

# مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة

أ. سمر مشرف العبادلة  
مُحاضرة بجامعة فلسطين

د. يحيى محمد ركاج  
الجمهورية العربية السورية

بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني  
الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني  
(كلية فلسطين التقنية)

6, 7 ديسمبر/2017

مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم  
العالي بغزة.

د. يحيى محمد ركاج\*

أ. سمر مشرف العبادله\*\*

#### الملخص:

يقوم هذا البحث على دراسة مدى توافر متطلبات تحقيق الإدارة الرشيقة من تنظيم العمل -التحسين المستمر - العمل القياسي - العامل متعدد الوظائف في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة، ودورهم في تحقيق التنمية البشرية في الوزارة من خلال مؤشري الاستقطاب والتدريب.

حيث تم إنجازه بالاعتماد على عينة عشوائية تم اختيارها عبر (430) استمارة من أصل (4119) موظف في الوزارة ومديرياتها المنتشرة في خمس مناطق عبر المبنى الرئيس للوزارة وسبع مديريات فرعية. وتوصل الباحثان إلى أن تمركز وانتشار وزارة التربية والتعليم العالي بغزة مع مديرياتها بالمحافظات، واسلوب العمل المتبع بها المرتكز على التحسين المستمر للعمل باعتماد المعايير القياسية والتدوير الوظيفي يحقق متطلبات الإدارة الرشيقة، ومن ثم لا يوجد فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية عند اختبار فرضياته عند مستوى الدلالة (5%).

كما توصل الباحثان أيضاً إلى ضرورة تحفيز العاملين لتنمية قدراتهم وتطويرها من خلال معايير العمل القياسي و باقي محددات الإدارة الرشيقة. وإلى أن تباين العلاقة الارتباطية بين الاستقطاب وفقره تنظيم موقع العمل، ووجود هذه العلاقة بين باقي فقرات الدراسة، يدعم هذه القدرة الإيجابية للمدى المتحقق من متطلبات الإدارة الرشيقة في تنمية الموارد البشرية. الأمر الذي أكدته الاختبارات الإحصائية لمعاملات الارتباط ودلالاتها عند مستوى دلالة (5%).

---

\* باحث اقتصادي - الجمهورية العربية السورية [dr.rakkaj@gmail.com](mailto:dr.rakkaj@gmail.com)  
\*\* باحثة تربوية - مُحاضرة بجامعة فلسطين [s.abadla@up.edu.ps](mailto:s.abadla@up.edu.ps)

# **The availability of lean management requirements and their role in the development of human resources in the Ministry of Education and Higher Education in Gaza.**

**Yehya M. Rakkaj**

**Samar M. Al\_Abadla\*\***

## **Abstract:**

This study investigates the availability of the requirements of achieving the agile management of the organization of work - continuous improvement - standard work - the multifunctional worker in the Ministry of Education and Higher Education in Gaza, and their role in achieving human development in the ministry through the poles of polarization and training.

The study was conducted using (430) randomly selected samples from (4119) employees in the ministry and its directorates spread over five areas through the main building of the ministry and seven sub-directorates.

The researchers found that the concentration and spread of the Ministry of Education and Higher Education in Gaza with its directorates in the governorates, and the method of work followed by the continuous improvement of work by adopting standard standards and functional rotation meets the requirements of the graceful administration. Hence, there are no significant differences when testing hypotheses at level (5%).

The researchers also found that employees need to be motivated to develop and develop their abilities through standard work standards and the other determinants of agile management, and that the relationship between polarization and the organization of the work site, and the existence of this relationship between the other sections of the study, Agile development in human resources. Which was confirmed by the statistical tests of correlation coefficients and indications at the level of significance of (5%).

---

\*\* Educational Researcher - Lecturer at the University of Palestine [s.abadla@up.edu.ps](mailto:s.abadla@up.edu.ps)

## مقدمة:

يشهد العالم اليوم أخطر مراحل التحول العالمي نحو مجتمع ما بعد الحداثة وما بعد العولمة، ولعل خطورة هذا التحول في أيامنا هذه لا تتجسد فيما يرافق التحولات الاقتصادية والنمطية أو الزمنية من سفك للدماء وإبادة للحضارات والشعوب، بالقدر الذي تشكله التنافس الجديد بين قطاعات الأعمال من خطورة على محددات هذا التحول، فالخطورة تتجسد في أن التنافس الجديد بين قطاعات عالم الأعمال لم يعد يقتصر على تحقيق الربحية وسرعة تقديم الخدمة وجودتها، بالقدر الذي أصبح تركيزهم على صناعة البيئة المحيطة بالسلعة، من أجل إخراجها بأفضل كفاءة وبأقل تكلفة وهدر ممكنين، من أجل تحقيق السيطرة والتفرد في صنع القرار العالمي. الأمر الذي ساهم بتطور العلوم بمختلف أنواعها عموماً، والعلوم الإدارية والاقتصادية المعنية بقيادة مراحل التحول على وجه الخصوص، فأثمرت هذه التطورات عن ظهور علوم ومفاهيم جديدة ومستحدثة، كان لها الدور الأكبر في توجيه التنافس في مراحل التحول المذكورة، والتي كان من أبرزها مفهوم التصنيع أو الإنتاج الرشيق والإدارة والمحاسبة الرشيقة، والتي تركز على مرونة الأداء والعمل في تقليل التكاليف وتخفيض الهدر، وبناء مجتمع معياري قياسي يحقق الموائمة بين رغبة الإنسان بالعمل ورغبته في تحقيق هدف آخر يجسد له التحكم والسيطرة، كما في هدف استقطاب الطاقات البشرية وتوظيفها وتدريبها. لقد جسد مفهوم الإدارة الرشيقة - الذي نحن بصدد الحديث عنه اليوم- أحد أبرز أدوات الجودة في تقديم الخدمة والتفرد بها أيضاً، من خلال:

أولاً: الجمع بين تعاليم المكان الجامد وتطوير العمل المتمسك بالمرونة، ثم من خلال اعتماد المعيار القياسي للعمل بما يُعرف عنه من صرامة وجمود، ومعياري مرونة العاملين في شغل أو اكتساب مهارة أكثر من عمل في آن واحد.

ثانياً: من خلال الولوج في قطاعات كانت تعتبر خطوطاً حمراء على مفاهيم التنافس التجاري، ألا وهي التعليم بمكوناته المتنوعة ومحدداته الخطرة.

### أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث باعتباره من الأبحاث القليلة جدّ في فلسطين عموماً، وفي غزة على وجه الخصوص، والتي تتناول محددات الإدارة الرشيقة ومدى توافرها في قطاع التعليم بمكوناته المختلفة في غزة.

### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى الوقوف على مدى توافر محددات الإدارة الرشيقة في غزة، وما هو تأثيرها في استقطاب وتنمية الموارد البشرية، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أم غير مباشر.

## مشكلة البحث:

تعاني المنظمات والشركات عموماً، وقطاعات التعليم بشقيه العالي وما قبل التعليم العالي على وجه الخصوص، من صعوبة الاندماج مع الواقع الجديد لعالم الأعمال الذي يتطلب السرعة في إنجاز الأعمال، والمرونة في تأديتها، مرتكزاً في جوانب عدة على تقليل زمن إنجاز المعاملات، وتقليل زمن التحرك السلبي ضمن البناء والمكاتب، وتقليل الزمن المهدور في الوصول للعمل، والذي يترافق مع ضوابط الأفراد وأهوائهم في صياغة معايير مفصلة على أهوائهم. الأمر الذي ينطبق جلياً على مجتمع بحثنا المتمثل بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة. خاصة أنا إحدى الدراسات الميدانية المطبقة على وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. (أبو سلطان، 2014: 63) تشير إلى وجود بعض جوانب القصور المتعلقة باستخدام التكنولوجيا في الوزارة من قبل العديد من الموظفين بجميع مستوياتهم، وأن الوزارة تعاني من ضعف تحفيز العاملين لتطوير أنفسهم، وتعاني الوزارة من عدم مبالاة الموظفين بالدورات التدريبية، وليس لدى الوزارة معايير واضحة لمتابعة أثر التدريب على موظفيها.

## فرضيات البحث:

يمكن صياغة فرضيات البحث بالنقطتين التاليتين:

تتوافر متطلبات تحقيق الإدارة الرشيقة من تنظيم العمل -التحسين المستمر - العمل القياسي - العامل متعدد الوظائف في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة.

تساهم أدوات الإدارة الرشيقة المطبقة في وزارة التعليم العالي بغزة في تنمية الموارد البشرية.

## حدود البحث:

**الحدود المكانية:** وزارة التربية والتعليم العالي بغزة ومديرياتها الفرعية الست الموجودة في المحافظات.

**الحدود الزمانية:** عام 2017.

## مصطلحات البحث:

**الإدارة الرشيقة:** هي استثمار الوقت المخصص للعمل وبتناسق مع الجهد المطلوب وبمشاركة جميع العاملين والعمل على تلافي الأخطاء من خلال سياسة التطوير والتحسينات المستدامة يتم الحصول على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية.

**الموارد البشرية:** هي كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة، وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية. (زايد، 2003: 32)

## الدراسات السابقة:

1. دراسة (الهشلمون، 2017): بعنوان " أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية "
- توصلت الدراسة إلى وجود أثر لمرتكزات التصنيع الرشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية عموماً، وفي كل من استراتيجيات التكلفة والتمايز والتركيز على وجه الخصوص.
2. دراسة (وارث وجابة، 2016): بعنوان "دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة"
- توصلت إلى أن المؤسسات الإنتاجية ممثلة في الإدارة العليا فيها تلتزم وبشكل كبير بتوفير كل الإمكانيات الضرورية من أجل تطبيق هذا الأسلوب، وأن 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.
3. دراسة (الجهوري، 2016): بعنوان: "تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء مدخل ادارة المعرفة"
- أوصت الدراسة بإعادة هيكلة الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من ذوي المعرفة والادارية بمفاهيمها وتقنياتها الحديثة، وتخويلهم الصلاحيات المناسبة لمباشرة أعمالهم بكفاءة، وحفز القادة الإداريين في كل المستويات ومجالات النشاط على مساندة وتفعيل نظم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.
4. دراسة (Sparrow & Otaye, 2014): الادارة الرشيقة وقدرة وظيفة الموارد البشرية: دور هندسة الموارد البشرية وموقع رأس المال الفكري.
- توصلت الدراسة إلى ضرورة هندسة الموارد البشرية للمنظمة لنجاح تنفيذ الادارة الرشيقة من خلال اجراء تغييرات في مهارات وسلوكيات وكفاءات الموارد البشرية وكذلك تغييرات في ممارسات الموارد البشرية.
5. دراسة (فضل الله، 2013): بعنوان (أثر التدريب الاداري الفعال في تنمية الموارد البشرية بمنظمات الخدمات الاستراتيجية)
6. دراسة (Damrath, 2012): زيادة القدرة التنافسية للشركات الخدمية: تطوير نماذج مفاهيمية لتنفيذ الإدارة الرشيقة في الشركات الخدمية.
7. دراسة (Agus & Hajinoor, 2012): بعنوان " إدارة إمدادات الإنتاج الرشيق تقود نحو تحسين جودة المنتج وأداء الأعمال "
8. دراسة (Boohene, 2011): بعنوان "تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على أداء الشركة: دراسة لشركة جرافيك كومنيكيشن المحدودة"

9. دراسة (جاسم، 2006): بعنوان "انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية في شركات الاتصال بالعراق (زين\_ آسيا سيل) "

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو آلية التعامل مع مفهوم الإدارة الرشيقة في قطاع التربية والتعليم العالي، حيث قياس جودة السلعة بمدى الرضا المعبر عنها، والذي قد يختلف بين شخص وآخر، ويترك انعكاساته على معايير العمل القياسية، وعلى آلية تنفيذها في استقطاب وتدريب الموارد البشرية، وقد تشابهت دراستنا مع بعض الدراسات التي تتناول التربية أو التعليم بوجود نسبي لأدوات الإدارة الرشيقة قيد التطبيق، واختلفت بتحليل تكامل البعد المكاني ومعايير العمل القياسية ومرونة إنجاز الأعمال من قبل الموظفين، والذي أكد على القدرة الإيجابية للمدى المتحقق من متطلبات الإدارة الرشيقة في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة

**الجانب النظري:**

**أولاً: ماهية الإدارة الرشيقة:**

بدأ الاهتمام بالجودة الشاملة ومراقبتها منذ بدايات القرن العشرين ، وتزايد الاهتمام بها في أعقاب الحرب العالمية الثانية عموماً، ومن قبل اليابانيين الذين خرجوا من الحرب العالمية الثانية بسمعة اقتصادية متدنية على وجه الخصوص، مما دعاهم إلى التركيز على تحسين منتجاتهم لدخول الأسواق العالمية. ومع مرور الوقت أصبحت نتائج هذا الاهتمام تظهر في تنافس السلع بالأسواق العالمية بصورة عامة، وعلى الإنتاجية منها على وجه الخصوص (جوادة، 2011: 24)، الأمر الذي نجم عنه ولادة مصطلح الإدارة الرشيقة باعتباره مفهوم متعدد الأوجه يقوم على بذل المؤسسة لجهود متنوعة في مستويات عدة في آن واحد، سواء أكان ذلك في تحقيق التنفيذ الناجح للعناصر الاستراتيجية الرئيسية للإدارة الرشيقة، أم في تنفيذ ممارسات الإدارة الرشيقة لدعم الجوانب التشغيلية للمنظمة، أم من خلال التحسينات المستدامة (جاسم، 2006: 7)، باعتبارها نظام يهتم بإزالة كافة أشكال الهدر الموجودة في عمليات الإنتاج من خلال ممارسة سياسة التطوير الدائم داخل المؤسسة (وارث وجابة، 2016: 145)، وطريقاً مهماً لتحسين أداء المنظمات، وهي أيضاً فلسفة تعتمد على المشاركة من جميع العاملين (Jerado, Fuentes 2014: 48)، حيث يراها (Womak,2004) بأنها مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح في الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل عمل معين (محمد، 2009: 4)، ويرى الباحثين بأن الإدارة الرشيقة هي استثمار الوقت المخصص للعمل ويتناسق مع الجهد المطلوب وبمشاركة جميع العاملين والعمل على تلافي الأخطاء من خلال سياسة التطوير والتحسينات المستدامة يتم الحصول على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية.

## المبادئ العامة التي تقوم عليها الإدارة الرشيقة:

بالإضافة للمبادئ التي تركز عليها الإدارة عموماً، فإن للإدارة الرشيقة مبادئ خاصة بها تتجلى بـ:

1. تركيز القرارات على فلسفة طويلة الأمد، والقبول بالتكاليف على المدى القصير، وخلق تدفق مستمر في عمليات المؤسسة من أجل مواجهة المشاكل.
2. التأكيد في ثقافة المؤسسة على ضرورة التوقف عند الحاجة وفي الوقت المناسب لمعالجة المشاكل من أجل ضمان مستوى جيد للجودة من أول إنتاج.
3. احترام الشركاء وتشجيعهم بالسعي دوماً نحو الأفضل والتحسين وتكريس مبدأ العمل الميداني من أجل معرفة ماذا يجري بالضبط وفهم الوضعية بالشكل الصحيح.
4. اتخاذ القرارات بروية ومن دون تسرع، وبالتوافق مع الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المحيطة، وأن يتم العمل على تحديد أسباب مشاكل المؤسسة، والعمل على علاجها بشكل مستمر. (Beauvallet & Houy, 2009:85)

## أدوات الإدارة الرشيقة:

تتميز الإدارة الرشيقة بأدواتها المستخدمة للحصول على النواتج المطلوبة والقضاء على الضياع والهدر الذي يعيق تطور وزيادة كفاءة المنظمة، ومن أكثر الأدوات الشائعة في تطبيقات الإدارة الرشيقة، والتي تتداخل ضمناً مع باقي الأدوات، نجد:

1. **تنظيم موقع العمل:** يعتبر إدخال التنظيم على موقع العمل - والذي يطلق عليه 5S - أحد طرق تحسين الإنتاجية (Chovatiya & others, 2017 :2) ومفتاح التغيير الناجح الذي يعبر عن نظافة المكان والخلو من الفوضى، فهذه الأداة تعمل على تحسين مكان العمل والبيئة المحيطة بالعاملين لتعزيز إنتاجيتهم وللحرص على إدخال العمل القياسي من أجل العثور عن الأشياء بسهولة والوصول إليها دون تأخير. (Michalaska & Szewieczek,2007: 211).
2. **العمل القياسي:** هو حجر الزاوية للجهد الموجه نحو التحسين المستمر، والعنصر الأساسي لتحقيق النجاح، ويساعد هذا الأسلوب على الوصول إلى تحقيق الأهداف (Mironiuk,2012:5) ويمكن وصف هذا الأسلوب بأنه أفضل وسيلة للقيام بالعمل لأنه يعمل على توحيد الإجراءات التنفيذية على مكان العمل لضمان رضی المستفيدين ويسعى هذا الأسلوب على الإجابة عن التساؤلات التالية وهي: ماذا؟ وأين؟ ومتى؟ ومن؟ لضمان الخروج بأفضل الوسائل. (Krichbaum,2008:2).
3. أداة **sigma 6 (6σ) (متعدد الوظائف):** يوجد عدة مفاهيم لمصطلح سنة سيجمما (6σ) تتراوح بين اعتبار المفهوم مجرد مقياس إحصائي لقياس الجودة، أو اعتباره استراتيجية أو مدخل أو فلسفة جديدة للتحسين المستمر (جودة، 2011: 58)، مما يؤدي إلى بناء سمعة عالية لمنتجات المنظمة وخدماتها،



تعود بالفائدة على المستخدمين والعملاء والمساهمين، وتقوم الأداة sigma 6 على عدد من المقومات، نذكر منها: التدريب - التحسين المستمر - الثقافة التنظيمية - دعم الإدارة العليا. (إعديلي، 2014: 31)

4. **العاملين متعددي الوظائف:** ويشير مفهوم العاملين متعددي الوظائف إلى ذوي المهارات المتعددة والمتعلمة والمتخصصة والمتدربة القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي في كل نشاط والقادرة على حل مشكلاته، بل وتطويره إلى الأفضل، وذلك بخلاف الإدارة التقليدية التي تعتمد على أصحاب الخبرة. (Shaikh&Khalifeh, 2014:7). وعلى خلاف السائد في بحوث العمل والتشغيل من تخصيص العمل وتجزئته أو تقسيمه، فإن البحوث والدراسات التي أجريت بعد ظهور مفهوم الإدارة الرشيقة أبدت نظرة مغايرة للعمل من وجهة نظر العاملين بوصفهم الشريك الرئيسي في أعمال التطوير والتحسين المستمر، فضلاً عن الاهتمام بتحسين المناخ النفسي لديهم. (جاسم، 2006: 7)

#### ثانياً: الموارد البشرية:

يقصد بمفردة موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة، وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية. ومن هذا المنطلق، فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري فالإنسان هو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية. (زايد، 2003: 33) وعندما تحصل المنظمة على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول إن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة. (حسن، 2002: 68) المحافظة على سببين: 1. وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف.

2. من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة. (حسن، 2002: 69)

**تخطيط الموارد البشرية:** وهي عملية إدارية منهجية مستمرة، ترتبط بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال تلبية احتياجاتها من العمالة بالأعداد والتخصصات والخبرات والسلوكيات المتناسبة مع طبيعة وحجم ونشاط المؤسسة. (Anderson, 2008: 58) ويأخذ التخطيط أنواعاً متباينة وأشكالاً متعددة وأساليب عديدة، حيث تقوم كل منظمة بالتخطيط طبقاً لاحتياجاتها للأيدي البشرية تبعاً لقوى العرض والطلب، والتحديات والقوى المنافسة وبما يحقق أكبر ربح ممكن. ويمكن إجمال عناصر التخطيط للموارد البشرية في تحديد مستويات المعرفة، والمهارة، والقدرة المطلوبة، وتحديد الوظائف الشاغرة والمتوقعة نتيجة التقاعد، والفصل والنقل والترقيات، والإجازات بأنواعها، وتحديد وتحليل حالات التوسع أو الانكماش في المؤسسة

## العوامل التي تؤثر في تخطيط الموارد البشرية:

ويوجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في تخطيط الموارد البشرية، وقد تكون هذه العوامل داخلية أي من داخل المؤسسة أو عوامل خارجية من البيئة المحيطة سواء هذه البيئة محلية أو عالمية، وسنتناول هذه العوامل على النحو التالي:

### أولاً العوامل الداخلية:

**حجم المؤسسة:** تزايد حجم المؤسسة يحتاج إلى مخططين من ذوي الكفاءات والخبرات العالية للبحث والدراسة وتحديد التخطيط الدقيق الصحيح للموارد البشرية، بدون حدوث أي ضرر أو تقصير في أهداف المؤسسة. مثال ذلك: قد تستغني المؤسسة عن عدد من العاملين في إدارة معينة بينما تكون إدارات أخرى تحتاج لهؤلاء العاملين.

**تعاون الإدارات فيما بينها:** يتطلب هذا توافر التعاون بين إدارات الشؤون المالية والحسابات بجانب إدارة الموارد البشرية. (Schramm, 2005: 150).

**تكامل الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ككل:** لا بد من تكامل وترابط الخطط الفرعية، بجانب خطة الموارد البشرية، خطط المبيعات، الإنتاج، المشتريات والبحوث، مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ككل، كما لا بد أن يتوافر هذا الارتباط والتكامل - أيضاً - مع خطط التدريب وتنمية القدرات، حالات انكماش أو توسع أو الاندماج في منطقة أخرى. (Matthew, 2005: 34).

**الفلسفة الإدارية والاتجاهات العامة للإدارة العليا في المؤسسة:** تتركز هذه الفلسفة على تعيين مؤهلات محددة دون غيرها في وظائف معينة أو يقتصر التعيين في هذه الوظائف على حاصلِي الدرجات الأعلى عند التخرج، بينما تكون متطلبات الوظيفة لا تقتضي مثل هذه الشروط.

### ثانياً: العوامل الخارجية:

- **التغيير المتسارع في البيئة المحيطة:** يتميز وقتنا الحاضر بالتطور والتغير المتسارع في الأساليب الفنية، فالتغييرات التي قد تحدث في جانب الطلب على القدرات الإنسانية المختلفة ونوعيات التعليم والتخصصات المختلفة، تؤثر تأثيراً بعيد المدى على تخطيط الموارد البشرية. (Forster, 2002: 1-3).
- **التقدم العلمي والتكنولوجي والمعرفي:** يؤثر على الاحتياجات من الموارد البشرية المتاحة للعمل، إذ قد تظهر زيادة أو انكماش في بعض القدرات والمهارات، مما يثير الحاجة الماسة إلى إعادة التنظيم أو إعادة تحديد الأهداف أو يثير الحاجة إلى طلب إعادة النظر في البرامج التعليمية، والتخطيط لربط التعليم بالحاجة الفعلية للمنظمات من الخبرات والمهارات والتخصصات. (عبد العزيز وآخرون، 2015: 300)

- **القوانين والتشريعات والقرارات التي تصدرها الدولة:** وهي السلطة العليا في المجتمع، تصدر الدولة بعض التشريعات التي تتعلق - على سبيل المثال - بالحد الأدنى للأجر، تشغيل النساء والأطفال، دور الوظائف، تعيين الأوائل في الكليات، وتحديد ساعات العمل. كذلك تحديد الإجازات وشروطها وقد تتعلق بالجنس أو السن.
- **الاتجاهات المتباينة في تشغيل ذوي الاحتياجات الخاصة:** تدل بعض الدراسات على أن تشغيل هذه الفئة لا يؤدي إلى انخفاض في معدل الأداء، أو زيادة في معدل الحوادث، إذا قورنت هذه الفئة بغيرها من العاملين، يحتاج تشغيل ذوي الاحتياجات الخاصة إلى دراسة دقيقة وتخطيط دقيق حتى يمكن وضع الفرد في مكانه المناسب.
- **العلاقات المجتمعية:** تؤثر العلاقات مع المؤسسات المختلفة وواضعي التشريعات والقوانين على تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة أو الصناعة. كما يمكن أن تسن قوانين وتشريعات لصالح العاملين في حالة إذا اكتشفوا وقوع ظلم عليهم من أصحاب المؤسسات. (عبد العزيز وآخرون، 2015: 301)
- **مسؤوليات ومهام إدارة الموارد البشرية:**  
ففي الوقت الذي حدد فيه (Bernardin, 2007: 7) ممارسات إدارة الموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية، وتحليل، وتصميم العمل، والتوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء، أشار السالم إلى أنها مجموعة من الاستراتيجيات التي لا يمكن أن تقوم بدورها إلا في ظل وجود إدارة واعية، تعرف كيف توفر العناصر الكفاء وتحافظ عليهم، وتعمل على زيادة كفاءتهم وفعاليتهم باعتماد " سياسات إدارية جديدة في اجتذاب الكفاءات البشرية، والحفاظ عليها وتحفيزها وتطويرها، لما في ذلك من مردود على أداء المؤسسة (الغامدي، 2002: 36)، فإن إدارة الموارد البشرية تغطي المجالات الأساسية التالية: تصميم الوظائف وتحليلها، تخطيط القوى العاملة، التعيين والاختيار، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، التعويض والمكافأة، والمسائل القانونية. ليشمل المفهوم الجديد لإدارة الموارد البشرية المهام التالية: الاستقطاب والتعيين: وهي العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصفية ولانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، متمثلة بالشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة، مستخدمة مصادرها الداخلية والخارجية (درة وآخرون، 2008: 78) وهو الاختيار الذي يوظف أفضل الأفراد في المؤسسة والأكثر فاعلية في التنفيذ (Miner, 1995: 77) وتشمل عملية التوظيف: الاستقطاب والاختيار والتعيين، باعتبارها مفتاح نجاح منظمة الأعمال، والوسيلة التي تمكن المنظمة من إحراز التميز المتمثل بنوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين.

## • أهمية الاستقطاب والتعيين :

إن الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، فكلما زاد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأفضل والأكفأ من بين المتقدمين، إذ تستطيع المنظمة من خلاله توصيل رسالتها للمرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية. فنجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة. حيث يساهم في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف. كما يزيد من فاعلية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية (السالم، وحرشوش، 2000: 82-83). إن عملية الاختيار السليمة مهمة للتأكيد على قانونية وشرعية إجراءات الاختيار. خاصة في المعاملة ضد الأقليات أو بسبب الجنس كتعيين النساء. (شاويش، 2000: 69). حيث يرى (السلمي، 2003: 9) أن خطوات عملية الاختيار تتمثل بتحديد الوظائف المطلوب شغلها، وتحديد مواصفات الشخص المطلوب للوظيفة، وتحديد المصدر الذي يبحث فيه الشخص المطلوب، والإعلان عن الوظائف الشاغرة، واستقبال طالبي الوظائف، وملاءم طلبات الاستخدام والمقابلة المبدئية، والاختبار، واستكمال خطوات قانونية قبل الفحص الطبي، وفترة الاختبار، واختبار سلامة الإجراءات والتعيين. ويعتبر التعيين الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف، من خلال أربع نقاط أساسية: إصدار قرار التعيين، والتهيئة المبدئية، والتقويم في أثناء فترة التجربة، والتمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة وثبات صلاحية الموظف (السالم، وحرشوش، 2002: 5).

**التدريب والتطوير:** وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمؤسسة ما حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية التي تشبع الاحتياجات الفعلية، وعليها يتوقف نجاح هذه البرامج أو إخفاقها. وتأتي احتياجاتهم لمواجهة نواحي النقص والضعف في مهارات العاملين ومعلوماتهم أو اتجاهاتهم، إضافة إلى احتياجات غير تقليدية، كأن تجد المؤسسة نفسها لا تتسم بالفاعلية المطلوبة، حيث تأتي هذه الاحتياجات لمواجهة عدم القدرة على التحديث. (أبو شيخه، أحمد، 2000: 31)

**الدراسة الميدانية:**

**مجتمع وعينة البحث:**

تتجسد عينة ومجتمع البحث في العاملين بمناصب إدارية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، ومديرياتها الفرعية المنتشرة بالمحافظات، بالاعتماد على عينة عشوائية تم اختيارها عبر (430) استمارة من أصل (4119) موظف في الوزارة ومديرياتها.

## منهجية البحث:

تم إعداد هذا البحث بالاعتماد على المنهجين الوصفي التحليلي بالاعتماد على جمع البيانات والمعلومات عن مكونات الإدارة الرشيدة في وزارة التعليم العالي في غزة عبر استبيان مخصص لهذا الغرض، ومن ثم تمت دراسته وتحليله بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS، وربطه بمتغيرات مستقلة تتناول جوانب من تنمية الموارد البشرية وهي الاستقطاب والتدريب.

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والاستفادة منها خاصة في مجال بحث ( Damrath.v 2012 ) ( Agus & Hajinoor ,2012 )، (الهشلمون، 2017)، (Boohene,2011)، (وارث وجابة، 2016) و (جاسم، 2006). تم توزيع عدد (430) استبيان على مجتمع البحث البالغ (4119) موظف في الوزارة بنسبة 10.44% منهم، وقد تم استرداد (412) استبانة صالحة بنسبة تقارب (10%) من المجتمع المدروس و95.8% من مجتمع البحث، وقد تضمنت الاستبانة (6) محاور أربعة منها مرتبطة بمدى توفر الإدارة الرشيدة في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، ومحورين يرتبطان بفقرتين من فقرات تنمية الموارد البشرية وهما الاستقطاب والتدريب، بحيث يشكل مكونات الاستبانة وطريقة عرض البحث بمجملهم أيضاً مقومات الأداة sigma 6، وقد تم ترتيب أسئلة الاستبيان بمضمون إيجابي تدل على توافر متطلبات الإدارة الرشيدة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم منح القيمة واحد للإجابة موافق بشدة وهكذا بالتدرج وصولاً للقيمة 5 للإجابة معارض بشدة. ومن أجل معرفة صدق المحتوى تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين في سورية وفلسطين وتم الأخذ بأرائهم من أجل الوصول للاستبانة بالشكل الذي ظهرت عليه. ولحساب معامل الثبات قمنا بحساب معامل الفا كرونباخ لكل فقرة من فقرات الاستبانة ثم لكامل فقرات الاستبيان فنتبين لدينا كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (1)

قيمة المعامل	عدد الأسئلة	
0.7701	13	تنظيم موقع العمل
0.8786	8	التحسين المستمر
0.8007	5	العمل القياسي
0.8160	6	العمل متعدد الوظائف
0.7932	8	استقطاب الموارد البشرية
0.9062	8	تدريب الموارد البشرية
0.9455	48	المجموع

إن قيمة معامل ألفا كرونباخ جيدة فيما بين الأسئلة لكل فقرة، وبين الفقرات ككل، حيث أن زيادة عدد الفقرات عموماً يؤدي إلى شمول أكثر للمحتوى، وبالتالي الوصول إلى صدق محتوى مرتفع، والدليل على ذلك قيمة ألفا للمقياس ككل = 0.9455 ، حيث ارتفع عدد الفقرات من 5 إلى 48 فقرة، ولم يتم استبعاد أي فقرة من فقرات الاستبيان، وهي دلالة جيدة على صدق وثبات المقياس، الأمر الذي يؤكد أيضاً صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان حيث معاملات ارتباط بين متوسطات المجموعات دالة إحصائياً.

كما كانت هيكلية البيانات على النحو التالي:

أ- توزعت الإجابات على 48 سؤال موزعة كما في جدول معامل الاتساق الداخلي اللاحق.

ب- 71.6% ذكور - 28.4% إناث، موزعين حسب الحالة التعليمية كما يظهر بالجدول التالي:

جدول رقم (2)

أنثى	ذكر	مجموع	
0.00	4.41	13	ثانوية
34.19	7.80	63	دبلوم
37.61	61.02	224	بكالوريوس
18.80	10.51	53	ماجستير
9.40	16.27	59	دكتوراه
100.00	100.00	412	

وموزعين كنسبة مئوية حسب مكان الإقامة والعمل باعتبارها من محددات تنظيم موقع العمل كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (3)

المجموع	غزة	شمال غزة	خانيونس	الوسطى	رفح	مكان الإقامة مكان العمل
100%	39.47		52.63	7.89		رفح
100%		4.35	4.35	89.13	2.17	الوسطى
100%			89.58	10.42		مديرية خانيونس
100%			100.00			شرق خانيونس
100%	4.76	79.37		14.29	1.59	شمال غزة

100%	17.33	2.67	49.33	30.67		شرق غزة
100%	97.06			2.94		غرب غزة
100%	55.56	11.11	5.56	27.78		الوزارة

من خلال الجدول السابق نلاحظ المراعاة النسبية لتنظيم موقع العمل في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة والمتضمن مراعاة نسبية لاستقطاب الموارد البشرية، حيث:

1. إن جميع موظفي مديرية خانيونس يسكنون في مدينة خانيونس، هذا يؤكد عدم وجود صعوبة تواجه الموظفين في الوصول لمكان عملهم.
2. إن مديرية غرب غزة تأتي في المرتبة الثانية في استقطاب الوزارة لموظفيها من سكان المنطقة، حيث قرابة 97% من موظفيها من سكان مدينة غزة.
3. إن معظم موظفي مديرية رفح الذين شملهم الاستبيان من خارج مدينة رفح، الأمر الذي يؤثر سلباً في وصول الموظفين لأماكن عملهم في الأوقات المحددة، وقد قامت الوزارة توفير باصات نقل من رفح إلى غزة، مما يسهل حركة تنقل الموظفين ووصولهم في الوقت المحدد، علماً بأن موظفي مديرية رفح لا يمثلوا سوى 3% من موظفي الوزارة.

للإجابة على سؤال الاستبانة الأول: هل تتوافر متطلبات الإدارة الرشيقة في وزارة التربية والتعليم بغزة؟

قمنا بتحليل ودراسة المحاور الأربعة للإدارة الرشيقة وتبين لدينا من الملاحق (b) ، (c) مايلي:

- إن أعلى قيمة للوسط الحسابي في كل الفقرات لم تصل لمستوى المحايد (3)، وهي في معظم المحاور لم تتجاوز أصلاً 2.5 باستثناء للسؤال الخامس في بند التحسن المستمر، وأسئلة فقرة العمل القياسي، الأمر الذي يشير إلى أن أغلب الإجابات هي موافق وموافق بشدة، وهي تخدم توافر متطلبات الإدارة الرشيقة في المديرية التي شملها الاستبيان.
- إن المنوال والوسيط كليهما يظهران أن الإجابة الثانية هي الأكثر اختياراً من قبل أفراد العينة لجميع الأسئلة في كل الفقرات باستثناء السؤال الثالث من فقرة العمل القياسي كان للإجابة رقم 3 على المقياس، وهي إجابة " المحايد".
- إن النسبة المئوية التصاعديّة للإجابات تشير إلى استحواد موافق بشدة - موافق على نسب تقارب بمجموعها 70% من إجابات أفراد العينة على الأسئلة، باستثناء فقرة العمل القياسي، حيث فاقت تفوق 50% لمعظم الأسئلة باستثناء السؤال الثالث فيها، في حين أن الإجابات الثلاث (موافق بشدة - موافق - محايد) تستحوذ على ما يفوق 95% في معظم الأسئلة من هذه الفقرة من إجابات أفراد العينة على الأسئلة.

- يظهر اختبار متوسطات إجابات أسئلة تنظيم موقع العمل بمجملها إلى قبول الفرض البديل الذي ينص على أن متوسط الإجابات لا تتطابق مع قيمة الإجابة المحايدة بمقياس ليكرت الخماسي عند مستوى دلالة 5%، الأمر الذي يدعم ما توصلنا إليه في البنود الثلاثة السابقة من توفر نسبي لمكونات الإدارة الرشيقة فيما يخص الفقرات المدروسة باستثناء فقرة العمل القياسي.

- يظهر اختبار متوسطات إجابات أسئلة تنظيم موقع العمل بمجملها مقارنة بمتوسط الإجابة إلى كل سؤال لقبول الفرض العدم الذي ينص على أن متوسط الإجابات تتساوى مع متوسط المجموع العام الذي تفوق قيمته الرقم 3 عند مستوى دلالة 5%. أي أنه يتفق مع عدم وجود فروقات جوهرية ذات مغزى في توفر نسبي لمتطلبات الإدارة الرشيقة في غزة من وجهة نظر العاملين بالوزارة والذين شملهم الاستبيان.

- إن نتيجة دراسة وتحليل الاستبانة واختبار فرضياتها تشير إلى مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة. حيث أن أغلب إجابات أفراد العينة وفقاً للملحق (d) تشير إلى:

○ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجاباتهم وفقاً لجنس أفراد العينة ولسنوات الخبرة التي يتمتعون بها، الأمر الذي يتوافق مع النتيجة الأولى التي وصلنا إليها من توافر نسبي لمتطلبات الإدارة الرشيقة في الوزارة قيد البحث.

- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجاباتهم وفقاً:

○ لمكان الإقامة، وتتجسد هذه الفروق بشكل مطلق في إجابات فقرة تنظيم موقع العمل، (الأمر الذي يشير إلى عدم المراعاة النسبية فقط في الوزارة لتوافق مكان العمل ومكان إقامة مشتغلي الوظائف لديها والذي تعكسه مديرتي رفح وغرب غزة)

○ لمكان العمل، وتتجسد هذه الفروق بشكل كبير -بنسبة أقل من مكان الإقامة- في إجابات فقرة تنظيم موقع العمل، (الأمر الذي يشير إلى عدم المراعاة النسبية في الوزارة لتوافق مكان العمل ومكان إقامة مشتغلي الوظائف لديها والذي تعكسه كما أشرنا مديرتي رفح وغرب غزة).

○ للمسمى الوظيفي، يجسدها بالدرجة الأولى تنظيم موقع العمل، والعاملين متعددي الوظائف.

○ للمؤهلات التعليمية والذي يفسرها وجود 27.2% من حملة الشهادات العليا ماجستير ودكتوراه، يقابلها فقط 5 أشخاص من حملة الماجستير بمسمى مدير دائرة، و6 أشخاص من حملة الدكتوراه بمسمى مدير عام ونائب مدير مناصفة بينهما ولكل منهم أكثر من 15 عاماً من الخبرة.

○ للحالة الاجتماعية والذي يفسره وجود 19.2% من أفراد العينة عازبون، أي أن 81.8% تقريباً يتأثرون نتيجة واجباتهم الأسرية بموقع العمل من جهة، والعمل متعدد المهام والواجبات من جهة أخرى.



○ لعمر أفراد العينة والذي يفسره وجود 47% من أفراد العينة بالعمر 40 سنة وما دون، وهو العمر المساعد لهم لجني ثمار التكنولوجيا المتجددة مقارنة بمن سبقوهم.

عند دراسة العلاقة بين فقرات الإدارة الرشيقة وفقرات تنمية الموارد البشرية من خلال معاملات الارتباط وأفضل معادلة تمثيل للإجابة عن السؤال الثاني للبحث، نجد أن:

- قيمة معاملات الارتباط بين مؤشرات الاستقطاب والتدريب وتوافر مقومات الإدارة الرشيقة مقبولة وجيدة باستثناء استقطاب الموارد البشرية وتنظيم موقع العمل، والأمر نفسه بالنسبة لمتوسط ارتباط الفقرات. وإن اختبار فرضياتها عند مستوى الدلالة 5% يدل على وجود ارتباط بينها كما في الملحق (E).

- أفضل معادلة تمثيل لمكونات الإدارة الرشيقة المبينة بالاستبيان مع استقطاب الموارد البشرية بالنسبة للوزارة تشير إلى تكامل كامل الفقرات، لتعبر فقط بمقدار 54% عن العلاقة بينهم كما هو مبين بالملحق (F)، أي أن 54% فقط من الاستقطاب يتحقق بفعل توافر متطلبات الإدارة الرشيقة، وعند إشراك كافة متغيرات الاستبيان من (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية.... الخ) نجد أن فعالية التمثيل ترتفع لتصل إلى 56% فقط.

- أفضل معادلة تمثيل لمكونات الإدارة الرشيقة المبينة بالاستبيان مع تدريب الموارد البشرية بالنسبة للوزارة تشير إلى تكامل كامل الفقرات، لتعبر فقط بمقدار 57.7% عن العلاقة بينهم، أي أن 57.7% فقط من تدريب الموارد البشرية يتحقق بفعل توافر متطلبات الإدارة الرشيقة، وعند إشراك كافة متغيرات الاستبيان من (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية.... الخ) نجد أن فعالية التمثيل ترتفع لتصل إلى 58.5% فقط. الأمر الذي يشير إلى أن الوزارة لم تحقق بعد متطلبات الإدارة الرشيقة بشكل متكامل لتساهم في تنمية الموارد البشرية، أو إلى قصور في برامج تنمية الموارد البشرية التي تتبناها الوزارة.

- الأمر الذي يشير إلى أن الوزارة لم تحقق بعد متطلبات الإدارة الرشيقة بشكل متكامل لتساهم في استقطاب وتدريب الموارد البشرية، أو يشير إلى قصور في برامج تنمية الموارد البشرية التي تتبناها الوزارة وضعفها في مجال الاستقطاب نتيجة القوانين المعمول بها. خاصة إذا أدركنا أن تحليل تباين الاستبيان يشير إلى وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة حول استقطاب الموارد البشرية وفقاً لمؤهلاتهم العلمية وحالتهم الاجتماعية وعمرهم. وعدم وجود هذه الفروقات وفقاً لجنسهم وأماكن إقامتهم وعملهم والمسمى الوظيفي الذي يشغلونه، ويشير أيضاً إلى وجود فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تدريب الموارد البشرية ومؤهلاتهم التعليمي وحالتهم الاجتماعية وعمرهم ومكان إقامتهم وعدد سنوات خدمتهم، وعدم وجود هذه الفروقات وفق مؤشرات الجنس ومكان العمل والمسمى الوظيفي، الأمر الذي تخفي طياته إما نوعاً من الخلل الإداري العفوي أو المحكوم بضوابط

إدارية، أم عدم الاكتراث لمتطلبات الإدارة الرشيقة في آلية عمل وزارة التربية والتعليم العالي، أم ضوابط أخرى تحددها .

## النتائج والتوصيات:

### النتائج المتحققة من الدراسة:

- 1- إن تمركز وانتشار وزارة التربية والتعليم العالي بغزة مع مديرياتها بالمحافظات يحقق متطلبات الإدارة الرشيقة من حيث تنظيم موقع العمل بمكوناته الثلاثة عشر، وفق مقياس متوسط قيمة مقياس ليكرت المصمم في الاستبيان، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (5%).
- 2- إن أسلوب العمل بالوزارة المرتكز على الاهتمام بالعمل وتحسين آلياته، والاهتمام بالعاملين يشير إلى مراعاة أو توافق أسلوب العمل مع نظام الإدارة الرشيقة، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة 5%.
- 3- تعتمد وزارة التربية والتعليم العالي بغزة مع مديرياتها بالمحافظات معايير قياسية للعمل تتسجم نسبياً مع متطلبات الإدارة الرشيقة، ولكنها أقل من انسجام باقي أدوات الإدارة الرشيقة، وهي بمجملها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5%).
- 4- يحقق التدوير الوظيفي وعرف الضرورة في العمل (بما يتضمنه في فساد ومحسوبية) في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة مع مديرياتها بالمحافظات متطلبات الإدارة الرشيقة ضمن مستوى دلالة (5%).
- 5- إن عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين إجابات أفراد العينة وفقاً لجنسهم وسنوات الخبرة التي يكسبونها، يشير إلى مساهمتهم الكبيرة في صناعة القرار فيما يتعلق بالوزارة، أو إلى ائتلافهم لطبيعة هذا العمل وفق منظومة البطالة المقنعة أو الفساد المبطن، وهو ما أكدته في ناحية أخرى عدم وجود هذه الفروقات بالنسبة لباقي المتغيرات عموماً، وبالنسبة للمسمى الوظيفي على وجه الخصوص.
- 6- إن تباين العلاقة الارتباطية بين الاستقطاب وفقره تنظيم موقع العمل، ووجود هذه العلاقة بين باقي فقرات الدراسة، يدعم هذه القدرة الإيجابية للمدى المتحقق من متطلبات الإدارة الرشيقة في تنمية الموارد البشرية. الأمر الذي أكدته الاختبارات الإحصائية لمعاملات الارتباط ودلالاتها عند مستوى دلالة (5%).
- 7- إن هيمنة فقره تنظيم موقع العمل على باقي فقرات الاستبيان من حيث قوة مؤشرات الإحصائية وقوة دلالاتها، تؤكد على الواقع الاجتماعي والمعيشي في أغلب دول الوطن العربي عموماً، وفي فلسطين وغزة على وجه الخصوص، والمتمثل بالقيود التنموية التي تحد من تحقيقها لتوافق مكان الإقامة والعمل بالنسبة لأفرادها، سواء أكانت قيوداً من حيث العرف والعادة الاجتماعية، أم من حيث التشريعات والقوانين الناظمة والموارد المتاحة، أم من حيث معايير الاستقطاب والتدريب والحاجة إلى هذه الموارد.

8- إن تحقيق متطلبات الإدارة الرشيقة تتحقق كلياً في المجتمع المدروس في هذا البحث من خلال مراعاة المؤشرات الديموغرافية عند تطبيق أدواتها، الأمر الذي أكدته جلياً وجود وعدم وجود الفروقات الجوهرية تبعاً للجنس والعمر وأماكن العمل والإقامة والحالة الاجتماعية والمؤهل التعليمي لأفراد العينة.

### التوصيات:

1- زيادة الاهتمام بمؤشرات الجودة عموماً، ومؤشرات الإدارة الرشيقة على وجه الخصوص في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، وفي باقي مؤسسات ووزارات الوطن العربي، لما لها من أهمية تفوق في اعتباراتها المجتمعية جودة الخدمات المقدمة وتقليل الهدر وتخفيض التكاليف، وتفوق حتى ضبط وتحليل نمط الحياة للمواطن في النواحي الأمنية واللوجستية.

2- اعتماد أسس ومعايير محلية واضحة في توفير متطلبات الإدارة الرشيقة تناسب واقع الوزارات والإدارات المختلفة، لما له من آثار على جودة الخدمات المقدمة من جهة، ولدوره الهام في استثمار كل ما هو متاح من موارد وإمكانيات في الدولة أو الإقليم، ويحقق التنمية المكانية أفقياً وشاقولياً على أقل تقدير من جهة أخرى.

3- ضرورة اعتماد تقييم دوري سنوي لمدى توافر متطلبات الإدارة الرشيقة في المؤسسات والوزارات المختلفة، وضرورة الإفصاح عن هذه التقييمات للعاملين والإداريين حتى يصبح تطبيقها ضرورة مهنية وحياتية لاستمرار العمل ونجاحه، ولأن الإفصاح عن نتائج تقييم أدواتها يساهم في ضبط وتقليل الهدر ومكافحة الفساد بدرجة كبيرة.

4- ضرورة إيجاد آليات تحفيز للعاملين لتطوير قدراتهم المهارية والمهنية من خلال محددات الإدارة الرشيقة، ومعايير العمل القياسية

5- اقتراح إعداد دراسات ميدانية تفصيلية على كل محدد من محددات الإدارة الرشيقة فيما يتعلق بوزارة التربية والتعليم بغزة، وباقي الوزارات الأخرى، لما من شأنه الارتقاء بجودة الخدمات وتحسين نوعية إخراجها.

## قائمة المراجع:

1. أبو الوفا، جمال محمد (2015): تخطيط الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، مجلد 26 ع (104).
2. أبو سلطان، نوال داؤد عبد الرحمن (2014): درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة وسبل تعزيزها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. أبو شيخة، نادر أحمد (2000): إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، عمان.
4. إديلي فادي حسن حسين، (2014): إمكانية تطبيق أسلوب 6 Sigma ودوره في تخفيض التكاليف ودعم المقدر التنافسية- دراسة تطبيقية في شركة التقنيات المتطورة لإعادة تصنيع المواد المستهلكة، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الأردن.
5. جاسم، رغد جمال (2006): انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات ادره الموارد البشرية" بحث ميداني في شركات الاتصالات في العراق (زين، اسيا سيل)" دراسة مستل من رسالة ماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22 ع (94).
6. جواده، سمر خليل إبراهيم (2011): مدى توافر تطبيق ستة سيجما في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة.
7. حسن، راوية (2002): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية.
8. درة، عبد الهادي، الصباغ، زهير (2008): إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، عمان.
9. زايد، عادل (2003): الأداء التنظيمي المتميز " نظرية إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية لتنمية الإدارية بحوث دراسة، القاهرة.
10. السالم، مؤيد سعيد، حرحوش، عادل (2000) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
11. شاويش، مصطفى نجيب (2000): إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3.
12. عبد العزيز، حنان، أبو الوفا، جمال، حسين، سلامة (2015): تخطيط الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية دراسة تحليلية، بحث مستل من دراسة دكتوراة، جامعة بنها.

13. الغامدي، سالم بن مطر (2000): التحديات التي تواجهها المؤسسة العامة والمهارات الإدارية المعاصرة، منظور فكر إبداعي لإدارات التطوير الإداري بالمؤسسات العامة.
14. محمد، أحمد المكي (2009): هل يمكن لسته سيجما الرشيق أن تساعد في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي، المؤتمر الدولي للتنمية التجارية " نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة السعودية.
15. الهشلمون ياسمين حاتم (2017): أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
16. وارث، عبد الرحمن، وجابة، أحمد (2016): دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الغدارة الرشيق " دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية بالجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17 ع (2).

#### المراجع الأجنبية

17. Anderson, C. (2008): Talent Management: Succession Planning Gains Momentum", Chief Learning Officer.
18. Beauvallet, Godefroy. Houy, Thomas : (2009). adoption des pratiques de gestion lean: cas des entreprises industrielles francaises. revue francaise de gestion.
19. Bernardin, H. John (2007): Human Resource Management: An Experiential Approach. 4th ed. Boston: Irwin McGraw Hill, p7.
20. Chovatiya Akshay & Nanera Jyotish & Rathva Rakesh & Shah Smith & Patel B P: (2017), Implementation of 5S Technique to Increase Productivity- A Review: International Journal of Advance Engineering and Research Development: Scientific Journal of Impact Factor (SJIF): 4.72 Special Issue SIEICON-, April- e-ISSN : 2348-4470, PP (1-3).
21. Damrath Felix (2012): Increasing competitiveness of service companies: developing conceptual models for implementing Lean Management in service companies. Academic Politecnico di Milano. Thesis ID number: 2012:125. Como, June 2012
22. Forster, S. (2002): New Ventures Meet the Challenges of a Struggling Startup climate, The Wall Street Journal online, <http://online>. 2002, PP:1-3.
23. Jurado, Martinez & Fuentes, Moyano PJ: (2014): lean management and supply chain management and sustainability: a literature review, journal cleaner pro., Vol. (85), No. (2), PP. (134-150).
24. Macky, K. & Johnson, G. (2003), Managing Human Resources in New Zealand ,2nd ed., McGraw Hill Australi.

25. Matthew, B. (2005): Coreer Guide, U.S. New & World Report, London , pp.34-42.
26. Michalaska, J., & Szewieczek, D. :(2007): Study of 6s Concept and its Effect on Industry, International Journal of Modern Engineering Research, Vol. (24), No. (2), PP. (211-214).
27. Miner, John B.; Crane, Donald P. (1995): Human Resource Management: The Strategic Perspective, New York: HarperCollins.
28. Mironiuk, Kseniia, (2012): LEAN OFFICE CONCEPT: Implementation in R-Pro Consulting Company, Master thesis in Department of Business managemnet, Mikkeli University of Applied Sciences.
29. Schramm, I. (2005): "Planning Ahead", HR Magazine, Vol. 50, New York.

## الملاحق

الملحق (a) بنود الاستبيان الموزع للباحثين: د. يحيى رجاج - أ. سمر العبادلة  
مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيدة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة

- الجنس:  ذكر  أنثى
- المؤهل التعليمي:
  - ثانوية عامة  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه
  - الحالة الاجتماعية:  أعزب  متزوج  أرمل  مطلق
  - العمر:  أقل من 31 سنة  31\_40 سنة  41\_50 سنة  51 فأكثر

### • مكان الإقامة

<input type="checkbox"/> محافظة رفح
<input type="checkbox"/> محافظة خانينوس
<input type="checkbox"/> محافظة الوسطى
<input type="checkbox"/> محافظة غزة
<input type="checkbox"/> شمال غزة

### • مكان العمل

<input type="checkbox"/> وزارة التربية والتعليم
<input type="checkbox"/> مديرية شمال غزة
<input type="checkbox"/> مديرية شرق غزة
<input type="checkbox"/> مديرية غرب غزة
<input type="checkbox"/> مديرية الوسطى
<input type="checkbox"/> مديرية شرق خانينوس
<input type="checkbox"/> مديرية خانينوس
<input type="checkbox"/> مديرية رفح

- المسمى الوظيفي:  إداري  نائب مدير  رئيس قسم  مدير عام  مدير دائرة
- سنوات الخدمة:  أقل من 10 سنوات  10\_15 سنة  15 فأكثر

فقرات تنظيم موقع العمل:					
معارض بشدة	معارض إلى حد ما	محايد	موافق إلى حد ما	موافق بشدة	
					1 موقع العمل وفروعه (الوزارة ومديرياتها) متاح الوصول إليه ببسر وسهولة من قبل جميع المراجعين بوسائل النقل المتاحة.
					2 وسائل نقل عامة وخاصة متاحة لجميع الموظفين لتقلهم لمكان عملهم يومياً.
					3 يوجد خريطة مكانية واضحة مدروسة ومنظمة لموقع المكاتب في بناء الوزارة والمديرية لانجاز المعاملات باقل جهد وزمن ممكنين.
					4 يوجد دليل عمل واضح لتنظيم ملفات الموظفين وطريقة ترتيبهم وتنسيقهم
					5 يقوم الموظفون بالتخلص من الملفات التي انتهت فعاليتها
					6 تشرف الوزارة باستمرار على نظافة المكاتب والأجهزة والبناء لتسهيل أداء الأعمال.
					7 تحفز الوزارة الانضباط الذاتي للعاملين لتجويد أدائهم.
					8 تقوم الوزارة بالتعامل المستمر والسريع مع الفوضى قبل أن ينجم عنها مشكلات في العمل.
					9 يتم توزيع مكاتب الوزارة وفق تسلسل سير المعاملات فيها.
					10 مكاتب الوزارة موزعة بشكل واضح يسهل على أي مراجع معرفتها دون الاستعانة بأحد.
					11 يوضع في مدخل الوزارة لوحات إرشادية تدل على أماكن مكاتب الوزارة.
					12 يوضع في كل طابق بالوزارة خريطة تبين موضع المكاتب ضمن الطابق نفسه.
					13 تزود مكاتب الوزارة ببطاقات عنوان للمكتب معروضة بشكل واضح للجميع.
<b>التحسين المستمر</b>					
					14 تقوم الوزارة بتشخيص المشكلات التي تواجه المديرية فيها وتوفير الحلول المناسبة لها.
					15 تسعى الوزارة إلى توفير الامكانيات التي تمكن العاملين من القيام بأعمالهم بفاعلية واعية
					16 تقوم الوزارة بتحفيز العاملين باستمرار لتطوير قدراتهم.



					17	تقوم الوزارة بوضع برنامج دوري للتدريب المستمر المتعلق بالكفاءة المهنية والشخصية
					18	تشجع الوزارة العاملين فيها دوماً على الابتكار .
					19	تبدي الوزارة اهتماماً كبيراً بجهود البحث والتطوير .
					20	تتبع الوزارة آلية واضحة للتعامل مع الشكاوي والاقتراحات.
					21	تعتمد الوزارة التقييم البنائي المستمر من أجل تطوير أداء العاملين بها.
<b>العمل القياسي:</b>						
					22	تمتلك الوزارة معايير الأداء الجيد التي يتم في ضوءها تقييم أداء العاملين
					23	يتم تصميم العمل بالوزارة بحيث يتم سير العمل ضمن الطابق الواحد ثم باتجاه الطوابق الأخرى بشكل متسلسل وفقاً لتوزيع المكاتب بما يضمن السهولة في إنجاز المعاملات والسير باتجاه واحد ودون العودة لمكاتب بالاتجاه الآخر أو للمبنى نفسه مرة أخرى
					24	يوجد مكتب في الوزارة مخصص لمتابعة إنجاز المعاملات وفق الزمن المخصص لها .
					25	يتم إنجاز جميع أعمال المراجعين لمباني الوزارة ضمن مبنى واحد من مباني الوزارة
					26	يقوم صاحب المعاملة بإنجاز الخدمة والانتهاؤ منها دون الحاجة لمراجعة الوزارة أكثر من مرة
<b>العمل متعدد الوظائف</b>						
					27	تعمل الوزارة على أن يكون العاملين بها قادرين على شغل جميع مهام القسم.
					28	تحرص الوزارة على التدوير الوظيفي للعاملين وعلى تبادل الخبرات في شغل المراكز الوظيفية وتنفيذ المهام ضمن المديریات المختلفة
					29	يزداد أداء العاملين بالوزارة عند نقلهم إلى عمل آخر جديد ضمن الوزارة.
					30	يبيدي العاملون بالوزارة تجاوباً كبيراً لأسلوب تغيير العمل.
					31	تسعى الوزارة إلى إكساب موظفيها مهارات متنوعة من خلال التدريب المستمر
					32	تحفز الوزارة الأفراد على اكتساب مهارات متنوعة في وظائف أخرى ضمن الوزارة

الموارد البشرية (الاستقطاب)						
					33	تحرص الوزارة على تنفيذ برامج تدريب خاصة للعاملين فيما يخص المهارات الحياتية المتنوعة والكفاءة الشخصية وكل ما يدعم الأداء الاداري الفعال
					34	تقوم الوزارة بمنح مكافآت تحفيزية للعاملين المتميزين فيها.
					35	تقوم الوزارة بتعيين أصحاب الاختراعات مباشرة للعمل لديها، وتحرص على طبيعة اختراعاتهم
					36	لا تعاني الوزارة من عجز في الكادر البشري لديها.
					37	يتم تعيين الموظفين بالوزارة وفقاً لمؤهلاتهم وكفاءتهم المهنية
					38	يتم تعيين الموظفين بالوزارة وفقاً لدرجات تخرجهم من الجامعات
					39	يتم مراعاة أماكن إقامة الموظفين من أجل تعيينهم في مديريات الوزارة القريبة من أماكن إقامتهم.
					40	تعتمد الوزارة دليل مهني للتشبيك مع المديريات الأخرى لرفدها بالخبرات البشرية المختصة وقت الحاجة
الموارد البشرية (التدريب)						
					41	توفر الوزارة الدورات التدريبية التي يحتاجها العاملون
					42	تشجع الوزارة موظفيها على اتباع دورات تحسين مهاراتهم في العمل
					43	تلزم الوزارة موظفيها باتباع دورات لتطوير العمل
					44	تمنح الوزارة موظفيها مكافآت عند نجاحهم في الدورات تدريبية
					45	يعتبر النجاح بالدورات التدريبية معياراً للترقية ضمن عمل الوزارة.
					46	يعتبر النجاح بالدورات التدريبية معياراً لمنح العلاوة ضمن عمل الوزارة.
					47	تحدد الوزارة لموظفيها مواعيد تدريبهم مسبقاً
					48	تمنح الوزارة موظفيها مكافآت عند التحاقهم بدورات تدريبية

الملحق (b): جدول b1 الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	295	71.6	71.6	71.6
أنثى	117	28.4	28.4	100.0
Total	412	100.0	100.0	

جدول b2 المؤهل التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوية	13	3.2	3.2	3.2
دبلوم	63	15.3	15.3	18.4
بكلوريوس	224	54.4	54.4	72.8
ماجستير	53	12.9	12.9	85.7
دكتوراه	59	14.3	14.3	100.0
Total	412	100.0	100.0	

جدول b3 الحالة الاجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عازب	79	19.2	19.2	19.2
متزوج	304	73.8	73.8	93.0
أرمل	22	5.3	5.3	98.3
مطلق	7	1.7	1.7	100.0
Total	412	100.0	100.0	

جدول b4 العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 31	88	21.4	21.4	21.4
31 - 40	106	25.7	25.7	47.1
41 - 50	123	29.9	29.9	76.9
فوق ال 51	95	23.1	23.1	100.0
Total	412	100.0	100.0	

جدول b5 مكان الإقامة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid رفح	2	0.5	0.5	0.5
الوسطى	93	22.6	22.6	23.1
خانيونس	142	34.5	34.5	57.5
شمال غزة	58	14.1	14.1	71.6
غزة	117	28.4	28.4	100.0
Total	412	100.0	100.0	

جدول b6 سنوات الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 10 سنوات	185	44.9	44.9	44.9
سنة 10 - 15	79	19.2	19.2	64.1
15 سنة فأكثر	148	35.9	35.9	100.0
Total	412	100.0	100.0	

--	--	--	--	--

جدول b7مكان العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid رفق	38	9.2	9.2	9.2
الوسطى	46	11.2	11.2	20.4
مديرية خانيونس	48	11.7	11.7	32.0
شرق خانيونس	38	9.2	9.2	41.3
شمال غزة	63	15.3	15.3	56.6
شرق غزة	75	18.2	18.2	74.8
غرب غزة	68	16.5	16.5	91.3
الوزارة	36	8.7	8.7	100.0
Total	412	100.0	100.0	

جدول 8b المسمى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إداري	253	61.4	61.4	61.4
نائب مدير	7	1.7	1.7	63.1
رئيس قسم	125	30.3	30.3	93.4
مدير عام	5	1.2	1.2	94.7
مدير دائرة	22	5.3	5.3	100.0
Total	412	100.0	100.0	

جدول b9المسمى الوظيفي مع سنوات الخدمة وفقاً للمؤهل العلمي

	إداري		نائب مدير		رئيس قسم		مدير عام	مدير دائرة		
	سنوات 10 أقلمن	سنة 10-15	سنة 15 فأكثر	سنة 10-15	سنة 15 فأكثر	سنوات 10 أقلمن	سنة 10-15	سنة 15 فأكثر	سنة 10-15	سنة 15 فأكثر
ثانوية	10		3							
دبلوم	43	8	9						3	
بكالوريوس	57	33	33			18	19	48	2	14
ماجستير	4	2	4	4		6	4	24		5
دكتوراه	47				3		6		3	

C(One-Sample Test) الملحق

Test Value = 3			Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
مستوى الدلالة	df	t					
0.000	411	-27.114	0.043	0.867	1.84	412	س1 تنظيم موقع العمل
0.000	411	-13.608	0.050	1.017	2.32	412	س2 تنظيم موقع العمل
0.000	411	-21.099	0.037	0.750	2.22	412	س3 تنظيم موقع العمل
0.000	411	-34.398	0.032	0.655	1.89	412	س4 تنظيم موقع العمل
0.000	411	-22.074	0.038	0.779	2.15	412	س5 تنظيم موقع العمل
0.000	411	-18.525	0.047	0.947	2.14	412	س6 تنظيم موقع العمل
0.000	411	-17.367	0.045	0.919	2.21	412	س7 تنظيم موقع العمل
0.000	411	-18.285	0.041	0.835	2.25	412	س8 تنظيم موقع العمل
0.000	411	-15.929	0.041	0.838	2.34	412	س9 تنظيم موقع العمل
0.000	411	-21.456	0.039	0.794	2.16	412	س10 تنظيم موقع العمل
0.000	411	-18.169	0.047	0.957	2.14	412	س11 تنظيم موقع العمل
0.000	411	-14.727	0.049	0.997	2.28	412	س12 تنظيم موقع العمل
0.000	411	-18.403	0.043	0.867	2.21	412	س13 تنظيم موقع العمل
0.000	411	-17.513	0.041	0.835	2.28	412	س1 التحسين المستمر
0.000	411	-17.985	0.044	0.885	2.22	412	س2 التحسين المستمر
0.000	411	-12.255	0.044	0.896	2.46	412	س3 التحسين المستمر
0.000	411	-15.542	0.042	0.856	2.34	412	س4 التحسين المستمر
0.000	411	-10.668	0.045	0.905	2.52	412	س5 التحسين المستمر
0.000	411	-15.281	0.045	0.906	2.32	412	س6 التحسين المستمر
0.000	411	-17.076	0.045	0.912	2.23	412	س7 التحسين المستمر
0.000	411	-14.861	0.043	0.875	2.36	412	س8 التحسين المستمر
0.000	411	-18.009	0.043	0.867	2.23	412	س1 العمل القياسي
0.000	411	-15.554	0.042	0.846	2.35	412	س2 العمل القياسي
0.000	411	-7.692	0.047	0.961	2.64	412	س3 العمل القياسي
0.000	411	-10.354	0.052	1.052	2.46	412	س4 العمل القياسي
0.000	411	-8.678	0.053	1.067	2.54	412	س5 العمل القياسي
0.000	411	-17.911	0.041	0.822	2.27	412	س1 العمل متعدد الوظائف
0.000	411	-16.373	0.044	0.897	2.28	412	س2 العمل متعدد الوظائف
0.000	411	-12.882	0.045	0.910	2.42	412	س3 العمل متعدد الوظائف
0.000	411	-9.128	0.046	0.939	2.58	412	س4 العمل متعدد الوظائف
0.000	411	-22.729	0.039	0.795	2.11	412	س5 العمل متعدد الوظائف
0.000	411	-15.173	0.041	0.838	2.37	412	س6 العمل متعدد الوظائف
0.000	411	-16.675	0.042	0.845	2.31	412	س1 الموارد البشرية/الاستقطاب
0.000	411	-4.697	0.051	1.038	2.76	412	س2 الموارد البشرية/الاستقطاب
0.000	411	-3.780	0.047	0.951	2.82	412	س3 الموارد البشرية/الاستقطاب
0.000	411	9.913	0.051	1.029	3.50	412	س4 الموارد البشرية/الاستقطاب
0.000	411	-10.690	0.054	1.097	2.42	412	س5 الموارد البشرية/الاستقطاب
0.000	411	-8.232	0.054	1.089	2.56	412	س6 الموارد البشرية/الاستقطاب
0.000	411	-9.108	0.050	1.006	2.55	412	س7 الموارد البشرية/الاستقطاب
0.000	411	-11.896	0.046	0.936	2.45	412	س8 الموارد البشرية/الاستقطاب
0.000	411	-19.208	0.041	0.826	2.22	412	س1 الموارد البشرية/التدريب
0.000	411	-17.716	0.044	0.890	2.22	412	س2 الموارد البشرية/التدريب
0.000	411	-14.885	0.046	0.937	2.31	412	س3 الموارد البشرية/التدريب
0.000	411	-4.708	0.055	1.120	2.74	412	س4 الموارد البشرية/التدريب
0.000	411	-5.908	0.053	1.067	2.69	412	س5 الموارد البشرية/التدريب
0.000	411	-4.959	0.055	1.123	2.73	412	س6 الموارد البشرية/التدريب
0.000	411	-13.870	0.050	1.009	2.31	412	س7 الموارد البشرية/التدريب
0.524	411	-0.638	0.061	1.236	2.96	412	س8 الموارد البشرية/التدريب

الملحق (d)

قرار الاختبار للفرضية لعدم	العمر		قرار الاختبار للفرضية لعدم	الحالة الاجتماعية		قرار الاختبار للفرضية لعدم	المؤهل التعليمي		قرار الاختبار للفرضية لعدم	الجنس		ANOVA
	مستوى الدلالة 0.05.	F		مستوى الدلالة 0.05	F		مستوى الدلالة 0.05	F		مستوى الدلالة 0.05	F	
H0 نقبل	0.229	1.445	H0 نرفض	0.000	6.897	H0 نرفض	0.000	5.471	H0 نقبل	0.854	0.034	س1 تنظيم موقع العمل
H0 نرفض	0.001	5.598	H0 نقبل	0.370	1.050	H0 نرفض	0.000	8.231	H0 نقبل	0.466	0.533	س2 تنظيم موقع العمل
H0 نرفض	0.001	5.287	H0 نرفض	0.001	5.298	H0 نرفض	0.000	14.735	H0 نرفض	0.014	6.102	س3 تنظيم موقع العمل
H0 نقبل	0.339	1.124	H0 نرفض	0.001	5.329	H0 نقبل	0.055	2.331	H0 نرفض	0.013	6.162	س4 تنظيم موقع العمل
H0 نرفض	0.004	4.434	H0 نرفض	0.000	6.475	H0 نقبل	0.593	0.699	H0 نقبل	0.166	1.929	س5 تنظيم موقع العمل
H0 نرفض	0.001	5.297	H0 نرفض	0.000	8.936	H0 نرفض	0.000	9.725	H0 نقبل	0.063	3.472	س6 تنظيم موقع العمل
H0 نرفض	0.018	3.379	H0 نرفض	0.000	12.267	H0 نرفض	0.000	11.061	H0 نرفض	0.001	10.548	س7 تنظيم موقع العمل
H0 نقبل	0.646	0.554	H0 نقبل	0.467	0.851	H0 نرفض	0.040	2.526	H0 نرفض	0.036	4.435	س8 تنظيم موقع العمل
H0 نرفض	0.000	12.946	H0 نرفض	0.000	16.542	H0 نرفض	0.000	18.786	H0 نقبل	0.069	3.329	س9 تنظيم موقع العمل
H0 نقبل	0.115	1.992	H0 نقبل	0.121	1.949	H0 نرفض	0.000	6.386	H0 نقبل	0.288	1.134	س10 تنظيم موقع العمل
H0 نرفض	0.005	4.354	H0 نرفض	0.020	3.330	H0 نرفض	0.001	4.711	H0 نرفض	0.028	4.871	س11 تنظيم موقع العمل
H0 نرفض	0.000	6.404	H0 نرفض	0.000	12.575	H0 نرفض	0.000	8.204	H0 نقبل	0.692	0.158	س12 تنظيم موقع العمل
H0 نقبل	0.139	1.842	H0 نقبل	0.089	2.191	H0 نرفض	0.007	3.591	H0 نقبل	0.078	3.130	س13 تنظيم موقع العمل
H0 نقبل	0.191	1.593	H0 نرفض	0.001	5.671	H0 نرفض	0.005	3.793	H0 نقبل	0.317	1.003	س1 التحسين المستمر
H0 نرفض	0.023	3.217	H0 نرفض	0.014	3.567	H0 نرفض	0.001	4.629	H0 نقبل	0.130	2.304	س2 التحسين المستمر
H0 نرفض	0.003	4.779	H0 نرفض	0.003	4.844	H0 نرفض	0.007	3.593	H0 نقبل	0.417	0.661	س3 التحسين المستمر
H0 نرفض	0.004	4.528	H0 نرفض	0.002	4.932	H0 نرفض	0.001	4.929	H0 نقبل	0.551	0.356	س4 التحسين المستمر
H0 نقبل	0.276	1.294	H0 نرفض	0.005	4.397	H0 نرفض	0.000	8.744	H0 نقبل	0.127	2.343	س5 التحسين المستمر
H0 نرفض	0.003	4.718	H0 نرفض	0.004	4.515	H0 نرفض	0.001	4.505	H0 نقبل	0.155	2.030	س6 التحسين المستمر
H0 نرفض	0.002	4.921	H0 نرفض	0.002	5.092	H0 نرفض	0.000	7.628	H0 نرفض	0.025	5.092	س7 التحسين المستمر
H0 نرفض	0.003	4.841	H0 نرفض	0.034	2.927	H0 نرفض	0.000	10.475	H0 نرفض	0.009	6.952	س8 التحسين المستمر
H0 نرفض	0.000	7.961	H0 نرفض	0.002	4.957	H0 نرفض	0.000	8.494	H0 نقبل	0.313	1.021	س1 العمل القياسي
H0 نرفض	0.027	3.087	H0 نرفض	0.000	8.671	H0 نرفض	0.000	13.298	H0 نقبل	0.622	0.243	س2 العمل القياسي
H0 نقبل	0.313	1.190	H0 نرفض	0.003	4.712	H0 نرفض	0.000	6.712	H0 نقبل	0.856	0.033	س3 العمل القياسي
H0 نرفض	0.000	11.518	H0 نرفض	0.003	4.837	H0 نرفض	0.000	6.089	H0 نرفض	0.002	9.765	س4 العمل القياسي
H0 نرفض	0.000	10.000	H0 نرفض	0.000	10.625	H0 نرفض	0.000	9.221	H0 نقبل	0.582	0.304	س5 العمل القياسي
H0 نرفض	0.009	3.935	H0 نرفض	0.000	16.421	H0 نرفض	0.001	4.519	H0 نقبل	0.433	0.616	س1 العمل متعدد الوظائف
H0 نرفض	0.002	4.871	H0 نرفض	0.000	10.054	H0 نرفض	0.001	5.069	H0 نقبل	0.196	1.679	س2 العمل متعدد الوظائف
H0 نرفض	0.034	2.912	H0 نرفض	0.043	2.737	H0 نقبل	0.746	0.486	H0 نقبل	0.757	0.096	س3 العمل متعدد الوظائف
H0 نرفض	0.000	7.718	H0 نرفض	0.000	6.508	H0 نرفض	0.000	8.446	H0 نقبل	0.764	0.090	س4 العمل متعدد الوظائف
H0 نرفض	0.016	3.504	H0 نرفض	0.007	4.134	H0 نرفض	0.000	5.329	H0 نقبل	0.123	2.383	س5 العمل متعدد الوظائف
H0 نرفض	0.035	2.896	H0 نرفض	0.014	3.596	H0 نرفض	0.001	5.069	H0 نقبل	0.722	0.127	س6 العمل متعدد الوظائف

قرار الاختبار للفرضية العدم	الخبرة		قرار الاختبار للفرضية العدم	المسمى الوظيفي		قرار الاختبار للفرضية العدم	العمل		قرار الاختبار للفرضية العدم	الإقامة		تكملة الملحق (d)
	مستوى الدلالة 0.05.	F		مستوى الدلالة 0.05.	F		مستوى الدلالة 0.05.	F		مستوى الدلالة 0.05.	F	
H0 نرفض	0.035	3.388	H0 نقبل	0.078	2.117	H0 نرفض	0.000	6.590	H0 نرفض	0.000	9.168	س1 تنظيم موقع العمل
H0 نرفض	0.022	3.858	H0 نرفض	0.001	4.536	H0 نرفض	0.003	3.124	H0 نرفض	0.032	2.676	س2 تنظيم موقع العمل
H0 نقبل	0.097	2.347	H0 نقبل	0.551	0.762	H0 نرفض	0.000	4.299	H0 نرفض	0.000	8.037	س3 تنظيم موقع العمل
H0 نرفض	0.039	3.279	H0 نرفض	0.028	2.753	H0 نرفض	0.000	4.547	H0 نرفض	0.018	3.011	س4 تنظيم موقع العمل
H0 نرفض	0.000	13.686	H0 نرفض	0.000	9.970	H0 نقبل	0.114	1.672	H0 نرفض	0.000	8.923	س5 تنظيم موقع العمل
H0 نرفض	0.003	6.060	H0 نقبل	0.058	2.300	H0 نرفض	0.000	5.376	H0 نرفض	0.001	5.097	س6 تنظيم موقع العمل
H0 نرفض	0.001	6.618	H0 نرفض	0.046	2.441	H0 نرفض	0.000	7.713	H0 نرفض	0.024	2.839	س7 تنظيم موقع العمل
H0 نرفض	0.032	3.460	H0 نقبل	0.055	2.330	H0 نرفض	0.006	2.907	H0 نرفض	0.000	7.132	س8 تنظيم موقع العمل
H0 نرفض	0.028	3.608	H0 نرفض	0.002	4.410	H0 نرفض	0.000	11.327	H0 نقبل	0.515	0.816	س9 تنظيم موقع العمل
H0 نقبل	0.254	1.377	H0 نرفض	0.007	3.564	H0 نقبل	0.050	2.028	H0 نرفض	0.019	2.979	س10 تنظيم موقع العمل
H0 نرفض	0.001	7.608	H0 نقبل	0.259	1.327	H0 نرفض	0.000	3.942	H0 نرفض	0.010	3.385	س11 تنظيم موقع العمل
H0 نرفض	0.000	18.048	H0 نرفض	0.011	3.321	H0 نرفض	0.000	7.616	H0 نرفض	0.000	12.888	س12 تنظيم موقع العمل
H0 نرفض	0.000	10.030	H0 نقبل	0.108	1.909	H0 نقبل	0.627	0.753	H0 نرفض	0.040	2.537	س13 تنظيم موقع العمل
H0 نقبل	0.065	2.744	H0 نقبل	0.766	0.458	H0 نقبل	0.680	0.691	H0 نقبل	0.110	1.899	س1 التحسين المستمر
H0 نرفض	0.000	9.427	H0 نقبل	0.194	1.525	H0 نرفض	0.010	2.685	H0 نقبل	0.971	0.131	س2 التحسين المستمر
H0 نرفض	0.000	9.118	H0 نقبل	0.362	1.088	H0 نقبل	0.323	1.163	H0 نقبل	0.075	2.145	س3 التحسين المستمر
H0 نقبل	0.442	0.817	H0 نرفض	0.000	5.651	H0 نرفض	0.003	3.104	H0 نرفض	0.000	5.437	س4 التحسين المستمر
H0 نقبل	0.169	1.787	H0 نقبل	0.055	2.334	H0 نقبل	0.976	0.237	H0 نقبل	0.138	1.748	س5 التحسين المستمر
H0 نرفض	0.002	6.142	H0 نقبل	0.120	1.841	H0 نقبل	0.438	0.990	H0 نرفض	0.049	2.409	س6 التحسين المستمر
H0 نرفض	0.002	6.480	H0 نرفض	0.007	3.593	H0 نرفض	0.000	6.049	H0 نرفض	0.006	3.668	س7 التحسين المستمر
H0 نرفض	0.000	8.573	H0 نرفض	0.014	3.145	H0 نقبل	0.597	0.788	H0 نقبل	0.534	0.787	س8 التحسين المستمر
H0 نقبل	0.238	1.441	H0 نقبل	0.462	0.903	H0 نقبل	0.076	1.854	H0 نقبل	0.207	1.480	س1 العمل القياسي
H0 نرفض	0.006	5.186	H0 نقبل	0.090	2.025	H0 نرفض	0.000	4.120	H0 نقبل	0.673	0.586	س2 العمل القياسي
H0 نرفض	0.028	3.591	H0 نقبل	0.278	1.278	H0 نقبل	0.825	0.512	H0 نقبل	0.426	0.966	س3 العمل القياسي
H0 نرفض	0.000	14.543	H0 نرفض	0.000	6.215	H0 نرفض	0.018	2.445	H0 نقبل	0.570	0.732	س4 العمل القياسي
H0 نرفض	0.000	10.579	H0 نرفض	0.007	3.594	H0 نقبل	0.135	1.595	H0 نقبل	0.105	1.928	س5 العمل القياسي
H0 نقبل	0.411	0.890	H0 نرفض	0.003	4.138	H0 نقبل	0.446	0.980	H0 نقبل	0.921	0.231	س1 العمل متعدد الوظائف
H0 نرفض	0.028	3.614	H0 نرفض	0.000	5.474	H0 نرفض	0.000	3.864	H0 نقبل	0.099	1.963	س2 العمل متعدد الوظائف
H0 نرفض	0.005	5.465	H0 نقبل	0.535	0.785	H0 نرفض	0.007	2.798	H0 نرفض	0.000	7.546	س3 العمل متعدد الوظائف
H0 نرفض	0.002	6.407	H0 نقبل	0.240	1.380	H0 نرفض	0.006	2.898	H0 نرفض	0.000	5.935	س4 العمل متعدد الوظائف
H0 نقبل	0.253	1.377	H0 نقبل	0.869	0.313	H0 نقبل	0.184	1.448	H0 نرفض	0.013	3.219	س5 العمل متعدد الوظائف
H0 نرفض	0.012	4.441	H0 نرفض	0.002	4.447	H0 نقبل	0.079	1.834	H0 نرفض	0.043	2.480	س6 العمل متعدد الوظائف

الملحق (E):

متوسط التدريب	متوسط الاستقطاب	متوسط العاملين متعددي الوظائف	متوسط العمل القياسي	متوسط التحسين المستمر	معامل الارتباط	الفقرة
0.324	0.232	0.346	0.394	0.559	معامل ارتباط سبيرمان	متوسط تنظيم موقع العمل
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة 0.05	
نرفض H0	نرفض H0	نرفض H0	نرفض H0	نرفض H0	قرار الاختبار	
0.588	0.517	0.595	0.601		معامل ارتباط سبيرمان	متوسط التحسين المستمر
0.000	0.000	0.000	0.000		مستوى الدلالة 0.05	
نرفض H0	نرفض H0	نرفض H0	نرفض H0		قرار الاختبار	
0.629	0.608	0.652			معامل ارتباط سبيرمان	متوسط العمل القياسي
0.000	0.000	0.000			مستوى الدلالة 0.05	
نرفض H0	نرفض H0	نرفض H0			قرار الاختبار	
0.681	0.598				معامل ارتباط سبيرمان	متوسط العاملين متعددي الوظائف
0.000	0.000				مستوى الدلالة 0.05	
نرفض H0	نرفض H0				قرار الاختبار	
0.703					معامل ارتباط سبيرمان	متوسط الاستقطاب
0.000					مستوى الدلالة 0.05	
نرفض H0					قرار الاختبار	

الملحق (F): معادلة تمثيل مكونات الإدارة الرشيقة والاستقطاب

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.083	.091		11.881	.000
	TQD	.679	.038	.665	18.048	.000
2	(Constant)	.891	.089		10.028	.000
	TQD	.416	.049	.407	8.478	.000
	TQC	.330	.043	.371	7.711	.000
3	(Constant)	1.128	.116		9.762	.000
	TQD	.443	.049	.434	8.989	.000
	TQC	.362	.044	.406	8.315	.000
	TQA	-.175	.055	-.122	-3.163	.002
4	(Constant)	1.103	.114		9.708	.000
	TQD	.377	.051	.370	7.391	.000
	TQC	.316	.044	.354	7.114	.000
	TQA	-.244	.057	-.171	-4.284	.000
	TQB	.189	.047	.192	4.001	.000

a Dependent Variable: TQE

Model Summary(e)



Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.665(a)	.443	.441	.47875
2	.717(b)	.513	.511	.44789
3	.725(c)	.525	.522	.44304
4	.737(d)	.543	.539	.43511

a Predictors: (Constant), TQD,      b Predictors: (Constant), TQD, TQC  
c Predictors: (Constant), TQD, TQC, TQA,      d Predictors: (Constant), TQD, TQC, TQA, TQB

معادلة تمثيل مكونات الإدارة الرشيقية والتدريب:

**Model Summary(e)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.703(a)	.494	.493	.57194	.494	400.567	1	410	.000
2	.738(b)	.545	.543	.54296	.051	45.927	1	409	.000
3	.756(c)	.571	.568	.52806	.026	24.406	1	408	.000
4	.762(d)	.581	.577	.52225	.010	10.135	1	407	.002

a Predictors: (Constant), TQD ,      b Predictors: (Constant), TQD, TQC  
c Predictors: (Constant), TQD, TQC, TQB ,      d Predictors: (Constant), TQD, TQC, TQB, TQA

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.418	.109		3.839	.000
	TQD	.900	.045	.703	20.014	.000
2	(Constant)	.213	.108		1.982	.048
	TQD	.619	.059	.484	10.414	.000
	TQC	.352	.052	.315	6.777	.000
3	(Constant)	.044	.110		.397	.692
	TQD	.511	.062	.399	8.254	.000
	TQC	.267	.053	.239	5.009	.000
	TQB	.269	.055	.218	4.940	.000
4	(Constant)	.305	.136		2.235	.026
	TQD	.522	.061	.408	8.519	.000
	TQC	.290	.053	.259	5.442	.000
	TQB	.324	.057	.262	5.727	.000
	TQA	-.218	.068	-.121	-3.183	.002

a Dependent Variable: TQF