

---

## تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الرشيفة

إعداد

عواطف بنت علي السيف العوفي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد، جامعة القصيم،

كلية التربية، قسم أصول التربية، بريدة، القصيم،

المملكة العربية السعودية

*dr.awtif@gmail.com*

مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة

عدد (٦٦) - إبريل ٢٠٢٢

---



## تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الرشيقة

إعداد

عواطف بنت علي السيف العوفي\*

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور الفعال الذي يؤديه أسلوب الإدارة الرشيقة في القضاء على الهدر والفاقد في المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من الآليات والأدوات التي تركز عليها هذه الفلسفة مع ضرورة توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية الضرورية للتطبيق الصحيح، وتحديد الارتباط الدال بين مستوى تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، ودرجة تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة بجامعة القصيم في اثنين من أهم كليات جامعة القصيم "كلية التصاميم؛ كلية الاقتصاد والإدارة"، وقياس درجة تبني مدخل الإدارة الرشيقة في الكليتين المبحوثتين، وبما يحسن من ممارسات إدارة الموارد البشرية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال الدراسة التطبيقية استعملت الاستبانة أداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات، فضلا عن المشاهدات من خلال الزيارات الميدانية لموقع الكليتين، إذ وزعت إلكترونيا على عينة عشوائية قصدية مكونة من (١٥٩) فرداً من عضوات هيئة التدريس والإداريات في الكليتين المبحوثتين، ومن أهم النتائج: أن جميع علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة الموارد البشرية كانت موجبة وذات دلالة معنوية ولا توجد فروق معنوية بين الكليتين المبحوثتين في مجال تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة وممارسات الموارد البشرية، وأن هذه الكليات ممثلة في الإدارة العليا فيها تلتزم - بشكل كبير- بتوفير كل الإمكانيات الضرورية من أجل تطبيق هذه الفلسفة الإدارية.

### الكلمات المفتاحية

الإدارة الرشيقة - إدارة الموارد البشرية - تحسين المنظمات التعليمية - جامعة القصيم.

### المقدمة:

شهدت بيئة الأعمال تغيرات سريعة وتحديات كبيرة تمثلت في زيادة معدلات التغير في المجالات المختلفة، وزيادة الصراع والمنافسة بين المؤسسات، وتعد الإدارة اللبنة الأساس في نجاح واستمرار أي منظمة تسعى للوصول إلى أفضل مستويات كسب المنافسة، وتحقيق أفضل النتائج. ولا تتحقق الإدارة الناجحة إلا إذا كانت هي المحفز للأفراد العاملين وتشجيعهم على استغلال كامل طاقتهم في تحقيق أهداف وتوجهات المؤسسة.

\* أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد، جامعة القصيم، كلية التربية، قسم أصول التربية، بريدة، القصيم، المملكة

ومن أجل تحقيق التميز والاستدامة أفرزت التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة والقيادة الحديثة مصطلحات تحث المنظمات والمؤسسات على الاستجابة لكل جديد ومميز، وكان من بين تلك المصطلحات الإدارة الرشيقة اللينة التي يحقق تطبيقها في الميدان حافزاً نفسياً ومعنوياً للعاملين في المنظمة (الضلاعين، ٢٠١٠).

وفي هذا الصدد يمكن القول: إن الإدارة الرشيقة هي تلك الإدارة التي تتميز بسرعة الأداء الإداري، وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير. وهي المنهج الإداري الذي يركز على القيم والانسياب والاستقطاب والسعي نحو تحقيق النمو المتكامل من خلال عمل الفريق، بالإضافة إلى حسن استخدام الحقائق والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص المتاحة من أجل تحقيق أفضل النتائج والمخرجات. والتخلص ما أمكن من الممارسات التقليدية التي أفرزتها القيادة التقليدية (الثقيلة) أو ما يطلق عليها بالقيادة المترهلة، التي وصلت جذورها البيروقراطية السلبية، وانتشرت في مفاصلها، حتى أصبحت جزء من خصوصياتها وشخصيتها وقيمتها وتقاليدها، ولم تعد تملك القدرة على محاربتها أو التخلص منها، وهي القيادة المغلقة على نفسها، المتمسكة بأساليب وطرق ووسائل تقليدية لم يعد في عالم التقنية والمعلومات والعولمة مكاناً لها، والتي كان يعاب عليها التفرد والهدر والإسراف وغياب مفهوم الفاقد والقيمة المضافة، وقيادتها بطيئة التجاوب مع التحديات والفرص (الغالبى وإدريس، ٢٠١٠).

#### مفهوم الإدارة الرشيقة

في عام ١٩٩٠م صاغ (James Womack & et al) مصطلح "Lean"، والذي يعني الإدارة الرشيقة "Lean Management" بمعنى "التصنيع الخالي من الهدر"؛ مفهوماً إدارياً بدأ في شركة تويوتا اليابانية، والذي يعكس مجموعة من المبادئ والأساليب التي تركز على الهوية وإزالة الأنشطة ذات القيمة غير المضافة (الهدر) التي يحويها أثناء الإنتاج أو تقديم الخدمة للعملاء، والتي لا تؤدي مباشرة إلى إضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة للمستهلك عندما يريد، أي تحديد وإلغاء أي أنشطة لا تضيف قيمة على عملية الإنتاج، وذلك بهدف التحسين المستمر.

[www.epa.gov/environmental-professionals-guide-lean-and-six-sigma-](http://www.epa.gov/environmental-professionals-guide-lean-and-six-sigma-)

كما تعد الإدارة الرشيقة منهجاً يعمل على تعزيز القيمة المضافة للعاملين من خلال نشر ثقافة منع الإهدار والضائع والتالف. والإدارة الرشيقة هي مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح وفي الوقت الصحيح لإيجاد قيمة من أجل عمل معين بالإضافة إلى التركيز على مبدأ احترام الإجراءات والوقت في العمل لتقدمه وفق ما هو مطلوب وفي الوقت المناسب والحصول على الإضافة المرجوة بالجودة المطلوبة (Rmaly2012)

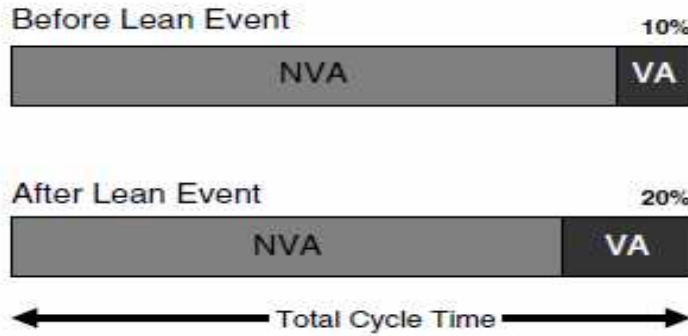
#### مبادئ الإدارة الرشيقة:

ويصف كل من (Womack, J. & Jones, D. , 2003) تحديد المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها الإدارة الرشيقة:

- القيمة Value: وتعتبر بدقة عن أي نشاط يؤدي إلى رفع مكانة المنتج أو الخدمة، وتعني تلك الأنشطة التي يمكن أن يدفع العميل مقابلها لها، وتنقسم الأنشطة إلى:
  - أنشطة ذات قيمة مضافة Added Value وهي تعبر عن تلك الأنشطة التي تؤدي إلى رفع كفاءة العمل، ويجب التركيز عليها والتخلص من الفقد أو الهدر.
  - أنشطة ليست لها قيمة مضافة Non- Added Value وهي تلك الأنشطة التي لا تضيف قيمة إلى العمل، وتعتبر عن الفقد أو الهدر في العمل، وتلك يجب التخلص منها أو تبسيطها أو دمجها لخفض التكلفة والوقت.

Non-Value Added = Waste

لا تعني الإدارة الرشيقة زيادة الأنشطة ذات القيمة المضافة (VA) بقدر ما تركز على خفض الأنشطة ذات القيمة غير المضافة (NVA)، ويوضح الشكل (١) النسبة ما بين الأنشطة ذات القيمة المضافة وغير المضافة قبل وبعد تطبيق إستراتيجية الإدارة الرشيقة.



شكل (١) النسبة بين الأنشطة ذات القيمة المضافة وغير المضافة قبل وبعد تطبيق الإدارة الرشيقة

(Cox, A., 2002, P. 4)

- تحديد الخطوات اللازمة لتدفق القيمة value في المنتج إلى العميل مع إلغاء أي فجوة لا تحقق هذه القيمة.
- تقديم هذه الخطوات في تسلسل قصير مترابط لتدفق القيمة بسلاسة وسهولة إلى العميل.
- إنتاج ما يحتاجه العميل بالفعل، وليس ما تريد تقديمه أنت.
- التحسين والتطوير المستمر من أجل الوصول بقيمة مثالية مقدمة في المنتج يحتاجها العميل دون هدر waste.

#### مميزات تطبيق الإدارة الرشيقة

تشمل مميزات تطبيق الإدارة الرشيقة: تخفيض زمن دورة الإنتاج، تحسين جودة المنتج والعمليات، تحسين استخدام المساحة المتوفرة، تخفيض تكلفة التخزين من خلال إزالة مصادر التكلفة

غير الضرورية ومصادر الإعاقة والتأخير والتي تسمى في اليابان (مودا) Muda كالتالي  
([www.epa.gov/environmental-professionals-guide-lean-and-six-sigma](http://www.epa.gov/environmental-professionals-guide-lean-and-six-sigma))

- الإنتاج الزائد عن الحاجة (Over Production).
- الفائض في التخزين (Excess Inventory).
- العمليات غير الضرورية (Unnecessary Processing).
- التنقل غير الضروري (Transportation).
- وقت الانتظار (Waiting).
- الأعطال (Defects).
- الحركة غير الضرورية (Unnecessary Motion).

كما ذكر (هنية ٢٠١٦) مميزات المنظمة الرشيقة فيرى أنها تستند على دمج نظام تكنولوجيا المعلومات، والأفراد والعمليات داخل منظمة منسقة ومرنة قادرة على الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات في البيئة، والرقابة في هذه المنظمات تعتمد على رد الفعل على التحديات التي تهيمن على بيئة العمل أو السعي إلى تحقيق النجاح، والمنظمات الرشيقة - أيضا - تقيم باستمرار أداء الموظفين داخل الحدود التنظيمية.

#### أدوات الإدارة الرشيقة

حتى تحقق الإدارة الرشيقة أهدافها المتعلقة بإزالة الهدر فإنه لا بد من الاعتماد على مجموعة من الأدوات والآليات، وتطبيقاتها، وهي:

#### ١. منهجية 6 سيجما

تعد منهجية 6 سيجما من المنهجيات العلمية الحديثة في تطبيق نظم الجودة، وتعرف 6 سيجما بأنها منهجية تؤدي إلى عمليات تحسين الجودة بطرق علمية وإحصائية، حيث ترمز السيجما ( $\sigma$ ) إلى الانحراف القياسي (الانحراف عن الأداء القياسي)، والوصول إلى ستة انحرافات قياسية تؤدي إلى أقل من ٣.٤ عيب في المليون فهي تهدف إلى:

- تقليل عدد العيوب إلى ٣.٤ عيب في المليون.
- تقليل الانحرافات في جميع العمليات الإنتاجية.
- توجيه العمليات إلى الهدف المطلوب (تحقيق مطالب العميل).
- الوصول إلى النتائج من خلال معلومات وإحصائيات وبيانات محددة.

تتفق منهجية 6 سيجما مع المبادئ الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة والإيزو من حيث التأكيد على: الحصول على نتائج فعالة لأداء العمليات وتقييمها، التحسين المتواصل للعمليات وتلبية مطالب العميل ([www. Cataystconsuling.co.uk](http://www.Cataystconsuling.co.uk)).

تتميز منهجية ٦ سيجما بمحاولة إزالة جذور الانحراف في الأداء للعمليات الإنتاجية والاستفادة من طرق الأداء الماضية ومحاولة تحسينها عن طريق منهجيتها التي تتضمن خمس خطوات:

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

### الخطوات الرئيسية في تنفيذ مشروع بمنهجية 6 Sigma



شكل (٢) خطوات تحسين طرق الأداء باستخدام منهجية ٦ سيجما

( [www.six-sigma-paper-research.com](http://www.six-sigma-paper-research.com) )

يعد التحسين (Continues Improvement) عملية مخططة وممنهجة بنظام لتحقيق تعديل على مستوى المؤسسة، لتغيير الممارسات القائمة وذلك بهدف تحسين مستوى الأداء، فالأنشطة المستخدمة للتطوير والتحسين المستمر لا بد أن تمر بأربع خطوات رئيسية لحل المشكلات ( PDCA ) :

- خطط Plan: بتقديم خطط لازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات الضرورية وتحليلها (البكري، ٢٠٠٠).
- افعل Do: بتنفيذ الخطط وتطبيق التغيير ضمن حدود.
- افحص Check: بقياس النتائج وتقييمها.
- نفذ Act: إذا كانت النتائج ناجحة فيتم اعتماد خطة التحسين وتطبيقها على المجالات الأخرى، أما إذا كانت غير ناجحة فيتم تعديل الخطة أو إلغائها.

## ٢- منهجية السينات الخمس

يعد مفهوم السينات الخمس 5S نقطة انطلاقاً أساسية لأي تحسينات في بيئة العمل، وذلك لسهولة فهمه، وإمكانية تطبيقه في مختلف بيئات العمل، ولا يقتصر على المنشآت الصناعية، بل يتم تطبيقه في مختلف قطاعات سوق العمل، سواء في القطاع الخدمي أو قطاع الإنتاج، وقد جاء تسمية هذا المفهوم بالسينات الخمس 5S لأن الأحرف الأولى من الخطوات (المبادئ) المكونة لهذا المفهوم تبدأ بحرف S كالتالي:

- التصنيف (Sorting).
- الترتيب والتنظيم (Set in order).
- التلميع والتنظيف (Shine).
- وضع المعايير (Standardize).
- الاستمرارية (Sustain).

أضيفت خطوة أخرى لهذه الخطوات الخمس كي تكون مكملة لحلقة تحسين بيئة العمل وهي السلامة Safety، حيث إن تطبيق الخطوات السابقة بشكل صحيح ينتج عنه مكان عمل آمن وسليم، وهذا المفهوم يعد منهجية عمل تسعى إلى خلق مكان عمل نظيف خالٍ من الفوضى ومنظم بشكل جيد، بحيث يمكن العثور على الأشياء بسهولة، والوصول إليها بسرعة وبدون تعطل، ويساعد على رفع الكفاءة والإنتاجية، ويسهم في التأثير الإيجابي على سلامة العمل، كما يبني على أساس المشاركة الواسعة على مستوى المنشأة للعاملين كافة، ويسهم هذا المفهوم في إيجاد مكان عمل منتج، وبالتالي بيئة عمل جاذبة من خلال الأهداف التالية: (وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، ٢٠١٧).

- تعزيز كفاءة وفاعلية الأفراد بما ينعكس على الأداء العام للمنشأة.
- تحسين جودة الخدمات من خلال سهولة الوصول إلى المطلوب بكفاءة وفاعلية.
- المساهمة في تعزيز سلامة بيئة العمل بما ينعكس إيجاباً على سلامة وصحة العاملين.
- تطوير الأفراد وتنميتهم وتحفيزهم على تبني أفكار كايزن kaizen.
- تحسين جودة المنتجات من خلال مساعدة العاملين على التركيز في العمل.
- دعم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

## ٢. منهجية جادوكا Jidoka:

تعني البناء على أساس الجودة والتي تركز على عدد من المبادئ الأساسية وهي:

- التفيتش المباشر: عملية مراقبة الجودة يجب أن تكون من الموظفين أنفسهم ولا حاجة إلى استعمال مراقبين خاصين بالجودة؛ لأنه حسب مبادئ الإدارة الرشيدة فإن استعمال مثل هذا النوع من المراقبين يعد هدراً في الطاقة البشرية.
- التفيتش من المصدر: عملية مراقبة الجودة لا تعني فحص المنتج إن كان فيه عيب أو لا، وإنما تعني البحث عن كيف ولماذا حدثت العيوب وذلك من أجل معالجة مصدرها وسببها.



- المسؤولية الواضحة: في مؤسسة الإدارة الرشيقة يجب أن تكون خطوات عملية التصنيع واضحة ومتى حدث العيب فإنه يجب التعرف على مصدر القطعة المعيبة والمسؤولة عن الإنتاج، والتوقف الضروري عن العمل حين اكتشاف العيوب، وعدم استئناف العمل إلا بمعالجة المشكلة.
- تنميط العمل: ويعني أن عمليات الإنتاج مختلفة الإجراءات في كل مرحلة من مراحل الإنتاج يجب أن تكون مفصلة ومحددة وتصف بدقة الخطوات الرئيسية لكفاءة العملية الإنتاجية، وهذا التوصيف يقلل من الاختلافات الممكن حدوثها في العمليات، ويؤدي عدم وضوح الإجراءات بالعمال إلى ارتكاب أخطاء في الإنتاج، إن تنميط العمل يتضمن أيضاً تحديد الوقت بين مخرجات الوحدات المنتجة، هذا الإجراء من شأنه أن يحدد نسق العملية الإنتاجية في مختلف الأقسام. (Barac and all, 2010).

تسعى الإدارة الرشيقة إلى تطوير أداء الموارد البشرية، وتقليل الفقد، والذي بدوره يعبر عن أي نشاط لا يؤدي إلى تقديم خدمة جيدة للمستفيدين، وكذلك تقليص الأنشطة غير الضرورية التي يلزم التخلص منها أو تبسيطها أو خفضها أو دمجها في كافة مجالات العملية الإدارية، والسعي إلى تقليل الجهد البشري، والوقت اللازم لتطوير الأداء لتعزيز القيمة المضافة للمستفيد، وإزالة كل أنواع الهدر أو الفقد (وقت، جهد، موارد) مع التحسين المستمر للعمليات الإدارية كافة.

#### مفهوم الموارد البشرية

إن الموارد البشرية تحتل المرتبة الأساسية في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر بوصفها أهم عنصر من عناصر التنمية، وتعتمد دول العالم المتقدمة والنامية على السواء في تركيزها على إعداد برامج شاملة وطموحة للتقنية البشرية القائمة على أسس علمية.

فقد عرفها (كشواي، ٢٠٠٦) بقوله إنها: "مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تطبيقها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها".

والاستثمار في الموارد البشرية لا بد أن تنطلق بخطي سريعة لمواجهة التحديات العالمية المعاصرة الجديدة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية، وإدارة هذه المتغيرات يجب أن تكون بفكر عصري وأسلوب علمي مبتكر، وأن تنتج سياسات على مستوى عالٍ من التطور من حيث الكم والكيف وأدوات التنفيذ (سالم ٢٠١٤).

تمنح الموارد البشرية المؤسسة ميزة تنافسية مهمة تمكنها من تحقيق عناصر الجودة والكفاءة وبناء استراتيجياتها المتطورة للعمل. وفي إطار حرص المؤسسات التعليمية على رفع مستوى جودة مخرجاتها التعليمية والاهتمام بنوعية التعليم الذي تقدمه، تصبح حاجتها أكبر إلى الاستجابة العالية لحاجات التحسين المستمر للموارد البشرية والتطوير المهني المتجددة، والحاجة الأكثر أهمية هي تبني إستراتيجية ومنهجية علمية تنطلق وفق أسس سليمة، وتنبع من احتياجات الأفراد الحقيقية وفقاً لمهامهم (المهدي والفهدي وحسن ٢٠١٥).

وقد ظهر الاهتمام بالموارد البشرية في أكثر من موضع في رؤية المملكة ٢٠٣٠، مرة هدفاً، وأخرى برنامجاً، وثالثة مبادرة، ويهدف برنامج تنمية القدرات البشرية إلى تحسين مخرجات منظومة التعليم والتدريب في جميع مراحلها، ويقوم البرنامج - أيضاً - منطلقاً من الأسس الإسلامية والتربوية والاجتماعية والمهنية باستحداث سياسات ونظم تعليمية وتدريبية جديدة تعزز من كفاءة الرأسمال البشري بما يتوافق ورؤية المملكة ٢٠٣٠، وبما يحقق الشمولية والجودة والمرونة وخدمة كافة شرائح المجتمع، تعزيزاً لريادة المملكة إقليمياً وتنافسيته دولياً (<https://vision2030.gov.sa/ar/programs/HCDP>).

وذلك انطلاقاً من أن استقطاب الكفاءات المؤهلة من أهم ركائز إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة، والاستقطاب الخاطئ يمثل هدراً مالياً كبيراً، وضيقاً للوقت، ويقلل الهيكل التنظيمي الواضح للمنظمة من تقاطع العمل بين الإدارات، والذي بدوره يسبب الارتباك والعشوائية في العمل، ويضمن وضوح الهيكل التنظيمي وانسيابية العمل والإنجاز (<https://pgs.yu.edu.sa/ar/2018/02/25/>).

ويسهم التدريب - أيضاً - في رفع كفاءة العاملين وفعاليتهم، وهذان العنصران لازمان لنجاح المؤسسات وقدرتها التنافسية ويقصد بالكفاءة الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة البشرية والتكنولوجية والمادية والمعنوية وإذا كانت الكفاءة تنصب على المدخلات فإن الفعالية تتعلق بالمخرجات أي بالنتائج المراد الوصول إليها أو تحقيق الأهداف التي تضعها إدارة المؤسسة، مع ضرورة استمرارية التدريب وتكامله وإيجابية واشتراك المتدربين في أنشطته مع تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك لإعداد الأفراد الملائمين للعمل (عبدالوهاب، ٢٠٠٠).

### ممارسات إدارة الموارد البشرية

الممارسات والأدوار الوظيفية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية هي كالتالي :

- **الاستقطاب:** يعد استقطاب الموارد البشرية بأنه مجموعة من النشاطات الخاصة بالبحث عن مترشchon لملاء الوظائف الشاغرة بالعدد والتنوع المطلوبة وفي الوقت والمدة المناسبين للمنظمة، كما تعني العملية التي يتم بموجبها جذب وترغيب أكبر عدد من الأفراد للتقدم إلى العمل في المؤسسة، مع ترغيب الموجودين بالبقاء فيها.
- والقيام بتوفير الوسائل السليمة في استقطاب العناصر ذات الكفاءة والمؤهلة من شأنه أن يقلل بشكل واضح من التكاليف الناجمة عن عمليات الاختيار والتدريب والتطوير اللاحقة للتشغيل (حمود والخرشة، ٢٠٠٧) ، وتوقف الحصول على العاملين بالكم والنوع المطلوبين على الجهود التي تبذل عند القيام بوظيفة الاستقطاب.
- **تصميم العمل:** عملية تحديد طريقة العمل التي سوف يؤديها الفرد، والمهام التي يتطلب أداءها في وظيفة معينة.
- **التدريب:** عملية منظمة مخططة مستمرة تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات معينة حالية أو مستقبلية تسهم في تقدم الأفراد والجماعات

بتحسين الأداء واكساب مهارات، ومن ثم تطوير المؤسسة في مجموعها (على عبد الوهاب، ٢٠٠٠، ص ٩).

- **تقييم الأداء:** الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال - كما يجب أن تنجز- والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم يعد المحدد لنجاح المؤسسة وبقائه في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب؛ ويقترن بمصطلحين مهمين في التسيير هما الكفاءة والفعالية. (الداوي، ٢٠١٠).
- **الحاجة إلى دعم الإدارة العليا:** يتوقف ذلك على مدى توفير الإمكانيات من قبل الإدارة العليا للعاملين وتوفير الشروط اللازمة للوصول إلى الأهداف المرجوة وذلك عن طريق:
- **الالتزام الكامل** من قبل الإدارة العليا بتوفير الاحتياجات والإمكانيات المادية والمالية والوقت من أجل التطبيق الفعال لأسلوب الإدارة الرشيقية. (بن وارث وجاية ٢٠١٦).
- **القبول الكلي** للإدارة للتخلي عن الأساليب القديمة والنظم البيروقراطية والتوجه إلى نظم أكثر حرية ومبادرة للإبداع.
- **التعاون بين الإدارة والعاملين:** من خلال الأخذ باقتراحات العاملين والوقوف على مشاكلهم في العمل بالتسيير التشاركي حيث يقوم الميسر باستشارة الموظفين ومناقشة المشاكل والخروج بحل جماعي لها، مما قد يعطي العاملين مسؤوليات جديدة لتحسين أنماط عملهم من جهة ومن جهة أخرى مسؤولية تحسين أداء المؤسسة.
- **التغيير في ثقافة المؤسسة:** من خلال تمسك العاملين بقيم المؤسسة وثقافتها، والإيمان بها، وولائهم الشديد لمؤسستهم، بضرورة المحافظة على موارد المؤسسة، والتقليل من الهدر والتبذير، مما يخلق الالتزام وحب المصلحة العامة أكثر من الاهتمام الشخصي للفرد، مما يضمن النجاح الدائم والمستمر للمؤسسة.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

يواجه قطاع التعليم على نحو عام والتعليم العالي بشكل خاص ضعفاً في تطبيق مفهوم الإدارة الرشيقية وأدواته؛ مما يؤدي إلى انعكاس هذا الضعف على مواردها البشرية، وكون الإدارة الرشيقية فلسفة إدارية حديثة تعمل على تحقيق القيمة القصوى في منع الهدر وتقليل الفاقد في استخدام الموارد من خلال الأنشطة المختلفة للعمل، لذا أصبحت الاستفادة من مفاهيم وأدوات وتقنيات الإدارة الرشيقية ضرورة حتمية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورفع كفاءة بيئة العمل.

مما سبق تتضح مشكلة البحث من خلال تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقية في تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك عن طريق الإجابة عن التساؤلات التالية:

١. ما مستوى تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريات؟

٢. ما درجة تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريات؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير (نوع الكلية، طبيعة العمل، المؤهل العلمي) بجامعة القصيم؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة تعزى لمتغير (نوع الكلية، طبيعة العمل، المؤهل العلمي) بجامعة القصيم؟
٥. هل يوجد ارتباط دال بين مستوى تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ودرجة تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة بجامعة القصيم؟

### أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة بما تقدمه من إضافة على المستوى العلمي من خلال الآتي:

- ١- إلقاء الضوء على الإدارة الرشيقة بوصفها أحد أساليب الاتجاهات الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- ٢- الإسهام في خفض زمن الأداء Lead Time لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بما يزيد من مستوى إنتاجية العمل.
- ٣- الربط بين متغيرين مهمين هما: الإدارة الرشيقة وإدارة الموارد البشرية العالی ومحاولة التعرف على مدى إسهام تطبيق الإدارة الرشيقة في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

### أهداف الدراسة

١. تحديد مستوى تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريات.
٢. تحديد درجة تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريات.
٣. قياس الفروق في مستوى تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ وفقا للمتغيرات (نوع الكلية، طبيعة العمل، المؤهل العلمي) بجامعة القصيم.
٤. قياس الفروق في درجة تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة؛ وفقا للمتغيرات (نوع الكلية، طبيعة العمل، المؤهل العلمي) بجامعة القصيم.
٥. قياس درجة الارتباط بين مستوى تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ ودرجة تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة بجامعة القصيم.

### حدود الدراسة

- الحد البشري: عضوات هيئة التدريس، والإداريات بكلية الاقتصاد والإدارة وكلية التصاميم بجامعة القصيم.
- الحد الزمني: تزامن إجراء البحث الحالي خلال السنة الجامعية ١٤٤٢هـ.

• **الحد الموضوعي:** تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الرشيقة.

## مصطلحات الدراسة

### الإدارة الرشيقة Lean Management

عرفها (أحمد، ٢٠١٦) بأنها: نظام يهتم بإزالة أشكال الهدر كافة الموجودة في عمليات الإنتاج من خلال ممارسات سياسة التطوير الدائم داخل المؤسسة.

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها تطوير الأداء أو الإنتاج بأعلى درجة جودة وبأقل تكلفة وبأقصر وقت مستهلك بانتظام وباستمرار، وبأقل فاقد أو هدر من خلال احترام الأفراد والبيئة.

### الموارد البشرية Human Resource

عرفها (Flippo، ١٩٩١) على أنها: تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة (يحياوي، بدون).

ويمكن تعريف الموارد البشرية إجرائياً بأنها: مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين التي تحتاج إليها الإدارة في تحفيز وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها.

### إدارة الموارد البشرية: Human Resource Management

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة؛ لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع (الصيرفي، ٢٠٠٨).

وتعرف إجرائياً بأنها: العمليات والأنشطة التي من خلالها يتم جذب الموارد البشرية بالجامعة والتوصيف الوظيفي لهم، وتزويدهم بالمعارف والمهارات وتدريبهم وتطويرهم مهنيًا لأداء المهام وتنفيذ الأعمال المنوطة بهم.

### الدراسات السابقة

١. **دراسة إبراهيم (٢٠٢١)** والذي هدف إلى تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية، من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستقرائي، وكان حجم العينة ٣٧٧ مفردة من بينها ٢٩٦ صالحة للتحليل بنسبة ٧٨.٥٪، ومن أهم ما توصل إليه البحث من نتائج: وجود علاقة غير مباشرة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

٢. **دراسة مقيم (٢٠٢٠)** هدفت إلى تحديد أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة "الجزائر" وتم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي مع استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، بلغت العينة ٢٣٠

عاملاً من مختلف المستويات الإدارية، توصلت الدراسة إلى أن تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في الشركة ضعيف، وقدر بنحو ١٧.٩٪، وهذا ما يتطلب من الشركة زيادة الاهتمام بالإدارة الرشيقة، لما لها من أهمية كبيرة ودورها الفعال في تحسين عناصر الإبداع الوظيفي.

٣. دراسة كركات (٢٠١٩) هدفت إلى تحديد متطلبات الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، وإيجاد الحلول المناسبة والعلاج الناجح لمعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بالجامعة، حيث إن نظام الإدارة الرشيقة يقوم على فلسفة الاقتصاد في الموارد مرتكزاً رئيساً للعمليات الإنتاجية ولكن دون المساس بمستوى الجودة المطلوب، بهدف الوصول بنسبة الفاقد إلى الصفر في كل المجالات مثل الأعطال، وزمن التأخير وعدد المنتج المعيب، والمخزون في كل مراحل التوريد، وحوادث الأفراد أو المعدات، وجهد الأفراد، حيث إن أهم معوقات الإدارة الرشيقة الإنتاج الزائد، وقت الانتظار، والأخطاء غير الضرورية، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تجزئة المخرجات النهائية إلى وحدات أصغر، والعمل على تكامل مخرجات فرق العمل، ولعلاج معوقات الإدارة الرشيقة لا بد من تكثيف الاتصال مع الخبرات العالمية في المجال وتبادل المعلومات والمعارف.

٤. دراسة المطيري (٢٠١٩) والتي هدفت إلى الكشف عن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت المنهج الوصفي وتكونت العينة من ١٣٥ عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، ومن نتائج الدراسة أنها توصلت إلى أن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت جاءت بدرجة متوسطة وجاءت بالمرتبة الأولى (مجال حل المشكلات)، وفي المرتبة الأخيرة (مجال القابلية للتغيير) والذي حقق درجة متوسطة، وأيضاً من نتائجها عدم وجود فروق في دور الإدارة الرشيقة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية.

٥. دراسة الفتلاوي (٢٠١٧) هدفت إلى تقييم العلاقة بين القيادة الرشيقة والسمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في الشركة العامة لصناعة السيارات، وقد تمثلت عينة الدراسة المستهدفة بالموظفين العاملين في الشركة، ولغرض جمع البيانات فقد اعتمد البحث على الاستبانة أداة رئيسة تم إعدادها في ضوء مقاييس معتمدة ذات مصداقية وموثوقية عالية خضعت للتحليل الإحصائي باستخدام إحصاءات عدة متوافرة ضمن البرنامجين SPSS؛ Amos كمعامل للارتباط البسيط وتحليل معادلة النمذجة الهيكلية وفي ضوء مخرجات التحليل الإحصائي، من أهم النتائج: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة الثلاثة، حيث أشارت نتائج تحليل الفرضية أن التغيير الذي يحصل في مستوى توافر القيادة الرشيقة ينعكس في إحداث المزيد من التغيير في مستويات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وهذا التأثير ينسحب أيضاً إلى إحداث تغيير في مستويات السمعة التنظيمية، وأن التأثير الوسيط للالتزام التنظيمي كان جزئياً وليس تاماً إذ بلغت

نسبته (٢٩٪) بين المتغير المستقل (القيادة الرشيقة) والمتغير المعتمد (السمعة التنظيمية) وهذا يشير إلى جزئية توسط الالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الرشيقة، والسمعة التنظيمية للشركة المبحوثة.

٦. **دراسة أحمد (٢٠١٧)** هدفت الدراسة إلى توضيح المهام التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية وتبيين السلطات التي يجب أن تتمتع بها إدارة الموارد البشرية، كما هدفت أيضا إلى إثراء ساحة المعرفة بالتعريف بإدارة الموارد البشرية عبر دراسة حالة كلية النيل الأبيض للعلوم والتكنولوجيا، واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة، والمنهج الوصفي والمنهج الإحصائي لاختيار مدى صحة الفرضيات، وتمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في أن الاختيار السليم للعمال يسهم في رفع مستوى أداء الكلية، كذلك الاهتمام بتوفير المعينات اللازمة لإدارة الموارد البشرية يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، إضافة إلى أن التدريب المستمر يؤدي إلى تطوير أداء الكلية.

٧. **دراسة جاسم و الزبيدي (٢٠١٦)** هدفت إلى اختبار مدى انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في اثنين من أهم شركات الاتصال العاملة في العراق هما زين - أسى اسى، وتحديد مدى تبني منهج الإدارة الرشيقة في الشركتين المبحوثتين وبما يحسن من ممارسات إدارة الموارد البشرية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استعملت الاستبانة أداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات فضلا عن المشاهدات من خلال الزيارات الميدانية لموقع الشركتين، إذ وزعت على عينة عشوائية قصدية مكونة من (٩٠) فرداً من العاملين في قسمي الموارد البشرية وخدمة الزبائن في الشركتين المبحوثتين، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جميع 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.

٨. **دراسة بن وارث وجابة (٢٠١٦)** هدفت إلى تسليط الضوء على أحد أهم الأساليب الحديثة لتسيير الإنتاج وهو أسلوب الإدارة الرشيقة، ويستعرض مختلف أشكال الهدر التي قد تواجه المؤسسة خلال العملية الإنتاجية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمدت عليه في الجانب النظري لبيان الدور الفعال الذي يلعبه أسلوب الإدارة الرشيقة في القضاء على الهدر والفاقد في المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من الآليات والأدوات التي تركز عليها هذه الفلسفة مع ضرورة توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية الضرورية للتطبيق الصحيح للأسلوب، ومن خلال الدراسة التطبيقية على عينة من المؤسسات الصيدلانية الجزائرية وباستعمال أداة الاستبانة فقد تم قياس مدى إمكانية تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة فيها، ومن أهم النتائج أن هذه المؤسسات ممثلة في الإدارة العليا فيها تلتزم - بشكل كبير- بتوفير كل الإمكانيات الضرورية من أجل تطبيق هذا الأسلوب، كما أن السياسة التدريبية المنتهجة فيها تتماشى إلى حد ما والمتطلبات الأساسية له، إلا أن الثقافة السائدة في هذه

المؤسسات - وخاصة غياب روح التعاون بين الإدارة والعمال - تبقى العائق الكبير أمام تطبيق هذه الفلسفة الإدارية.

٩. دراسة معوض (٢٠١٤) هدفت إلى تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء أصالة الفكر الإسلامي والمتغيرات المعاصرة، واستخدم البحث المنهج الوصفي وأسلوب التخطيط الاستراتيجي (SWOT)، واشتمل على عدة مباحث، منها ما تناول واقع إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، ورغم ما كشف عنه الواقع من خطط إستراتيجية ومشروعات تطوير، إلا أن هناك مشكلات منها هرمية السلطة، والعلاقات بين العاملين، وضعف أساليب تقييم الأداء، وضعف برامج تنمية الموارد البشرية، وعدم التوصيف الدقيق لبعض الوظائف، وقلة الكوادر الفنية المدربة، وقلة نظم التحفيز.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

تكمن أهمية إجراء هذه الدراسة في ندرة الدراسات حول استخدام مدخل الإدارة الرشيقة واستخدامها في تحسين الموارد البشرية، بالإضافة إلى عينة الدراسة المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس والإداريين الذين هم على اطلاع واسع في هذا المجال.

وعند الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية وتحليلها، تم ملاحظة الاهتمام بتناول مدخل الإدارة الرشيقة بالبحث والدراسة من خلال عدد من الدراسات منها دراسة مقيح ٢٠٢٠، ودراسة كرتات ٢٠ - ١٩، ودراسة جاسم والزبيدي ٢٠١٦، ودراسة وارث وجابة ٢٠١٦، إذ أشادت نتائج هذه الدراسات بالدور الإيجابي لاستخدام الإدارة الرشيقة في تطوير الأعمال ورفع كفاءتها.

كما أن هناك بعض الدراسات التي تناولت تحديد متطلبات الإدارة الرشيقة كدراسة كرتات ٢٠١٩، ومنها ما تناول انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية كدراسة جاسم والزبيدي ٢٠١٦، فأشارت نتائج هذه الدراسات إلى أن هناك درجات من الاستخدام بمدخل الإدارة الرشيقة في ممارسات الأعمال الإدارية.

كما اهتمت الدراسات الأخرى بمدخل الموارد البشرية كدراسة معوض ٢٠٢٠، ودراسة أحمد ٢٠١٧، والتي أشارت نتائجها إلى أهمية الاختيار السليم للعمال والتدريب اللذين يسهمان في رفع أداء وكفاءة العمل.

وبمحاولة المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتحديد موقع الدراسة الحالية بين هذه الدراسات وما يميزها، فإن ذلك يتضح من خلال متغيرات الدراسة الحالية المتمثلة بموضوعها في استخدام مدخل الإدارة الرشيقة، وكذلك تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال مدخل الإدارة الرشيقة وخاصة في جامعة القصيم، والذي لم يتم تناوله بالبحث والدراسة بحدود علم الباحثة. ويؤمل أن تكون لهذه الدراسة أهمية بين الدراسات السابقة، وتكون انطلاقة لدراسات أخرى.



## منهج الدراسة وإجراءاتها

تتضمن الأساليب والإجراءات التي اتبعت للإجابة عن تساؤلات البحث، وتحقيق الأهداف المنشودة للوصول إلى النتائج النهائية، باستخدام الأسلوب البحثي المناسب لنوعية الدراسة، والوسائل والأدوات المستخدمة في تجميع البيانات.

### عينة الدراسة

تكونت عينة البحث الأساسية من عدد ١٧٠ مفردة قسمت كالتالي:

١. عدد (١١) من المحكمين لأدوات البحث من متخصصين في مجال الإدارة التربوية
٢. عدد (٧٩) من كلية التصاميم، وزعت كالتالي:
  - عدد ٣١ من عضوات هيئة التدريس.
  - عدد ٤٨ من الإداريات.
٣. عدد (٨٠) من كلية الاقتصاد والإدارة وزعت كالتالي:
  - عدد ٥٥ من عضوات هيئة التدريس.
  - عدد ٢٥ من الإداريات.

### منهج الدراسة

يتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي مع الدراسة التطبيقية للملائمة لتحقيق الأهداف، والإجابة عن التساؤلات.

### أدوات الدراسة

- المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية بغرض تسجيل المشاهدات وتشخيص موضوع البحث وأهدافه وإمكانية التنفيذ.
- استمارة استبانة بهدف تسجيل البيانات والمعلومات عن ممارسات إدارة الموارد البشرية بكلية التصاميم - جامعة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الرشيقية.
- استمارة استبانة بهدف تسجيل البيانات والمعلومات عن ممارسات إدارة الموارد البشرية بكلية الاقتصاد والإدارة - جامعة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الرشيقية.

### الإجراءات الخاصة بتحقيق أهداف الدراسة التطبيقية

#### ١. بناء الاستبانة:

تصميم استمارة استبانة بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس والإداريات (كلية التصاميم؛ كلية الاقتصاد والإدارة) في ضوء مدخل الإدارة الرشيقية"، وتحكيمها من قبل الأساتذة المحكمين المتخصصين، وأجريت عليها التعديلات المقترحة "الحذف، الإضافة، الإحلال والتبديل، إعادة الصياغة" وشملت المحاور والأبعاد التالية:

#### المحور الأول: مدخل الإدارة الرشيقية:

- البعد الأول - تنظيم موقع العمل (نظام السنين الخمس (So)
- البعد الثاني - التحسين المستمر.

- البعد الثالث - العمل القياسي.
  - البعد الرابع - العاملين متعددي الوظائف.
  - البعد الخامس - ستة سيجمما.
  - المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية:
  - البعد الأول - الاستقطاب .
  - البعد الثاني - تصميم العمل.
  - البعد الثالث - التدريب والتطوير.
  - البعد الرابع - تقييم الأداء.
٢. صدق الاستبانة (Validity):

الصدق هو أن تقيس أسئلة الاستبانة أو الاختبار ما وضعت لقياسه أي يقيس فعلا الوظيفة التي يفترض أنه يقيسها، وقد تم استطلاع نسب اتفاق الأساتذة المحكمين في الصدق الظاهري للاستبانة، وكانت النتائج كالتالي:

جدول ( رقم ١) المتوسط الوزني لقياس نسب اتفاق الأساتذة المحكمين في الصدق الظاهري لعبارات الاستبانة

البند	المتوسط الوزني لعبارات	%
١- الصياغة اللغوية للعبارات	٢,٨٨	٩٥,٨%
٢- سهولة العبارات ووضوحها	٢,٨٨	٩٥,٨%
٣- دقة الصياغة العلمية للعبارات	٢,٦٩	٨٩,٦%
٤- التسلسل المنطقي للبنود لكل محور	٢,٨١	٩٣,٨%
٥- تناسب المحاور مع الهدف المد من أجله	٢,٨٨	٩٥,٨%
٦- تتناسب عدد البنود في كل محور	٢,٨٨	٩٥,٨%
٧- قدرتها علي قياس أهداف البحث	٢,٨٨	٩٥,٨%

من الجدول (١) يتضح أن المتوسط الوزني لرأى الأساتذة المحكمين في عبارات الاستبانة ذو قيم مرتفعة (تتراوح النسب المئوية بين ٨٩,٦% إلى ٩٥,٨%). وهذا يدل على صدق الاستبانة، وللتأكيد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب الصدق التلازمي وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون بين البنود والإجمالي تبعاً لنسب اتفاق المحكمين في عبارات الاستبانة

البند	الصياغة اللغوية للعبارات	سهولة العبارات ووضوحها	دقة الصياغة العلمية للعبارات	التسلسل المنطقي للبنود لكل محور	تناسب المحاور مع الهدف المد من أجله	تناسب عدد البنود في كل محور	قدرتها علي قياس أهداف البحث	الإجمالي
الإجمالي	٠,٣٧	*.٥٠٣	٠,٥١٤	٠,٦٤٢	٠,٦٣٧	٠,٣٧	٠,٦٣٧	١

\* يوجد ارتباط عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

\*\* يوجد ارتباط عند مستوى دلالة ٠,٠١.

٣. توزيع استبانات البحث إلكترونيا على العينة الأساسية عدد (١٥٩) من كليات التصاميم والاقتصاد والإدارة.

٤. تفريغ الدرجات، وتحليل النتائج إحصائيا وعرضها وفقا لترتيبها وتفسيرها.  
**نتائج الدراسة ومناقشتها:**

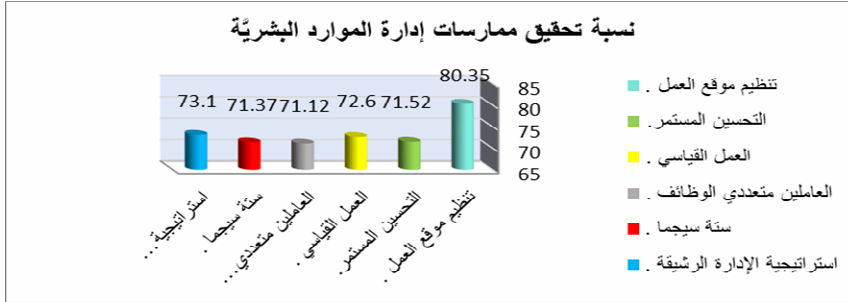
يتم تقديم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج من خلال ما طرح من أسئلة وهي على النحو التالي:

**التساؤل الأول: ما مستوى تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريات؟**

جدول (٣) مستوى تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريات

الأبعاد	المجموع	نسبة تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية
البعد الأول - تنظيم موقع العمل (نظام السينات الخمس 5S).	١٦,٠٧	٨٠,٣٥
البعد الثاني - التحسين المستمر.	١٧,٨٨	٧١,٥٢
البعد الثالث - العمل القياسي.	١٨,١٥	٧٢,٦٠
البعد الرابع - العاملين متعددي الوظائف.	١٧,٧٨	٧١,١٢
البعد الخامس - ستة سيجما.	١٧,٨٤	٧١,٣٧
إستراتيجية الإدارة الرشيدة.	٨٧,٧٢	٧٢,١٠

يتضح من الجدول رقم ٣ أن نسبة تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريات كانت بنسبة (٧٣,١٠٪) وهي تعد نسبة جيدة ومقبولة نوعاً ما، وبالتفصيل بالنسبة لأبعاد المحور فكانت نسبة تحقق البعد الأول - تنظيم موقع العمل هي أعلى نسبة حيث كانت (٨٠,٣٥٪) في حين كان نسبة تحقيق باقي الأبعاد ما بين (٧١ - ٧٢ ٪) ، مما يؤكد أن تنظيم موقع العمل من خلال منهجية (5S)، والتي تسعى إلى إيجاد مكان عمل نظيف خال من الفوضى ومنظم بشكل جيد، بحيث يمكن العثور على الأشياء بسهولة والوصول إليها بسرعة وبدون تعطل، مما يساعد على رفع الكفاءة والإنتاجية، ويسهم في التأثير الإيجابي على سلامة العمل، كما يبنى على أساس المشاركة الواسعة على مستوى المنشأة لكافة العاملين، ويسهم هذا المفهوم في صناعة مكان عمل منتج، وبالتالي بيئة عمل جاذبة.



شكل (٣) مستوى تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم من وجهة نظر

#### أعضاء هيئة التدريس والإداريات

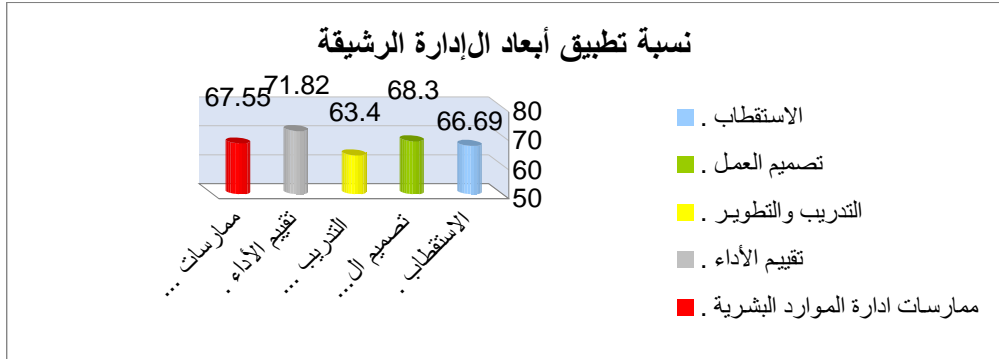
التساؤل الثاني: ما درجة تطبيق أبعاد الإدارة الرشيدة بجامعة القصيم من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس والإداريات؟

جدول (٤) مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الرشيدة بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريات

الأبعاد	المجموع	نسبة تطبيق أبعاد الإدارة الرشيدة
البعد الأول – الاستقطاب	٢٠,٠١	٦٦,٦٩
البعد الثاني – تصميم العمل	٢٠,٤٩	٦٨,٣٠
البعد الثالث – التدريب والتطوير	١٩,٠٢	٦٣,٤٠
البعد الرابع – تقييم الأداء	٢١,٥٥	٧١,٨٢
ممارسات إدارة الموارد البشرية	٨١,٠٦	٦٧,٥٥

يتضح من الجدول رقم (٤) أن نسبة تطبيق أبعاد الإدارة الرشيدة بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريات كانت (٦٧,٥٥%)، وهي لا تعد بالطبع نسبة جيدة، وبالتفصيل بالنسبة لأبعاد المحور فكانت نسبة تحقق البعد الأول – الاستقطاب هي (٦٦,٦٩%)، في حين كان نسبة تطبيق البعد الثاني، تصميم العمل (٦٨,٣٠%)، وبُعد التدريب والتطوير كانت نسبته (٦٣,٤٠%)، وبالنسبة لتقييم الأداء فقد كان أعلى نسبة تحقق مما يعد جيداً حيث وصلت نسبته إلى (٧١,٨٢%).



شكل (٤) مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريات يسهم التدريب في رفع كفاءة العاملين وفعاليتهم، وهذان العنصران لازمان لنجاح المؤسسات وقدرتها التنافسية، ويقصد بالكفاءة: الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة البشرية والتكنولوجية والمادية والمعنوية، وإذا كانت الكفاءة تنصب على المدخلات فإن الفعالية تتعلق بالمرجعات أي أنها تتعلق بالنتائج المراد الوصول إليها أو تحقيق الأهداف التي تضعها إدارة المؤسسة، ومن نتائج الدراسة ضرورة استمرارية التدريب وتكامله وإيجابية واشتراك المتدربين في أنشطته مع تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك لإعداد الأفراد الملائمين للعمل. (على محمد عبد الوهاب، ٢٠٠٠).

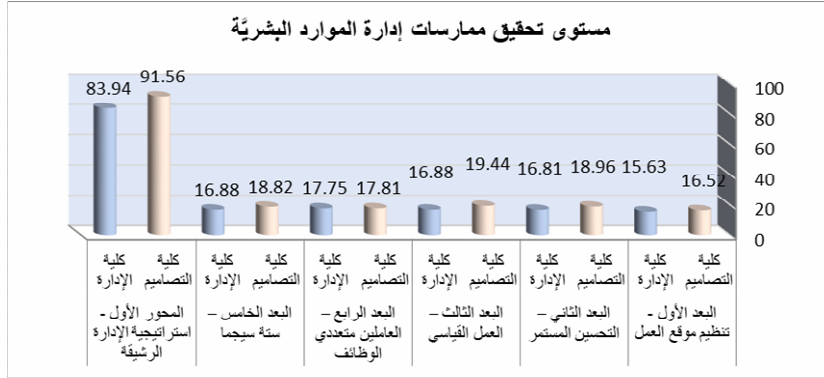
التساؤل الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير (نوع الكلية، طبيعة العمل، المؤهل العلمي)؟

جدول (٥) الفروق بين وجهة نظر كلية التصميم وكلية الإدارة في مستوى تحقيق ممارسات إدارة الموارد

البشرية - نوع الكلية

الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	معامل الخطأ	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الكلية	المتغير
0.04	157	2.07	0.29	2.62	16.52	79	كلية التصميم	البعد الأول - تنظيم موقع العمل
			0.32	2.82	15.63	80	كلية الإدارة	
0	157	3.66	0.38	3.36	18.96	79	كلية التصميم	البعد الثاني - التحسين المستمر
			0.45	4.01	16.81	80	كلية الإدارة	
0	157	4.8	0.41	3.63	19.44	79	كلية التصميم	البعد الثالث - العمل القياسي
			0.35	3.1	16.88	80	كلية الإدارة	
0.88	157	0.15	0.27	2.39	17.81	79	كلية التصميم	البعد الرابع - العاملين متعددي الوظائف
			0.3	2.72	17.75	80	كلية الإدارة	
0	157	3.18	0.41	3.61	18.82	79	كلية التصميم	البعد الخامس - ستة سيجما
			0.46	4.1	16.88	80	كلية الإدارة	
0	157	3.42	1.51	13.4	91.56	79	كلية التصميم	المحور الأول - إستراتيجية الإدارة الرشيقة
			1.64	14.64	83.94	80	كلية الإدارة	

يتضح من الجدول رقم (٥) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠١ بين وجهة نظر منسوبات كلية التصاميم ومنسوبات كلية الإدارة في مستوى تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث كان من وجهة نظر كلية التصاميم في تحقيق الممارسات المتوسط أعلى حيث بلغ (٩١.٥٦) في حين كانت كلية الإدارة (٨٣.٩٤) وتنطبق هذه النتيجة أيضاً على أبعاد المحور ما عدا البعد الرابع - العاملين متعددي الوظائف حيث كانت نتائجه متقاربة، ولا توجد فروق بين الكليتين.



شكل (٥) الفروق بين وجهة نظر كلية التصاميم وكلية الإدارة في مستوى تحقيق

ممارسات إدارة الموارد البشرية - نوع الكلية

جدول (٦) الفروق بين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريات في مستوى تحقيق

ممارسات إدارة الموارد البشرية - طبيعة العمل

الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	معامل الخطأ	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الكلية	المتغير
0.5	157	-0.68	0.28	2.24	15.89	66	عضو هيئة التدريس	البعد الأول - تنظيم موقع العمل
			0.32	3.07	16.19	93	إدارية	العمل
0.01	157	2.46	0.41	3.32	18.76	66	عضو هيئة التدريس	البعد الثاني - التحسين المستمر
			0.42	4.08	17.26	93	إدارية	العمل
0.28	157	1.08	0.4	3.29	18.52	66	عضو هيئة التدريس	البعد الثالث - العمل القياسي
			0.39	3.8	17.89	93	إدارية	العمل
0.12	157	-1.55	0.28	2.27	17.41	66	عضو هيئة التدريس	البعد الرابع - العاملين متعددي الوظائف
			0.28	2.72	18.04	93	إدارية	العمل
0.43	157	0.78	0.44	3.55	18.14	66	عضو هيئة التدريس	البعد الخامس - ستة سيجما
			0.44	4.26	17.63	93	إدارية	العمل
0.47	157	0.72	1.56	12.69	88.71	66	عضو هيئة التدريس	المحور الأول - استراتيجية الإدارة الرشيدة
			1.63	15.69	87.02	93	إدارية	العمل

يتضح من الجدول رقم (٦) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥

بين أعضاء هيئة التدريس والإداريات في مستوى تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتنطبق هذه النتيجة أيضاً على أبعاد المحور ما عدا البعد الثاني وهو التحسين المستمر، حيث يوجد فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠١ بين أعضاء هيئة التدريس والإداريات به، حيث كان متوسط رأي عضوات هيئة التدريس أعلى من الإداريات.



شكل (٦) الفروق بين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريات في مستوى تحقيق

ممارسات إدارة الموارد البشرية - طبيعة العمل

جدول (٧) الفروق بين درجة المؤهل الدراسي في مستوى تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية - المؤهل العلمي

النتيجة	مستوى الدلالة	ف	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المؤهل الدراسي
لا توجد فروق عند مستوى دلالة ٠.٠٥	0.06	2.49	3.22	16.56	18	ثانوية عامه أو أقل.
			2.89	16.00	62	بكالوريوس
			2.31	15.18	38	ماجستير
			2.54	16.78	41	دكتوراه
توجد فروق عند مستوى دلالة ٠.٠١	0.00	11.08	2.28	18.33	18	ثانوية عامه أو أقل.
			4.08	16.47	62	بكالوريوس
			3.47	17.21	38	ماجستير
			3.06	20.44	41	دكتوراه
توجد فروق عند مستوى دلالة ٠.٠١	0.00	6.49	2.01	18.50	18	ثانوية عامه أو أقل.
			3.66	17.42	62	بكالوريوس
			3.12	17.11	38	ماجستير
			3.79	20.07	41	دكتوراه
توجد فروق عند مستوى دلالة ٠.٠١	0.00	6.97	1.92	18.56	18	ثانوية عامه أو أقل.
			2.36	17.32	62	بكالوريوس
			2.17	16.82	38	ماجستير
			2.89	19.02	41	دكتوراه
توجد فروق عند مستوى دلالة ٠.٠١	0.00	9.00	2.19	17.89	18	ثانوية عامه أو أقل.
			4.41	17.19	62	بكالوريوس
			3.48	16.24	38	ماجستير
			3.21	20.29	41	دكتوراه
توجد فروق عند مستوى دلالة ٠.٠١	0.00	9.19	7.74	89.83	18	ثانوية عامه أو أقل.
			15.10	84.40	62	بكالوريوس
			12.72	82.55	38	ماجستير
			13.50	96.61	41	دكتوراه

يتضح من الجدول رقم (٧) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠١ بين درجة المؤهل الدراسي في رأيهم حول مستوى تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث كان الحاصلين على الدكتوراه هن الأعلى بمتوسط (٩٦.١٦) يلي ذلك الحاصلات على ثانوية عامة أو أقل (٨٩.٢٣) ثم البكالوريوس (٨٤.٤٠) وفي الأخير الحاصلات على ماجستير (٨٢.٥٥).

**التساؤل الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة تعزى لمتغير (نوع الكلية، طبيعة العمل، المؤهل العلمي)؟**

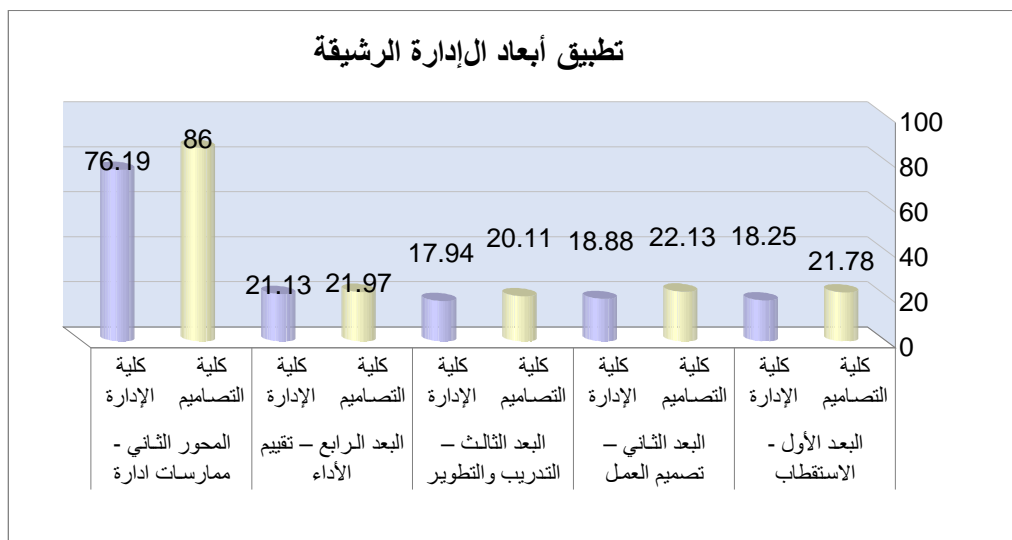
**جدول (٨) الفروق بين وجهة نظر كلية التصاميم وكلية الإدارة في تطبيق**

**أبعاد الإدارة الرشيقة - نوع الكلية**

المتغير	الكلية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الخطأ	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة
البعد الأول - الاستقطاب	كلية التصاميم	79	21.78	4.65	0.52	4.48	157	0
	كلية الإدارة	80	18.25	5.28	0.59			
البعد الثاني - تصميم العمل	كلية التصاميم	79	22.13	4.01	0.45	4.82	157	0
	كلية الإدارة	80	18.88	4.47	0.5			
البعد الثالث - التدريب والتطوير	كلية التصاميم	79	20.11	5.63	0.63	2.33	157	0.02
	كلية الإدارة	80	17.94	6.15	0.69			
البعد الرابع - تقييم الأداء	كلية التصاميم	79	21.97	3.3	0.37	1.71	157	0.09
	كلية الإدارة	80	21.13	2.97	0.33			
المحور الثاني - ممارسات إدارة الموارد البشرية	كلية التصاميم	79	86	15.51	1.74	3.84	157	0
	كلية الإدارة	80	76.19	16.73	1.87			

يتضح من الجدول رقم (٨) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠١ بين وجهة نظر كلية التصاميم وكلية الاقتصاد والإدارة في تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة، حيث كان من وجهة نظر منسوبات كلية التصاميم في تحقيق الممارسات أعلى، حيث بلغ المتوسط (٨٦)، في حين كان لمنسوبات كلية الاقتصاد والإدارة (٧٦.١٩)، وتنطبق هذه النتيجة أيضاً على أبعاد المحور ما عدا البعد الرابع - تقييم الأداء حيث كانت نتائجها متقاربة ولا توجد فروق بين الكليتين.





شكل (٧) الفروق بين وجهة نظر كلية التصاميم وكلية الإدارة في تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة - نوع الكلية

جدول (٩) الفروق بين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريات في تطبيق

**أبعاد الإدارة الرشيقة - طبيعة العمل**

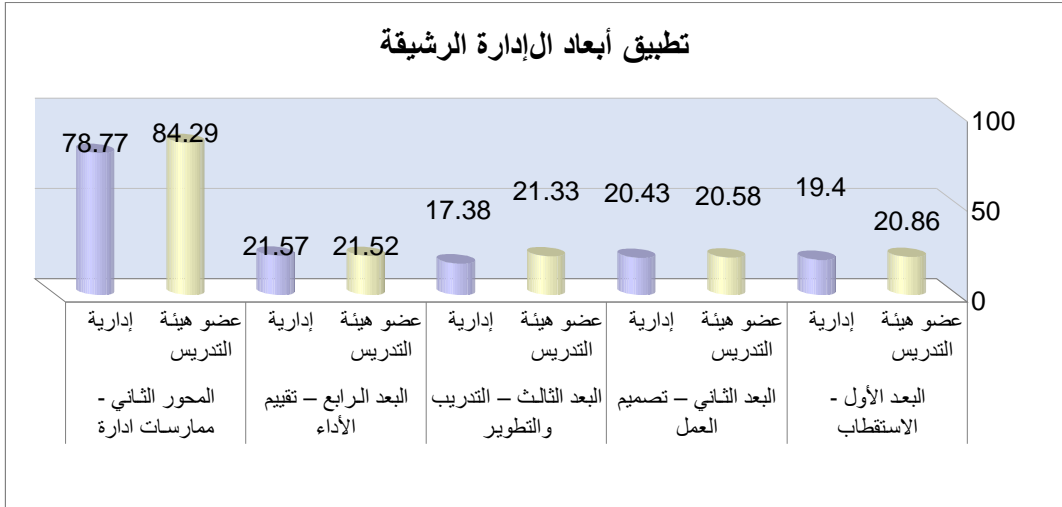
المتغير	الكلية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الخطأ	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة
البعد الأول - الاستقطاب	عضو هيئة التدريس	66	20.86	5.13	0.63	1.74	157	0.08
	إدارية	93	19.4	5.31	0.55			
البعد الثاني - تصميم العمل	عضو هيئة التدريس	66	20.58	4.6	0.57	0.2	157	0.84
	إدارية	93	20.43	4.52	0.47			
البعد الثالث - التدريب والتطوير	عضو هيئة التدريس	66	21.33	5.13	0.63	4.34	157	0
	إدارية	93	17.38	6.02	0.62			
البعد الرابع - تقييم الأداء	عضو هيئة التدريس	66	21.52	2.93	0.36	-0.11	157	0.91
	إدارية	93	21.57	3.33	0.35			
المحور الثاني - ممارسات إدارة الموارد البشرية	عضو هيئة التدريس	66	84.29	16.2	1.99	2.06	157	0.04
	إدارية	93	78.77	16.96	1.76			

جدول (١٠) الفروق بين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريات في تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة - المؤهل العلمي

النتيجة	مستوى الدلالة	ف	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المؤهل العلمي	المتغير
توجد فروق عند مستوى دلالة ٠,٠١	0.00	10.30	2.20	19.33	18	ثانوية عامه أو أقل.	البعد الأول - الاستقطاب
			5.35	18.82	62	بكالوريوس	
			5.02	18.37	38	ماجستير	
			4.74	23.61	41	دكتوراه	
توجد فروق عند مستوى دلالة ٠,٠١	0.00	4.86	2.71	19.78	18	ثانوية عامه أو أقل.	البعد الثاني - تصميم العمل
			4.42	19.82	62	بكالوريوس	
			4.85	19.50	38	ماجستير	
			4.44	22.73	41	دكتوراه	
توجد فروق عند مستوى دلالة ٠,٠١	0.00	8.51	4.39	18.06	18	ثانوية عامه أو أقل.	البعد الثالث - التدريب والتطوير
			5.63	16.76	62	بكالوريوس	
			5.95	19.58	38	ماجستير	
			5.64	22.34	41	دكتوراه	
توجد فروق عند مستوى دلالة ٠,٠١	0.00	7.42	1.68	21.11	18	ثانوية عامه أو أقل.	البعد الرابع - تقييم الأداء
			3.01	21.18	62	بكالوريوس	
			2.48	20.39	38	ماجستير	
			3.72	23.37	41	دكتوراه	
توجد فروق عند مستوى دلالة ٠,٠١	0.00	9.16	7.03	78.28	18	ثانوية عامه أو أقل.	المحور الثاني - ممارسات إدارة الموارد البشرية
			15.87	76.58	62	بكالوريوس	
			16.47	77.84	38	ماجستير	
			17.12	92.05	41	دكتوراه	

يتضح من الجدول أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين أعضاء هيئة التدريس والإداريات في إجمالي تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة والبعد الثالث (التدريب والتطوير)، حيث كان رأي أعضاء هيئة التدريس أعلى من رأي الإداريات في حين أنه في أبعاد الاستقطاب، تصميم العمل، تقييم الأداء فلا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين أعضاء هيئة التدريس والإداريات.

### تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة



شكل (٨) الفروق بين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريات في تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة - المؤهل العلمي

يتضح من الجدول أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين درجة المؤهل الدراسي في رأيهم حول تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة حيث كان الحاصلين على الدكتوراه هن الأعلى بمتوسط (٩٢,٠٥) يليهم الحاصلات على ثانوية عامة (٧٨,٢٨) ثم الحاصلات على الماجستير بمتوسط (٧٧,٨٤) وفي الأخير البكالوريوس بمتوسط (٧٦,٥٨).

التساؤل الخامس: هل يوجد ارتباط دال بين مستوى تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ودرجة تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة بجامعة القصيم؟

## جدول (١١) مصفوفة الارتباط بين تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق

## أبعاد الإدارة الرشيقة بجامعة القصيم

المحور الثاني	البعد الرابع	البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الأول	المحور الأول	البعد الخامس	البعد الرابع	البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الأول	التغير
ممارسات إدارة الموارد البشرية	تقييم الأداء	التدريب والتطوير	تصميم العمل	الاستقطاب	إستراتيجية الإدارة الرشيقة	سبعة سيجما	العاملين متعددي الوظائف	العمل القياسي	التحسين المستمر	تنظيم موقع العمل	
										1	البعد الأول تنظيم موقع العمل
									1	.711**	البعد الثاني التحسين المستمر
								1	.878**	.651**	البعد الثالث العمل القياسي
							1	.533**	.562**	.533**	البعد الرابع العاملين متعددي الوظائف
						1	.607**	.774**	.815**	.581**	البعد الخامس ستة سيجما
					1	.899**	.725**	.910**	.940**	.793**	المحور الأول إستراتيجية الإدارة الرشيقة
				1	.864**	.848**	.574**	.823**	.848**	.535**	البعد الأول - الاستقطاب
			1	.879**	.819**	.776**	.531**	.815**	.798**	.520**	البعد الثاني تصميم العمل
		1	.668**	.680**	.621**	.570**	.368**	.616**	.685**	.344**	البعد الثالث التدريب والتطوير
	1	.559**	.759**	.741**	.781**	.711**	.610**	.769**	.716**	.517**	البعد الرابع تقييم الأداء
1	.823**	.854**	.925**	.932**	.859**	.811**	.569**	.841**	.859**	.527**	المحور الثاني ممارسات إدارة الموارد البشرية

يتضح من الجدول أنه يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بجميع أبعادها مع درجة تطبيق الإدارة الرشيقة بجميع أبعادها وذلك بجامعة القصيم. ولعل النتائج السابقة تشير إلى موافقة أفراد العينة واقتناعهم بأهمية ممارسة أبعاد الرشاقة بجامعة القصيم بما يمكن الجامعة من تغيير الاتجاه نحو تحسين ممارسات الموارد البشرية في ضوء تطبيق الإدارة الرشيقة، وهذا يؤكد بدوره على أن العوامل الرئيسة لنجاح تطبيق السينات الخمس 5s بالقيادة العليا:

- معرفة الأهداف والفوائد على المنشأة والعاملين.
- الالتزام بالرعاية والدعم (المعنوي والمادي) خلال مراحل التنفيذ كافة.
- تحديد راعي للمبادرة، ويفضل أن يكون قائد المنشأة.
- تعيين مالك للمبادرة يكون مسؤولاً مباشراً عن التخطيط والتنفيذ.
- تنظيم لجنة عمل للإشراف على التنفيذ للمتابعة والتطوير بشكل مستمر.

- إعلان راعي للإطلاق الرسمي لمفهوم 5S على مستوى المنشأة.
- تحفيز ودعم العاملين للمشاركة بشكل مستمر.

### التوصيات:

١. نشر الوعي بالإدارة الرشيقة كأحد أساليب الإدارة الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية.
٢. الاهتمام بالتدريب لرفع كفاءة العاملين وفعاليتهم، وهذان العنصران لازمان لنجاح المؤسسات وقدرتها التنافسية.
٣. التركيز على التحسين المستمر (Continues Improvement)، كعملية مخططة وممنهجة بنظام لتحقيق تعديل على مستوى المؤسسة، بهدف تغيير الممارسات القائمة، ورفع مستوى الأداء.

### قائمة المراجع

- أحمد ابراهيم أحمد (٢٠٢١): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرضاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، المجلة العربية للإدارة، العدد ٤٤، العدد ١، جامعة الدول العربية.
- أحمد جابة، عبد الرحمن بن وارث (٢٠١٦): "دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة" دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، الجزائر، المجلد ١٧، العدد ٢، جامعة السودان.
- الشيخ الداوي (٢٠١٠): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد ٧، جامعة الجزائر.
- باري كشواي (2006): إدارة الموارد البشرية، ط٢، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة (٢٠٠٧): إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رقية محمد أحمد كرات (٢٠١٩): "متطلبات ومعوقات الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد" Global (journal of Economics Business vol 6) 1
- رغد جمال جاسم: غنى دحام تناني الزبيدي (٢٠١٦): "انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين، اسيا سيل)" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٩٤، المجلد ٢٢، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- سوزان جعفر أحمد (٢٠١٧): دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، المستودع الرقمي في جامعة طيبة.
- سونيا محمد البكري (٢٠٠٠): "إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم" الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية.
- طاهر الغالبي، السيد إدريس (٢٠١٠): "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية"، مجلة دراسات إدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة البصرة، المجلد ٣ العدد ٦ ص ١٥٠ - ١٨٣، العراق.

- علي محمد عبد الوهاب (٢٠٠٠): "التدريب والتطوير كضرورة حتمية لبناء المؤسسات وقادة المستقبل"، مؤتمر ألفية العنصر البشري والشفافية الإدارية، ٢- ٣ مايو، القاهرة.
- علي الضلاعين (٢٠١٠) "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية". دراسات العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، المجلد ٣٧، العدد ١، ص٦٤-٩٢، الأردن.
- فاطمة عبد المنعم معوض ٢٠١٤: متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي ومتغيرات العصر، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد ٩٨، الجزء الأول، مصر.
- محمد هنية (٢٠١٦) "مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- محمد الصيرفي (٢٠٠٨) الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- مطيرة المطيري (٢٠١٩) "دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم" مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد (١١) العدد (٢٩) ٢٠١٩م.
- مقيم صبري: الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة الجزائر، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد ٢ العدد ٥.
- ميثاق هانف الفتلاوي (٢٠١٧): "العلاقة بين القيادة الرشيقة والسمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات" مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق.
- نعيمه يحيواي (بدون): "سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة الحاج لخضر ص٤.
- وزارة العمل والتنمية الاجتماعية (٢٠١٧): السينات الخمس لبيئة عمل جاذبة وزارة العمل، وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، وكالة التفتيش وتطوير بيئة العمل.
- -Lean production and six sigma qualite in lean supply chain management.revue: economics and orgaisations.vol7.n3.
- Barac, Nada, Goran, Milovanovie,Aleksandra And jelkovie (2010 - (
- Agile magnagement: Process imprpovment towarads better IT customer Support, International Journal of e- Education, e- Business, e- Management and e- Learning, (2) , 5 , 359- 364.
- (Ramly, N. (2012
- Cox, Radically Eliminating Waste, World Mining Equipment, Jan., Feb. (A., (2002

Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth In Your Corporation, New York:

-Womack, J. & Jones, D. (2003) .(Free Press, (Revised and Updated

- (<https://vision2030.gov.sa/ar/programs/HCDP>) [www.refaad.com](http://www.refaad.com))

- ( [www.muthjaes.net](http://www.muthjaes.net)

(- ([www.epa.gov/environmental-professionals-guide-lean-and-six-sigma-chapter-2](http://www.epa.gov/environmental-professionals-guide-lean-and-six-sigma-chapter-2)

- ([www. Cataystconsuling.co.uk](http://www.Cataystconsuling.co.uk))

- ( [sigma-paper-research.com](http://sigma-paper-research.com)[www.six](http://www.six) )

- ( (<https://pgs.yu.edu.sa/ar/2018/02/25/>

(- (URI: <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/17905>

## ***The Improvements of Human Resources Practices in the light of Agile Management at Qassim University***

### **Abstract:**

This study based on the understanding of how to use the lean management philosophy and the practices of the human resource management at Qassim University. This philosophy can play in eliminating waste in some institutions. This study will provide the necessary requirements to follow up this philosophy in the current study. The current study aims to address the achievement of the practice's Human resources, and how to apply the philosophy of lean management at Qassim University. This study which was done in the College of Designs, and the College of Economics and Administration faculties at Qassim University. Also, this study was conducted to gain a deeper understanding how to use the lean management approach in these two faculties to improve the practices in the human resource management. This study was based on the descriptive and analytical approach, such as: questionnaires, and observations. This was achieved by randomly participant's consisting (159) members of the faculty and administrators of these two faculties. The study finding that the use of the lean management philosophy and the practices of the human resource management had several positive impacts on the College of Designs, and the College of Economics and Administration faculties at Qassim University. These results suggested that the use of the lean management philosophy should be implemented in these two faculties. Moreover, the two faculties are committed to providing all the necessary requirements to follow the lean management philosophy.

**Key words:** lean management- the human resources- Qassim University