد 40% أقل من 3 سنوات و 23.3% من 3-5 سنوات و 30.0% من 5-7 سنة و 6.7% للفئة 8 سنة فأكثر

3 – 9 تحليل محاور البحث

تم استخدام التحليل T لمعرفة ما اذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة الوسطى وهي 3، ام تختلف عنها اختلافاً جوهرياً، و نوضحها كما يلي اذا كانت $sig > 0,05$ ، أي ان (قيمة Sig اكبر من مستوى الدلالة 0,05) فانه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة آراء مجتمع الدراسة تقترب من القيمة المتوسطة وهي 3، أما اذا كانت $sig < 0,05$ أي ان (قيمة sig اصغر من اصغر من مستوى الدلالة 0,05) فانه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة تزيد أو تنقص بصورة جوهرياً عن القيمة المتوسطة، و ذلك من خلال قيمة أشاره قيمة متوسط الاختبار فاذا كانت موجبة فان المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة والعكس صحيح.

ما مستوى تقييم واعتماد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة؟

لمعرفة مستوى اعتماد محور الاستقطاب فقد تم قياس المحور من خلال مجموعة عبارات تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية لها كما يلي:

■ الاستقطاب

جدول (9) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى اعتماد الاستقطاب

الدلالة الإحصائية	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	77	6.66	0.99	3.85	تعتبر عملية تحليل واستقطاب الوظيفة قاعدة أساسية لبقية وظائف إدارة الموارد البشرية
0.000	74	5.54	0.98	3.70	تخضع الوظائف في المنظمة إلى عملية تحليل وتصميم الوظيفة
0.000	83	8.65	1.04	4.17	هناك توصيف لكل وظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات في المنظمة
0.000	82	10.33	0.80	4.09	يوجد في المنظمة دليل بالمتطلبات البشرية الواجب توفرها إلى من يشغل الوظيفة
0.000	83	9.64	0.91	4.13	هناك تنسيق وتكامل بين إدارات المنظمة حول عمليات تحليل وتصميم الوظيفة
0.000	80	10.65	0.72	3.99	الاستقطاب

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس محور الاستقطاب كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية قد بلغ (3.99) درجة من أصل 5 درجات وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ 3 درجات ، وبلغت الموافقة النسبية على هذا التقييم والاعتماد في المنظمة (80%) والذي يقابل مستوى اعتماد استراتيجيات الاستقطاب بدرجة عالية ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (0.72) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي وأفراد العينة يتفقون على اعتماد الاستقطاب كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدرجة (عالية) دال احصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في أهم العبارات التي يتم اعتماد الاستقطاب في المنظمة العبارة (هناك توصيف لكل وظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات في المنظمة) بمتوسط الاجابات عليها (4.17) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (83%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 ومستوى الاعتماد عن هذه العبارة (عالي) دال احصائياً،

في المرتبة الثانية عبارة (هناك تنسيق وتكامل بين إدارات المنظمة حول عمليات تحليل وتصميم الوظيفة) نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.13) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (83%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 ومستوى تقييم وتطبيق أهمية هذه العبارة (عالي) دال احصائياً

في المرتبة الثالثة عبارة (يوجد في المنظمة دليل بالمتطلبات البشرية الواجب توفرها إلى من يشغل الوظيفة) بوزن نسبي 82% عالي،

ثم العبارة (تعتبر عملية تحليل واستقطاب الوظيفة قاعدة أساسية لبقية وظائف إدارة الموارد البشرية) بمستوى اعتماد عالي 77%

بينما العبارة الأخيرة في عبارات اعتماد استراتيجيات الاستقطاب فهي عبارة (تخضع الوظائف في المنظمة إلى عملية تحليل وتصميم الوظيفة) بمتوسط 3.70 ووزن نسبي للتقييم (74%) عالي دال احصائياً.

■ التدريب والتطوير

جدول (10) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى اعتماد التدريب والتطوير

الدلالة الإحصائية	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	76	6.01	1.00	3.79	يتم تصميم البرامج التدريبية وفق متطلبات كل عمل لدى المنظمة
0.000	73	5.24	0.99	3.67	تتم دراسة المتغيرات البيئية المستقبلية عند وضع استراتيجيات التدريب والتطوير
0.000	76	8.22	0.77	3.82	يتم التركيز على البرامج التدريبية داخل المنظمة
0.000	77	6.90	0.94	3.85	يتم تركيز البرامج التدريبية خارج المنظمة على الكفاءات والمهارات العالية
0.000	76	6.00	1.04	3.81	يتطلب تغيير ثقافة الأفراد العاملين والثقافة التنظيمية إعداد برامج تدريبية في هذا المجال
0.000	74	4.64	1.17	3.70	هناك تقييم بعد الانتهاء من عملية التدريب العاملين للحكم على فعاليته
0.000	75	7.65	0.78	3.77	إستراتيجية التدريب والتطوير

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس محور إستراتيجية التدريب والتطوير كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية قد بلغ (3.77) درجة من أصل 5 درجات وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ 3 درجات، وبلغت الموافقة النسبية على هذا التقييم والاعتماد في المنظمة (75%) والذي يقابل مستوى اعتماد إستراتيجية التدريب والتطوير بدرجة عالية، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (0.78) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي وأفراد العينة يتفوقون على اعتماد إستراتيجية التدريب والتطوير كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدرجة (عالية) دال احصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في أهم العبارات التي يتم اعتماد إستراتيجية التدريب والتطوير في المنظمة العبارة (يتم تركيز البرامج التدريبية خارج المنظمة على الكفاءات والمهارات العالية) بمتوسط الاجابات عليها (3.85) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (77%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط

إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 ومستوى الاعتماد عن هذه العبارة (عالي) دال احصائياً، وفي المرتبة الثانية عبارة (يتم تصميم البرامج التدريبية وفق متطلبات كل عمل لدى المنظمة) نجد أن متوسط الإجابات عليها (3.79) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (76%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 ومستوى تقييم وتطبيق أهمية هذه العبارة (عالي) دال احصائياً وفي المرتبة الثالثة عبارة (يتم التركيز على البرامج التدريبية داخل المنظمة) بوزن نسبي 76% عالي، ثم العبارة (يتطلب تغيير ثقافة الأفراد العاملين والثقافة التنظيمية إعداد برامج تدريبية في هذا المجال) بمستوى اعتماد عالي 76% بينما العبارة الأخيرة في عبارات اعتماد استراتيجيات الاستقطاب فهي عبارة (تتم دراسة المتغيرات البيئية المستقبلية عند وضع استراتيجيات التدريب والتطوير) بمتوسط 3.67 وبوزن نسبي للتقييم (73%) عالي دال احصائياً.

■ الاختيار

جدول (11) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى اعتماد الاختيار

الدالة الاحصائية	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	79	9.29	0.78	3.93	يخضع المتقدم للوظيفة لعدد من الاختبارات والمقابلات قبل اختياره للوظيفة في المنظمة
0.000	80	9.21	0.82	3.98	تعتمد المنظمة على نتائج تحليل وتصميم الوظيفة في اختيار المرشحين للوظائف
0.000	74	5.67	0.92	3.68	تركز المنظمة على إستراتيجية ملء الشواغر الوظيفية من داخل المنظمة
0.000	77	8.99	0.75	3.87	تنجز الكثير من المهام في المنظمة من قبل الأفراد الحاليين
0.000	79	7.58	0.94	3.93	تتطلب بعض التغييرات في أداء الوظائف مهارات خارجية متنوعة.
0.000	78	6.09	1.15	3.90	من الأهداف الأساسية لإستراتيجية الاختيار الحصول على أفضل الكفاءات من الموارد البشرية
0.000	78	9.22	0.73	3.88	استراتيجية الاختيار

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس محور استراتيجية الاختيار كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية قد بلغ (3.88) درجة من أصل 5 درجات وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ 3 درجات، وبلغت الموافقة النسبية على هذا التقييم والاعتماد في المنظمة (78%) والذي يقابل مستوى اعتماد استراتيجية الاختيار بدرجة عالية، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60)

وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (0.73) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي وأفراد العينة يتفقون على اعتماد استراتيجية الاختيار كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدرجة (عالية) دال احصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في أهم العبارات التي يتم اعتماد استراتيجية الاختيار في المنظمة العبارة (تعتمد المنظمة على نتائج تحليل وتصميم الوظيفة في اختيار المرشحين للوظائف) بمتوسط الاجابات عليها (3.98) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (80%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فرق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 ومستوى الاعتماد عن هذه العبارة (عالي) دال احصائياً، وفي المرتبة الثانية عبارة (تتطلب بعض التغييرات في أداء الوظائف مهارات خارجية متنوعة) نجد أن متوسط الاجابات عليها (3.93) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (79%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 ومستوى تقييم وتطبيق أهمية هذه العبارة (عالي) دال احصائياً

وفي المرتبة الثالثة عبارة (يخضع المتقدم للوظيفة لعدد من الاختبارات والمقابلات قبل اختياره للوظيفة في المنظمة) بوزن نسبي 79% عالي، ثم العبارة (من الأهداف الأساسية لإستراتيجية الاختيار الحصول على أفضل الكفاءات من الموارد البشرية) بمستوى اعتماد عالي 78% بينما العبارة الاخيرة في عبارات اعتماد استراتيجيات الاختيار فهي عبارة (تركز المنظمة على إستراتيجية ملء الشواغر الوظيفية من داخل المنظمة) بمتوسط 3.68 وبوزن نسبي للتقييم (74%) عالي دال احصائياً.

■ تقييم الأداء

جدول (12) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى اعتماد تقييم الأداء

الدلالة الإحصائية	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.001	70	3.65	1.10	3.52	يتوافر في المنظمة نظام تقييم أداء فعال يعتمد على معايير الخبرة والكفاءة
0.030	66	2.22	1.05	3.30	يساعد نظام تقييم أداء الأفراد العاملين على اختيار الأفراد من داخل المنظمة
0.000	78	7.94	0.85	3.88	يسهم نظام تقييم أداء الأفراد العاملين في تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم
0.000	74	5.32	1.04	3.72	يعد تقييم أداء الأفراد العاملين وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين الإدارة والموظفين
0.000	76	5.08	1.19	3.78	يسهم نظام تقييم أداء الأفراد العاملين في تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم
0.000	73	6.01	0.82	3.64	تقييم الأداء

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس محور استراتيجية تقييم الأداء كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية قد بلغ (3.64) درجة من أصل 5 درجات وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ 3 درجات، وبلغت الموافقة النسبية على هذا التقييم والاعتماد في المنظمة (73%) والذي يقابل مستوى اعتماد استراتيجية الاختيار بدرجة عالية، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (0.82) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي وأفراد العينة يتفوقون على اعتماد استراتيجية تقييم الأداء كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدرجة (عالية) دال احصائياً. احتلت المرتبة الأولى في أهم العبارات التي يتم اعتماد استراتيجية تقييم الأداء في المنظمة العبارة (يسهم نظام تقييم أداء الأفراد العاملين في تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم) بمتوسط الاجابات عليها (3.88) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (78%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر

من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 ومستوى الاعتماد عن هذه العبارة (عالي) دال احصائياً، في المرتبة الثانية عبارة (يسهم نظام تقويم أداء الأفراد العاملين في تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم) نجد أن متوسط الاجابات عليها (3.78) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (76%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 ومستوى تقييم وتطبيق أهمية هذه العبارة (عالي) دال احصائياً، وفي المرتبة الثالثة عبارة (يعد تقويم أداء الأفراد العاملين وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين الإدارة والموظفين) بوزن نسبي 74% عالي، ثم العبارة (يتوافر في المنظمة نظام تقويم أداء فعال يعتمد على معايير الخبرة والكفاءة) بمستوى اعتماد عالي 70%، بينما العبارة الاخيرة في عبارات اعتماد استراتيجيات تقييم الأداء فهي عبارة (يساعد نظام تقويم أداء الأفراد العاملين على اختيار الأفراد من داخل المنظمة) بمتوسط 3.30 وبوزن نسبي للتقييم (66%) وسط دال احصائياً.

■ الإدارة الرشيقة

جدول (13) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى اعتماد الإدارة الرشيقة

الدلالة الاحصائية	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	88	19.55	0.56	4.42	تقوم المنظمة بمعايرة العمليات الداخلية ومطابقتها مع المعايير العالمية والتطبيقات الجيدة
0.000	77	8.26	0.81	3.87	تقوم المنظمة بتبسيط العمليات وهيكلتها لتصبح واضحة للموظفين
0.612	62	0.51	1.27	3.08	تقوم المنظمة بتكوين الموظفين حول موضوع المعايرة ومدى أهميتها داخل المنظمة
0.000	78	7.43	0.91	3.88	تحت المنظمة الموظفين على الاستعمال الجيد للأجهزة والمعدات: كل حسب الطاقة التشغيلية الخاصة به (فعالية وكفاءة الاستخدام)
0.000	79	10.69	0.69	3.97	تقوم المنظمة بالقضاء على أي نشاط لا يضيف قيمة للخدمة المقدمة
0.000	83	11.52	0.78	4.17	تقوم المنظمة بالتقييم المستمر للأداء وتحديد الفجوات

0.000	79	8.60	0.84	3.93	تشجع المنظمة الموظفين على إيجاد حلول إبداعية وفعالة بشكل مستمر
0.000	75	6.67	0.89	3.77	توفر المنظمة الدعم المادي للأفراد للتحسين المستمر تكوين بالخارج، أجهزة عالية الجودة، تكنولوجيا حديثة...
0.000	82	18.17	0.46	4.08	تسعى المنظمة إلى ترسيخ ثقافة التحسين والتطوير المستمر بشكل تدريجي ومنتظم لدى جميع الأطراف الفاعلة داخل المنظمة (تفادي مقاومة التغيير)
0.000	72	3.82	1.18	3.58	تتبنى إدارة الموارد البشرية برامج ومنهجيات جديدة بهدف تطوير الموظفين
0.000	74	5.48	0.97	3.68	تسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعرف على وجود المشكلات للقيام بالتطوير اللازم
0.000	77	10.93	0.61	3.85	الإدارة الرشيقة

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس الإدارة الرشيقة قد بلغ (3.85) درجة من أصل 5 درجات وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ 3 درجات، وبلغت الموافقة النسبية على هذا التقييم والاعتماد في المنظمة (77%) والذي يقابل مستوى اعتماد الإدارة الرشيقة بدرجة عالية، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (0.61) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي وأفراد العينة يتفقون على اعتماد الإدارة الرشيقة كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدرجة (عالية) دال احصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في أهم العبارات التي يتم اعتماد الإدارة الرشيقة في المنظمة العبارة (تقوم المنظمة بمعايرة العمليات الداخلية ومطابقتها مع المعايير العالمية والتطبيقات الجيدة) بمتوسط الاجابات عليها (4.42) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (88%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 ومستوى الاعتماد عن هذه العبارة

(عالي) دال احصائياً، وفي المرتبة الثانية عبارة (تقوم المنظمة بالتقييم المستمر للأداء وتحديد الفجوات) نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.17) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (83%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 ومستوى تقييم وتطبيق أهمية هذه العبارة (عالي) دال احصائياً، وفي المرتبة الثالثة عبارة (تسعى المنظمة إلى ترسيخ ثقافة التحسين والتطوير المستمر بشكل تدريجي ومنتظم لدى جميع الأطراف الفاعلة داخل المنظمة (تفادي مقاومة التغيير)) بوزن نسبي 82% عالي، ثم العبارة (تشجع المنظمة الموظفين على إيجاد حلول إبداعية وفعالة بشكل مستمر) بمستوى اعتماد عالي 79%، بينما العبارة الاخيرة في عبارات اعتماد استراتيجيات الإدارة الرشيقة فهي عبارة (تقوم المنظمة بتكوين الموظفين حول موضوع المعايير ومدى أهميتها داخل المنظمة) بمتوسط 3.08 وبوزن نسبي للتقييم (62%) وسط غير دال احصائياً.

3 – 10 اختبار فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى:

H1- يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية.

الفرضيات الفرعية الأولى:

H1-1- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستقطاب الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية.

تم اجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد علاقة التأثير بين اعتماد (استقطاب الموارد البشرية) والإدارة الرشيقة في المنظمة عينة الدراسة

جدول (14) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (استقطاب الموارد البشرية) والإدارة الرشيقة

Model Summary					
Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.002 ^b	10.709	0.141	0.156	.395 ^a	1
a. Predictors: (Constant), الاستقطاب					

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 0.395 ولدينا مقياس معامل التفسير قيمته تقريبا 15.6% اي أن المتغير المستقل (استقطاب الموارد البشرية) كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية في هذا النموذج استطاع أن يفسر 15.6% من التغيرات الحاصلة في التابع (الإدارة الرشيقة) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية $F=10.7$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($Sig=0.002$) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذو دلالة معنوية

جدول (15) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (استقطاب الموارد البشرية) والإدارة الرشيقة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	6.125		0.412	2.526	(Constant)	1
0.002	3.272	0.395	0.102	0.333	الاستقطاب	

a. Dependent Variable: الإدارة الرشيقة

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (استقطاب الموارد البشرية) يؤثر في التابع الإدارة الرشيقة بحدود 0.333 وهو ذو دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $sig<0.05$ حيث قيمتها $sig=0.000$ وتكون معادلة الانحدار المقدره هي:

$$\text{الإدارة الرشيقة} = 2.52 + (0.333) \text{ (استقطاب الموارد البشرية)}$$

ويلاحظ أن التأثير ايجابي وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية.

H1-2 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية.

تم إجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد علاقة التأثير بين اعتماد (اختيار الموارد البشرية) والإدارة الرشيقة في المنظمة عينة الدراسة

جدول (16) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (اختيار الموارد البشرية) والإدارة الرشيقة

Model Summary					
Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.006 ^b	8.248	0.109	0.125	.353 ^a	1
a. Predictors: (Constant), استراتيجية الاختيار					

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 0.353 ولدينا مقياس معامل التفسير قيمته تقريبا 12.5% أي أن المتغير المستقل (اختيار الموارد البشرية) كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية في هذا النموذج استطاع أن يفسر 12.5% من التغيرات الحاصلة في التابع (الإدارة الرشيقة) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F=8.248 ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.006) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية sig=0.05. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية

جدول (17) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (اختيار الموارد البشرية) والإدارة الرشيقة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	6.830		0.399	2.728	(Constant)	1
0.006	2.872	0.353	0.101	0.291	استراتيجية الاختيار	
a. Dependent Variable: الإدارة الرشيقة						

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (اختيار الموارد البشرية) يؤثر في التابع الإدارة الرشيقية بحدود 0.291 وهو ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية sig<0.05 حيث قيمتها sig=0.000 وتكون معادلة الانحدار المقدره هي:

$$\text{الإدارة الرشيقية} = 2.72 + (0.291) \text{ (اختيار الموارد البشرية)}$$

ويلاحظ أن التأثير ايجابي وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة احصائية اختيار الموارد البشرية على الإدارة الرشيقية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية.

H1-3- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتدريب الموارد البشرية على الإدارة الرشيقية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية.

تم اجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد علاقة التأثير بين اعتماد (تدريب الموارد البشرية) والإدارة الرشيقية في المنظمة عينة الدراسة

جدول (18) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) والإدارة الرشيقية

Model Summary					
Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.000 ^b	22.250	0.265	0.277	0.527 ^a	1
a. Predictors: (Constant), إستراتيجية التدريب والتطوير					

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 0.527 ولدينا مقياس معامل التفسير قيمته تقريبا 27.7 % اي أن المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية في هذا النموذج استطاع أن يفسر 27.7% من التغيرات الحاصلة في التابع (الإدارة الرشيقية) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F=22.25 ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.000) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية sig=0.05. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية

جدول (19) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (تدريب الموارد البشرية) والإدارة الرشيقة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	5.949		0.364	2.167	(Constant)	1
0.000	4.717	0.527	0.097	0.459	إستراتيجية التدريب	
a. Dependent Variable: الإدارة الرشيقة						

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) يؤثر في التابع الإدارة الرشيقة بحدود 0.459 وهو ذو دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $sig < 0.05$ حيث قيمتها $sig = 0.000$ وتكون معادلة الانحدار المقدره هي:

$$\text{الإدارة الرشيقة} = 2.167 + (0.459) \text{ (تدريب الموارد البشرية)}$$

ويلاحظ أن التأثير ايجابي وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة احصائية تدريب الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية.

H1-4- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطوير الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية.

تم اجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد علاقة التأثير بين اعتماد (تطوير الموارد البشرية) والإدارة الرشيقة في المنظمة عينة الدراسة

جدول (20) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (تطوير الموارد البشرية) والإدارة الرشيقة

Model Summary					
Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	28.602	0.319	0.330	.575 ^a	1
a. Predictors: (Constant), تطوير الموارد البشرية					

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 0.575 ولدينا مقياس معامل التفسير قيمته تقريبا 33% اي أن المتغير المستقل (تطوير الموارد البشرية) كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية في هذا النموذج استطاع أن يفسر 33% من التغيرات الحاصلة في التابع (الإدارة الرشيقة) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية $F=28.6$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($Sig=0.000$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذو دلالة معنوية

جدول (21) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (تطوير الموارد البشرية) والإدارة الرشيقة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	4.689		0.387	1.815	(Constant)	1
0.000	5.348	0.575	0.098	0.522	تطوير الموارد البشرية	

a. Dependent Variable: الإدارة الرشيقة

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) يؤثر في التابع الإدارة الرشيقة بحدود 0.522 وهو ذو دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $sig<0.05$ حيث قيمتها $sig=0.000$ وتكون معادلة الانحدار المقدر هي:

$$\text{الإدارة الرشيقة} = 1.815 + (0.522) \text{ (تطوير الموارد البشرية)}$$

ويلاحظ أن التأثير ايجابي وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة احصائية تطوير الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية.

H1-5- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتقييم الأداء الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية.

تم اجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد علاقة التأثير بين اعتماد (تقييم أداء الموارد البشرية) والإدارة الرشيقة في المنظمة عينة الدراسة

جدول (22) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (تقييم الأداء الموارد البشرية) والإدارة الرشيقة

Model Summary					
Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.027 ^b	5.135	0.065	0.081	0.285 ^a	1
a. Predictors: (Constant), تقييم الأداء					

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 0.285 ولدينا مقياس معامل التفسير قيمته تقريبا 8.1% اي أن المتغير المستقل (تقييم الأداء) كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية في هذا النموذج استطاع أن يفسر 8.1% من التغيرات الحاصلة في التابع (الإدارة الرشيقة) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F=2.9 ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.027) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية sig=0.05. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية

جدول (23) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (تقييم الأداء) والإدارة الرشيقة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	8.889		0.347	3.087	(Constant)	1
0.027	2.266	0.285	0.093	0.211	تقييم الأداء	
a. Dependent Variable: الإدارة الرشيقة						

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

جدول (25) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) والإدارة الرشيقة

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.007	2.820		0.399	1.124	(Constant)
0.023	2.085	0.172	0.134	0.145	الاستقطاب
0.000	4.209	0.637	0.132	0.556	إستراتيجية التدريب
0.448	0.764	0.130	0.141	0.107	استراتيجية الاختيار
0.006	2.840	0.514	0.134	0.381	تقييم الأداء
0.000	4.567	0.538	0.107	0.489	تطوير الموارد البشرية
a. Dependent Variable: الإدارة الرشيقة					

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) من حيث (التدريب، التطوير، الاستقطاب، تقييم الأداء) يؤثر في التابع الإدارة الرشيقة بحدود 1.12 وهو ذو دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $sig < 0.05$ حيث قيمتها $sig = 0.000$ وخرج "الاختيار" لضعف التأثير

وتكون معادلة الانحدار المقدره هي:

$$\text{الإدارة الرشيقة} = 1.12 + (0.38) \text{ (تقييم الأداء)} + (0.14) \text{ (الاستقطاب)} + (0.48) \text{ (تطوير)} + (0.55) \text{ (تدريب)}$$

ويلاحظ أن التأثير إيجابي وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H2- يتغير تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، مستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة).

الفرضيات الفرعية الثانية:

H2-1- يتغير تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية وفقاً للمتغير الديموغرافي (الجنس).

تم إجراء اختبار independent t test لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً للجنس
جدول (26) الدالات الإحصائية لاختبار الفرضية متغيرات تبعاً للجنس

ANOVA							
SIG	DF	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	الجنس	
0.742	58	-0.331	0.63	3.96	38	ذكر	الاستقطاب
			0.86	4.03	22	أنثى	
0.621	58	0.497	0.50	3.71	38	ذكر	إستراتيجية التدريب والتطوير
			0.95	3.62	22	أنثى	
0.528	58	-0.635	0.70	3.83	38	ذكر	استراتيجية الاختيار
			0.80	3.95	22	أنثى	
0.634	58	0.478	0.85	3.67	38	ذكر	تقييم الأداء
			0.77	3.57	22	أنثى	
0.089	58	-1.730	0.60	3.75	38	ذكر	الإدارة الرشيقة
			0.59	4.03	22	أنثى	
0.547	58	-0.606	0.74	3.87	38	ذكر	تطوير الموارد البشرية
			0.52	3.98	22	أنثى	

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول ان الدلالة المعنوية sig أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث (الاستقطاب، إستراتيجية التدريب، استراتيجية الاختيار، تقييم الأداء، تطوير الموارد البشرية) على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية وفقاً للمتغير الديموغرافي (الجنس).

H2-2- يتغير تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية وفقاً للمتغير الديموغرافي (العمر).

تم اجراء اختبار one way ANOVA لمقارنة الفروق في التقييم تبعا للعمر

جدول (27) الدالات الإحصائية لاختبار الفرضية متغيرات تبعا للعمر

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.010	4.147	1.841	3	5.524	Between Groups	الاستقطاب
		0.444	56	24.865	Within Groups	
			59	30.389	Total	
0.387	1.029	0.496	3	1.487	Between Groups	إستراتيجية التدريب
		0.482	56	26.986	Within Groups	
			59	28.473	Total	
0.011	4.048	1.893	3	5.679	Between Groups	استراتيجية الاختيار
		0.468	56	26.189	Within Groups	
			59	31.868	Total	
0.129	1.971	1.256	3	3.768	Between Groups	تقييم الأداء
		0.637	56	35.688	Within Groups	
			59	39.457	Total	
0.174	1.715	0.607	3	1.822	Between Groups	الإدارة الرشيقة
		0.354	56	19.837	Within Groups	
			59	21.659	Total	
0.033	3.131	1.257	3	3.770	Between Groups	تطوير الموارد البشرية
		0.401	56	22.476	Within Groups	
			59	26.246	Total	

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول ان الدلالة المعنوية sig أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث (إستراتيجية التدريب، تقييم الأداء، الإدارة الرشيقة) على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية وفقاً للمتغير الديموغرافي (العمر).

يبين الجدول ان الدلالة المعنوية sig أصغر من 0.05 وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث (الاستقطاب، استراتيجيات الاختيار، تطوير الموارد البشرية) على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية وفقاً للمتغير الديموغرافي (العمر).

H2-3- يتغير تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية وفقاً للمتغير الديموغرافي (مستوى التعليم).

تم اجراء اختبار one way ANOVA لمقارنة الفروق في التقييم تبعا للتعليم
جدول (28) الدالات الإحصائية لاختبار الفرضية متغيرات تبعا للتعليم

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.120	2.204	1.091	2	2.182	Between Groups	الاستقطاب
		0.495	57	28.208	Within Groups	
			59	30.389	Total	
0.004	5.988	2.472	2	4.944	Between Groups	إستراتيجية التدريب والتطوير
		0.413	57	23.530	Within Groups	
			59	28.473	Total	
0.003	6.656	3.017	2	6.033	Between Groups	استراتيجية الاختيار
		0.453	57	25.835	Within Groups	
			59	31.868	Total	
0.008	5.203	3.046	2	6.091	Between Groups	تقييم الأداء

		0.585	57	33.365	Within Groups	
			59	39.457	Total	
0.002	6.876	2.105	2	4.210	Between Groups	الإدارة الرشيقية
		0.306	57	17.449	Within Groups	
			59	21.659	Total	
0.017	4.401	1.756	2	3.511	Between Groups	تطوير الموارد البشرية
		0.399	57	22.735	Within Groups	
			59	26.246	Total	

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول ان الدلالة المعنوية sig أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث (الاستقطاب) على الإدارة الرشيقية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية وفقاً للمتغير الديموغرافي (المستوى التعليمي).

يبين الجدول ان الدلالة المعنوية sig أصغر من 0.05 وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث (استراتيجية التدريب، استراتيجية الاختيار تطوير الموارد البشرية تقييم الأداء تطوير الموارد البشرية) على الإدارة الرشيقية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية وفقاً للمتغير الديموغرافي (المستوى التعليمي).

H2-4- يتغير تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية وفقاً للمتغير الديموغرافي (عدد سنوات الخبرة).

تم اجراء اختبار one way ANOVA لمقارنة الفروق في التقييم تبعا للخبرة
جدول (29) الدالات الإحصائية لاختبار الفرضية متغيرات تبعا للخبرة

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.383	1.037	0.533	3	1.599	Between Groups	الاستقطاب
		0.514	56	28.790	Within Groups	

			59	30.389	Total	
0.018	3.655	1.554	3	4.663	Between Groups	إستراتيجية التدريب والتطوير
		0.425	56	23.811	Within Groups	
			59	28.473	Total	
0.348	1.121	0.602	3	1.805	Between Groups	استراتيجية الاختيار
		0.537	56	30.063	Within Groups	
			59	31.868	Total	
0.294	1.268	0.836	3	2.509	Between Groups	تقييم الأداء
		0.660	56	36.948	Within Groups	
			59	39.457	Total	
0.038	2.997	0.999	3	2.997	Between Groups	الإدارة الرشيقة
		0.333	56	18.662	Within Groups	
			59	21.659	Total	
0.166	1.759	0.753	3	2.260	Between Groups	تطوير الموارد البشرية
		0.428	56	23.986	Within Groups	
			59	26.246	Total	

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول ان الدلالة المعنوية sig أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث (الاستقطاب، استراتيجيات الاختيار، تقييم الأداء، تطوير الموارد البشرية) على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية وفقاً للمتغير الديموغرافي (عدد سنوات الخبرة).

يبين الجدول ان الدلالة المعنوية sig أصغر من 0.05 وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث (إستراتيجية التدريب، تطوير الموارد البشرية) على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية وفقاً للمتغير الديموغرافي (عدد سنوات الخبرة).

4 - النتائج

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية تقييم أداء الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطوير الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية تدريب الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية اختيار الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستقطاب الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث (الاستقطاب، إستراتيجية التدريب، استراتيجية الاختيار، تقييم الأداء، تطوير الموارد البشرية) على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية وفقاً للمتغير الديموغرافي (الجنس).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث (إستراتيجية التدريب، تقييم الأداء، الإدارة الرشيقة) على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية وفقاً للمتغير الديموغرافي (العمر).
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث (الاستقطاب، استراتيجية الاختيار، تطوير الموارد البشرية) على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية وفقاً للمتغير الديموغرافي (العمر).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث (الاستقطاب) على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية وفقاً للمتغير الديموغرافي (المستوى التعليمي).

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث (إستراتيجية التدريب، استراتيجية الاختيار تطوير الموارد البشرية تقييم الأداء تطوير الموارد البشرية) على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية وفقاً للمتغير الديموغرافي (المستوى التعليمي).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث (الاستقطاب، استراتيجية الاختيار، تقييم الأداء، تطوير الموارد البشرية) على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية وفقاً للمتغير الديموغرافي (للخبرة).
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث (إستراتيجية التدريب، تطوير الموارد البشرية) على الإدارة الرشيقة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية وفقاً للمتغير الديموغرافي (للخبرة).

5 - التوصيات

- العمل على تطوير أدوات تقييم أداء الموارد البشرية بما يتناسب مع أساليب تطبيق الإدارة الرشيقة وذلك لضمان التأثير الإيجابي المتبادل بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة.
- العمل على ربط برامج التدريب والتطوير المعتمدة من قبل البرنامج بأهداف ومتطلبات الإدارة الرشيقة وتصميم البرامج التدريبية لتلبي متطلبات الإدارة الرشيقة
- العمل على تمكين الأهداف الأساسية لإستراتيجية الاختيار الحصول على أفضل الكفاءات من الموارد البشرية.
- العمل على رفع مستوى تقويم أداء الأفراد العاملين كونه يساهم في تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم.
- أن تسعى المنظمة إلى ترسيخ ثقافة التحسين والتطوير المستمر بشكل تدريجي ومنتظم لدى جميع الأطراف الفاعلة داخل المنظمة.
- إعادة تصميم المتطلبات الوظيفية للمناصب المختلفة في البرنامج بما يتناسب مع محددات وأبعاد الإدارة الرشيقة والأخذ بعين الاعتبار تأثير المحددات الديموغرافية على مرونة الإدارة الرشيقة.

6 – أبحاث مستقبلية مقترحة

لقد أوضح البحث ضرورة دراسة أثر استراتيجيات الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة ضمن الأبعاد العلمية للبحث، ولذلك ينصح بتوسيع البحث في أبحاث مستقبلية لتشمل أبعاداً أخرى للموارد البشرية مثل، التخطيط للموارد البشرية، والحوافز، والتعويضات، والعلاقات مع العاملين، وتصميم الوظائف. كما يمكن أن يتوسع الباحثون في دراسة تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على أبعاد معينة للإدارة الرشيقة.

7 - المراجع

6 – 1 المراجع العربية

- الأحمر، ماهر عبد الكاظم. (2007) تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية العمليات، دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير إدارة صناعية (غ.م)، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حروحش. (2002) إدارة الموارد البشرية "مديرية الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
- السالم، مؤيد سعيد. (2009) إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- السريحي، حسن عواد. حافظ، عبد الرشيد عبد العزيز. الضرمان، فالح عبد الله. آل غالب، ليلي جابر. السعد، صالح عبد الرحمن. يوسف، عواطف أمين. (2008) التفكير والبحث العلمي، مركز النشر العلمي جامعة الملك عبد العزيز، الكويت.
- الصوالحة، أيوب. العدوان، عبد الحلیم. (2020) أثر استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع شركات الادوية. المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(1)، ص.1066_1035.
- العامري، صالح مهدي محسن والغالبی، طاهر محسن منصور. (2007) الإدارة والإعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- العساف، فلاح محمد. (2016) أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة في مطار عمان المدني. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
- العولقي، عبد الله. (2018) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمني. مجلة جامعة الجزيرة، (1) 1، ص.125_161.
- جاسم، رعد جمال. تناي، غني دحام. (2016). انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين- اسيا سيل). مجلة الاقتصاد والعلوم الإداري. (94)22، ص.1_26 .
<https://doi.org/10.33095/jeas.v22i94.397>
- حاروش، نور الدين، وحروش، رفيقة. (2015) علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة. دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- حسن، عبد المحسن، احمد حاجي. (2010) ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. عمان، الأردن.
- خضر، حرز الله محمد. (2015) دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية / دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. رسالة ماجستير، جامعة السودان.
- سامي، عمري“. (2007) فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات تبسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بوزياف بالمسيلة.
- شرون، مسعود. (2013) أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية/ حالة مؤسسة ENAB رسالة ماجستير، جامعة قصدي مرباح.
- صبري، مقيح. (2020). الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة (الجزائر). مجلة بحوث الاقتصاد، 2 (5)، ص. 39-56.

. <https://doi.org/10.48100/merj.vi.140>

- عبد البصير بسمه. (2020). تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية. مجلة بنتي سويلم لعلوم التربية البدنية والرياضية، 3(1)، ص. 158-206.

<https://doi.org/10.21608/obsa.2020.128621>

- عقيلي، ع. (2005) إدارة الموارد البشرية الأردن، بعد استراتيجي ط1 ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- فاطنة، بلقرع. نجاة، بن يحيى. السعيد، جوال محمد. (2021) أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 14(1)، ص. 205_220.
- فهمي، عبد القادر محمد. (2014) المدخل في دراسة الاستراتيجية. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع
- ماهر، احمد. (2009) إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

6 – 2 المراجع الأجنبية

- Arqawi, S. M., et al. (2020). "Clients Satisfaction as a Mediating Variable between Brand Dimensions and Enhancing Loyalty in Commercial Banks Operating in Palestine". Technology Reports of Kansai University 62(02): 35- 54.
- Awad, M., Hashem, A. E., & Naguib, H. (2022). The impact of Lean management practices on economic sustainability in services sector. Sustainability, 14(15), 9323. <https://doi.org/10.3390/su14159323>
- Badurdeen et Gregory. (2012). The softer side of Lean: analyzing corporate culture can point the way to necessary change: industrial engineer, Human Resource Management International Digest, vol.20, No 6, p 49-53.
- Barac, N. Goran, M. & Aleksandra, A. (2010) Lean production and Agile management quality in lean supply chain management. review: economics and organizations. 7, (3), 125-144.
- Barahma, M. M., ALi, K. B., Nashief, M., & Al-Awlaqi, M. A. (2019). The impact of human resources management strategies on the strategic agility: A field study in large and medium Yemeni

manufacturing sector. Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 8(4), 611–629.
<https://doi.org/10.25255/jss.2019.8.4.611.629>

- Bratton·John& Gold·Jeffrey (2003)· " Human Resource Management" Theory and Practice· 3 th ed ·Bath Press· London.
- Caliskan· E.N (2010)· " THE IMPACT OF (SHRM) ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE"· Journal of Naval Science and Engineering· Vol.6· No.2· P.P 100-116.
- Cascio, W. (2018). Managing human resources, McGraw Hill, America.
- Curatolo ·N. (2014). Proposition d'une méthode Lean pour l'amélioration des processus métiers en milieu hospitalier: application au processus de prise en charge médicamenteuse à l'hôpital, thèse pour obtenir le grade de docteur, l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, spécialité "Génie Industriel", Paris, France.
- Denisi·Angelo.S &Griffin· Ricky W (2001)· " Human Resource Management" · Houghton Mifflinc Company· Bosten
- Dessler ·Gary (2000)· " Human Resource Management" 8 the d ·Prentice Hall. Inc ·New Jersey
- Hashmi, H., Khan, N. R., & Haq, M. A. (2015). The impact of lean management implementation on organizational operational performance. LogForum, 11(4), 375-385.
- Heneman, H. G., & Milanowski, A. T. (2011). Assessing human resource practices alignment: A case study. Human Resource Management, 50(1), 45-64.
- Ivancevich ·John .M (1995)· " Human Resource Management"6 · thred Irwin ·Inc ·USA.
- Jado,K. & Al-hanandeh,R. (2022). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIES ON BUSINESS CONTINUITY IN THE DEVELOPED GLOBAL MARKETS (MILES). JournalNX - A Multidisciplinary Peer Reviewed Journal, 8(8), 9–20.
<https://doi.org/10.17605/OSF.IO/2AEUM>
- Larry, R. (2012). Management des operatios: principes et applications. 2eme edition. Person education. France, Paris.
- Mathis· L & Jackson· H (2003)· " Human Resource Management"· 10 th ed ·South Westren · Ohio.
- Michel N. (2009). essentiel du managmentindustriel. 2 eme edition dunod. France- Paris
- Nicoulas, H. Thomas, H. (2009) outils reporting structures et pratiquesdamelioration. revuefrancaise de gestion, (1) 6, 81- 103.
- Nicholas, J, (2010), Lean Production for Competitive Advantage: A Comprehensive Guide to Lean Methodologies and Management Practices, Taylor and Francis Group, productivity press.
- Noe, R., and Hollenback, J., and Gerhart, B., and Wright, P. (1994)· "Human Resource Management": Gaining a Competitive Advantage· Richard D. Irwin· USA.
- Noe, R., and Hollenback, J., and Gerhart, B., and Wright, P. (2010). Human resource Management Gaining a Competitive Advantage (7th Ed). McGraw-Hill, Irwin, USA.

- Nylund, Jaakko, (2013), Improving Processes Through Lean -Management, Thesis of Business Administration, Helsinki Metropolia
- Philippe, A. Jean, R. (2009). guide de la gestion industrielle: principes, methods et outils, afnor. France-la plainesaint denis.
- Stewart, G. L, Brown, K.G, (2009), "Human Resource Management" "Linking Strategy to Practice", John Wiley & Sons, Inc, USA.
- UNDP. (2022) what we do, www.undp.org. Access Date:12/11/2020.

7 - الملاحق

الملحق الأول - الاستبانة



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي

الجامعة الافتراضية السورية

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة

"دراسة ميدانية على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية"

أرجو التفضل بتخصيص جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة على أسئلة الاستبانة (حوالي 10 دقائق). ولما لهذا الموضوع من أهمية، أمل منكم توخي الدقة والموضوعية، فتعاونكم سيكون سبباً في نجاح الدراسة الحالية والوصول إلى نتائج مفيدة علمياً وإدارياً، علماً أن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة سيستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسيراعى فيها السرية التامة.

شاكراً حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يرجى وضع إشارة (X) في الفراغ المقابل للإجابة التي تراها مناسبة.

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. المؤهل التعليمي:

ماجستير

إجازة جامعية

معهد

3. العمر:

- اقل من 30 سنة 30-40 سنة
- 40-50 سنة 50 سنة فأكثر

4. سنوات الخبرة في المنظمة:

- اقل من 3 سنة 3-5 سنة
- 5-7 سنة +8 سنة فأكثر

الرجاء وضع اشارة عند العبارة المناسبة

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

البيان	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
الاستقطاب					
تعتبر عملية تحليل واستقطاب الوظيفة قاعدة أساسية لبقية وظائف إدارة الموارد البشرية					
تخضع الوظائف في المنظمة إلى عملية تحليل وتصميم الوظيفة					
هناك توصيف لكل وظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات في المنظمة					
يوجد في المنظمة دليل بالمتطلبات البشرية الواجب توفرها إلى من يشغل الوظيفة					
هناك تنسيق وتكامل بين إدارات المنظمة حول عمليات تحليل وتصميم الوظيفة					
إستراتيجية التدريب والتطوير					
يتم تصميم البرامج التدريبية وفق متطلبات كل عمل لدى المنظمة					
تتم دراسة المتغيرات البيئية المستقبلية عند وضع استراتيجيات التدريب والتطوير					
يتم التركيز على البرامج التدريبية داخل المنظمة					
يتم تركيز البرامج التدريبية خارج المنظمة على الكفاءات والمهارات العالية					
يتطلب تغيير ثقافة الأفراد العاملين والثقافة					

				التنظيمية إعداد برامج تدريبية في هذا المجال
				هناك تقييم بعد الانتهاء من عملية التدريب العاملين للحكم على فعاليته
				استراتيجية الاختيار
				يخضع المتقدم للوظيفة لعدد من الاختبارات والمقابلات قبل اختياره للوظيفة في المنظمة
				تعتمد المنظمة على نتائج تحليل وتصميم الوظيفة في اختيار المرشحين للوظائف
				تركز المنظمة على إستراتيجية ملء الشواغر الوظيفية من داخل المنظمة
				تنجز الكثير من المهام في المنظمة من قبل الأفراد الحاليين
				تتطلب بعض التغيرات في أداء الوظائف مهارات خارجية متنوعة.
				من الأهداف الأساسية لإستراتيجية الاختيار الحصول على أفضل الكفاءات من الموارد البشرية
				تقييم الأداء
				يتوافر في المنظمة نظام تقييم أداء فعال يعتمد على معايير الخبرة والكفاءة
				يساعد نظام تقييم أداء الأفراد العاملين على اختيار الأفراد من داخل المنظمة
				يسهم نظام تقييم أداء الأفراد العاملين في تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم
				يعد تقييم أداء الأفراد العاملين وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين الإدارة والموظفين
				يسهم نظام تقييم أداء الأفراد العاملين في تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم

القسم الثاني: الإدارة الرشيقة

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	
					تقوم المنظمة بمعايرة العمليات الداخلية ومطابقتها مع المعايير العالمية والتطبيقات الجيدة
					تقوم المنظمة بتبسيط العمليات وهيكلتها لتصبح واضحة للموظفين
					تقوم المنظمة بتكوين الموظفين حول موضوع المعايير ومدى أهميتها داخل المنظمة
					تحت المنظمة الموظفين على الاستعمال الجيد للأجهزة والمعدات: كل حسب الطاقة التشغيلية الخاصة به (فعالية وكفاءة الاستخدام)
					تقوم المنظمة بالقضاء على أي نشاط لا يضيف قيمة للخدمة المقدمة
					تقوم المنظمة بالتقييم المستمر للأداء وتحديد الفجوات
					تشجع المنظمة الموظفين على إيجاد حلول إبداعية وفعالة بشكل مستمر
					توفر المنظمة الدعم المادي للأفراد للتحسين المستمر تكوين بالخارج، أجهزة عالية الجودة، تكنولوجيا حديثة...
					تسعى المنظمة إلى ترسيخ ثقافة التحسين والتطوير المستمر بشكل تدريجي ومنتظم لدى جميع الأطراف الفاعلة داخل المنظمة (تقادي مقاومة التغيير)
					تتبنى إدارة الموارد البشرية برامج ومنهجيات جديدة بهدف تطوير الموظفين
					تسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعرف على وجود المشكلات للقيام بالتطوير اللازم

الملحق الثاني - مخرجات SPSS

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تعتبر عملية تحليل واستقطاب الوظيفة كأداة أساسية لتقييم وظائف وإدارة الموارد البشرية	60	3.85	.988	.128
تصحح الوظائف في المنظمة إلى عملية تحليل وتصميم الوظيفة	60	3.70	.979	.126
هناك توصيف لكل وظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات في المنظمة	60	4.17	1.044	.135
يوجد في المنظمة دليل بالمتطلبات البشرية الواجب توفرها إلى من يشغل الوظيفة	58	4.09	.801	.105
هناك تنسيق وتكامل بين إدارات المنظمة حول عمليات تحليل وتصميم الوظيفة	60	4.13	.911	.118
الإستقطاب	60	3.9867	.71769	.09265

One-Sample Test					
Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower Upper
تعتبر عملية تحليل واستقطاب الوظيفة كأداة أساسية لتقييم وظائف وإدارة الموارد البشرية	6.661	59	.000	.850	.59 1.11
تصحح الوظائف في المنظمة إلى عملية تحليل وتصميم الوظيفة	5.536	59	.000	.700	.45 .95
هناك توصيف لكل وظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات في المنظمة	8.654	59	.000	1.167	.90 1.44

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
بم تصميم البرامج التدريبية وفق متطلبات كل عمل لدى المنظمة	60	3.87	.812	.105
تم دراسة المتغيرات البيئية المستقبلية عند وضع استراتيجيات التدريب والنظور	60	3.08	1.266	.163
بم التركيز على البرامج التدريبية داخل المنظمة	60	3.82	.770	.099
بم تركيز البرامج التدريبية خارج المنظمة على الكفاءات والمهارات العالية	59	3.85	.943	.123
يطلب اختيار ثقافة الأفراد العاملين والثقافة التنظيمية إعداد برامج تدريبية في هذا المجال	59	3.81	1.042	.136
هناك تقييم بعد الانتهاء من عملية التدريب العاملين للحكم على فعاليتها	60	3.70	1.169	.151
إستراتيجية التدريب والنظور	60	3.6764	.69470	.08968

One-Sample Test					
Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower Upper
بم تصميم البرامج التدريبية وفق متطلبات كل عمل لدى المنظمة	8.264	59	.000	.867	.66 1.08
تم دراسة المتغيرات البيئية المستقبلية عند وضع استراتيجيات التدريب والنظور	.510	59	.612	.083	-.24 .41
بم التركيز على البرامج التدريبية داخل المنظمة	8.215	59	.000	.817	.62 1.02
بم تركيز البرامج التدريبية خارج المنظمة على الكفاءات والمهارات العالية	6.900	58	.000	.847	.60 1.09

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يتمتع المنظم للوظيفة بمدد من الاختبارات و المقاييس هل اختباره للوظيفة في المنظمة	60	3.93	.778	.100
تعتمد المنظمة على نتائج تحليل و تصميم الوظيفة في اختبار المرشحين للوظائف	59	3.98	.820	.107
دركز المنظمة على إستراتيجية ملء الشواغر الوظيفة من داخل المنظمة	59	3.68	.918	.120
تجرب الكثير من المهام في المنظمة من قبل الأفراد الحاليين	60	3.87	.747	.096
تتطلب بعض المخرجات في أداء الوظائف مهارات خارجية متنوعة.	59	3.93	.944	.123
من الأهداف الأساسية لإستراتيجية الاختبار الحصول على أفضل الكفاءات من الموارد البشرية	60	3.90	1.145	.148
استراتيجية الاختبار	60	3.8750	.73494	.09488

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يتمتع المنظم للوظيفة بمدد من الاختبارات و المقاييس هل اختباره للوظيفة في المنظمة	9.290	59	.000	.933	.73	1.13
تعتمد المنظمة على نتائج تحليل و تصميم الوظيفة في اختبار المرشحين للوظائف	9.210	58	.000	.983	.77	1.20
دركز المنظمة على إستراتيجية ملء الشواغر الوظيفة من داخل المنظمة	5.673	58	.000	.678	.44	.92

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
بنوافر في المنظمة نظام تقويم أداء فعال يعتمد على معايير الخبرة والكفاءة	60	3.52	1.097	.142
بساعد نظام تقويم أداء الأفراد العاملين على اختيار الأفراد من داخل المنظمة	60	3.30	1.046	.135
يسهم نظام تقويم أداء الأفراد العاملين في تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم	59	3.88	.853	.111
يحد تقويم أداء الأفراد العاملين وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين الإدارة والموظفين	60	3.72	1.043	.135
يسهم نظام تقويم أداء الأفراد العاملين في تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم	60	3.78	1.195	.154
تقديم الأداء	60	3.6350	.81777	.10557

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
بنوافر في المنظمة نظام تقويم أداء فعال يعتمد على معايير الخبرة والكفاءة	3.649	59	.001	.517	.23	.80
بساعد نظام تقويم أداء الأفراد العاملين على اختيار الأفراد من داخل المنظمة	2.221	59	.030	.300	.03	.57
يسهم نظام تقويم أداء الأفراد العاملين في تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم	7.939	58	.000	.881	.66	1.10
يحد تقويم أداء الأفراد العاملين وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين الإدارة والموظفين	5.322	59	.000	.717	.45	.99

	N	Mean	Std. Deviation	Mean
تقوم المنظمة بمعايرة العمليات الداخلية و مطابقتها مع المعايير العالمية و التطبيقات الجيده	60	4.42	.561	.072
تقوم المنظمة بتبسيط العمليات و هيكلتها لتصبح واضحة للموظفين	60	3.87	.812	.105
تقوم المنظمة بتكوين الموظفين حول موضوع المعايير و مدى أهميتها داخل المنظمة	60	3.08	1.266	.163
تحت المنظمة الموظفين على الاستعمال الجيد للأجهزة و المعدات : كل حسب الطاقة التشغيلية الخاصة به (فعالیه و كفاءه الاستخدام)	59	3.88	.911	.119
تقوم المنظمة بالفضاء على أي نشاط لا يصيف قيمة للخدمة المقدمة	59	3.97	.694	.090
تقوم المنظمة بالفحص المستمر للأداء و تحديد الفجوات	60	4.17	.785	.101
تتبع المنظمة الموظفين على إيجاد حلول إبداعية و فعالة بشكل مستمر	60	3.93	.841	.109
توفر المنظمة الدعم المادي للأفراد للتحسين المستمر تكوین بالخارج ،أجهزة عالية الجودة ،تكنولوجيا حديثة...	60	3.77	.890	.115
تسعى المنظمة إلى ترسيخ ثقافة التحسين و التطوير المستمر بشكل تدريجي و منظم لدى جميع الأطراف الفاعلة داخل المنظمة (تفادي مقاومه التغيير)	60	4.08	.462	.060
تتبنى إدارة الموارد البشرية برامج و منهجيات جديدة بهدف تطوير الموظفين	60	3.58	1.183	.153

الفرضية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.395 ^a	.156	.141	.56145

a. Predictors: (Constant), الاستقطاب

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.376	1	3.376	10.709	.002 ^b
	Residual	18.283	58	.315		
	Total	21.659	59			

a. Dependent Variable: الإدارة الرشيفة

b. Predictors: (Constant), الاستقطاب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.526	.412		6.125	.000
	الاستقطاب	.333	.102	.395	3.272	.002

a. Dependent Variable: الإدارة الرشيفة

الفرضية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.527 ^a	.277	.265	.51951

a. Predictors: (Constant), إستراتيجية التدريب والقطوع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.005	1	6.005	22.250	.000 ^b
	Residual	15.654	58	.270		
	Total	21.659	59			

a. Dependent Variable: الإدارة الرشيفة

b. Predictors: (Constant), إستراتيجية التدريب والقطوع

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.167	.364		5.949	.000
	إستراتيجية التدريب والقطوع	.459	.097	.527	4.717	.000

a. Dependent Variable: الإدارة الرشيفة

الفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.353 ^a	.125	.109	.57178

a. Predictors: (Constant), اسراتيجية الاختيار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.697	1	2.697	8.248	.006 ^b
	Residual	18.962	58	.327		
	Total	21.659	59			

a. Dependent Variable: الإدارة الرشيفة

b. Predictors: (Constant), اسراتيجية الاختيار

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.728	.399		6.830	.000
	اسراتيجية الاختيار	.291	.101	.353	2.872	.006

a. Dependent Variable: الإدارة الرشيفة

الفرضية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.285 ^a	.081	.065	.58571

a. Predictors: (Constant), تقييم الأداء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.762	1	1.762	5.135	.027 ^b
	Residual	19.897	58	.343		
	Total	21.659	59			

a. Dependent Variable: الإدارة الرشيفة

b. Predictors: (Constant), تقييم الأداء

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.087	.347		8.889	.000
	تقييم الأداء	.211	.093	.285	2.266	.027

a. Dependent Variable: الإدارة الرشيفة