

## بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة ودورها في تعزيز الرفاه الوظيفي/دراسة

### تحليلية

المدرس ايمان علي احمد

جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد

Some lean human resource management practices and their role  
in promoting employee well-being / Analytical study

Eman Ali Ahmed Al-Hayali

[aiman\\_ali@uomosul.edu.iq](mailto:aiman_ali@uomosul.edu.iq)

College of Administration and Economics- University of Mosul

المستخلص :

يهدف البحث الى التعرف على بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة وهو المتغير المستقل وما هو دوره في الرفاه الوظيفي وقد تم ايجاد علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين وتم اختيار اربعة ممارسات لإدارة الموارد البشرية الرشيقة (التوظيف الرشيق، التطوير الرشيق، ادارة الاداء الرشيقة، ادارة التعويضات والمكافاة الرشيقة) وابعاد الرفاه الوظيفي تمثلت (بيئة العمل الصحية، الامان الوظيفي، التقدير والتحفيز، تعزيز العلاقات الاجتماعية) على مستوى الميدان المبحوث وتمثلت مشكلة البحث بالتساؤل التالي هل ان ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة تعمل على تعزيز الرفاه الوظيفي للأفراد العاملين وتم استخدام البرنامج الاحصائي (spss). وتم الاستعانة باستمارة الاستبانة كأداة رئيسية للتحليل وتمثل مجتمع البحث بمصرف الرافدين في مدينة الموصل وتم اختيار عينة مكونة من ( ١٢١) من الافراد العاملين في الميدان المذكور، وتم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة تأثير طردية ومعنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة والرفاه الوظيفي، مما يدل على أن تبني هذه الممارسات يسهم بشكل مباشر في تحسين مستوى رفاه العاملين، وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية الرشيقة تؤثر بشكل إيجابي في الرفاه الوظيفي، إلا أن درجة التأثير قد تختلف من بعد لآخر، وتم تقديم مجموعة من المقترحات تقيد الميدان المبحوث اهمها ضرورة تبني مصرف الرافدين منهج إدارة الموارد البشرية الرشيقة بشكل شامل، لما لها من أثر إيجابي في تحسين الرفاه الوظيفي للعاملين، وتعزيز آليات التوظيف الرشيق من خلال اعتماد معايير دقيقة تركز على الكفاءة والملاءمة الوظيفية، بما يحقق الاستقرار والأمان الوظيفي، وتطوير برامج تدريبية مرنة ومستمرة تتماشى مع متطلبات العمل الحديثة بما يسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين بيئة العمل.

**الكلمات الافتتاحية:** الموارد البشرية الرشيقة، الرفاه الوظيفي، مصرف الرافدين.

### Abstract

The research aims to identify some lean human resource management practices, which is the independent variable, and its role in job well-being. Correlation and influence relationships between the two variables were found, and four lean human resource management practices were selected (lean recruitment, lean development, lean performance management, lean compensation and reward management). The dimensions of job well-being were represented as (healthy work environment, job security, appreciation and motivation, strengthening social relationships) at the level of the researched field. The research problem was represented by the following question: Do lean human resource management practices work to enhance the job well-being of employees? The statistical program (SPSS) was used. The questionnaire was used as the main tool for analysis, and the research population was represented by Al-Rafidain Bank in Mosul. A sample of (121) individuals working in the aforementioned field was selected. A set of conclusions was reached, the most important of which is the existence of a positive and significant relationship between lean human resource management practices and job well-being, which indicates that adopting these practices contributes directly to improving the level of employee

well-being. The results showed that all dimensions of lean human resource management positively affect job well-being, although the degree of influence may differ from one dimension to another. A number of proposals were presented to benefit the field under study, most importantly the need for Rafidain Bank to comprehensively adopt a lean human resources management approach, given its positive impact on improving employee well-being and enhancing lean recruitment mechanisms through the adoption of precise criteria that focus on competence and job suitability, thus achieving job stability and security. This also includes developing flexible and continuous training programs that align with modern work requirements, contributing to increased employee efficiency and an improved work environment. **Keywords: Lean Human Resources, Employee Well-being, Rafidain Bank**

## المقدمة :

ادارة الموارد البشرية الرشيقة من المصطلحات الحديثة في عالم المنظمات بسبب التغير السريع والمتزايد في بيئة الاعمال الهدف هو تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تحديد بعض السياسات الاستراتيجية لمواكبة التطورات والتغيرات المتزايدة في بيئة الاعمال والمنظمات بشكل يحقق التساوي بين كفاءة الافراد في تنفيذ المهام الادارية والاداء المنظمي اما الرفاه الوظيفي الحالة التي يشعر من خلالها الافراد بالرضا الوظيفي وينعكس على الصحة الجسدية والاجتماعية للأفراد وبشكل يقلل من الضغط والاحباط الوظيفي وشعورهم بالأمان الوظيفي وبالتالي استدامة الاداء العالي للأفراد العاملين ،وقد تضمن البحث على اربعة فصول تضمن الفصل الاول على منهجية البحث والثاني تضمن الجانب النظري لمتغيري البحث اما الثالث فشمّل على الجانب العملي او الميداني اما الرابع تضمن على اهم الاستنتاجات والمقترحات للبحث.

## الفصل الاول / منهجية البحث

### اولاً مشكلة البحث

يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات التالية :

- ١- ما هو مستوى وجود ممارسات ادارة الوارد البشرية الرشيقة في الميدان المبحوث.
- ٢- ما مستوى رفاه الافراد العاملين
- ٣- ماهي اكثر ممارسات الموارد البشرية الرشيقة تأثيراً على الرفاه الوظيفي .
- ٤- ماهي العلاقات الاحصائية بين ممارسات الموارد البشرية الرشيقة في الرفاه الوظيفي .

### ثانياً اهمية البحث :

- ١- تقديم اطار نظري لبان العلاقة بين الممارسات الرشيقة والرفاه الوظيفي
- ٢- لسد الفجوات المعرفية التي حاجة الى الكثير من الدراسات لهذا المجال .
- ٣- اثراء المعلومات الادارية في المجال الخاص بمتغيري البحث.
- ٤- امكانية تقديم بعض التوصيات التي تساهم في تقليل من الاحباط الوظيفي التي قد يصل اليها الفرد نتيجة لعدم الرضا الوظيفي له.

### ثالثاً اهداف البحث:

- ١- التعرف على واقع ممارسات الموارد البشرية الرشيقة .
- ٢- توضيح المفاهيم الاساسية والخاصة بإدارة الموارد البشرية الرشيقة والرفاه الوظيفي
- ٣- التعرف على ابعاد الرفاه الوظيفي ومصادره الرئيسية
- ٤- بيان طبيعة علاقات الارتباط والتأثيريين ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة والرفاه الوظيفي وتحديد كيف يمكن ان تعزز هذه الممارسات من حالة الرفاه الوظيفي
- ٥- تقديم مجموعة من التوصيات للميدان المبحوث .

### رابعاً منهج البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع طبيعة البحث الحالي من خلال وصف متغيرات البحث وتحليل البيانات وتحديد العلاقة بين المتغيرات .

### خامساً اساليب جمع البيانات

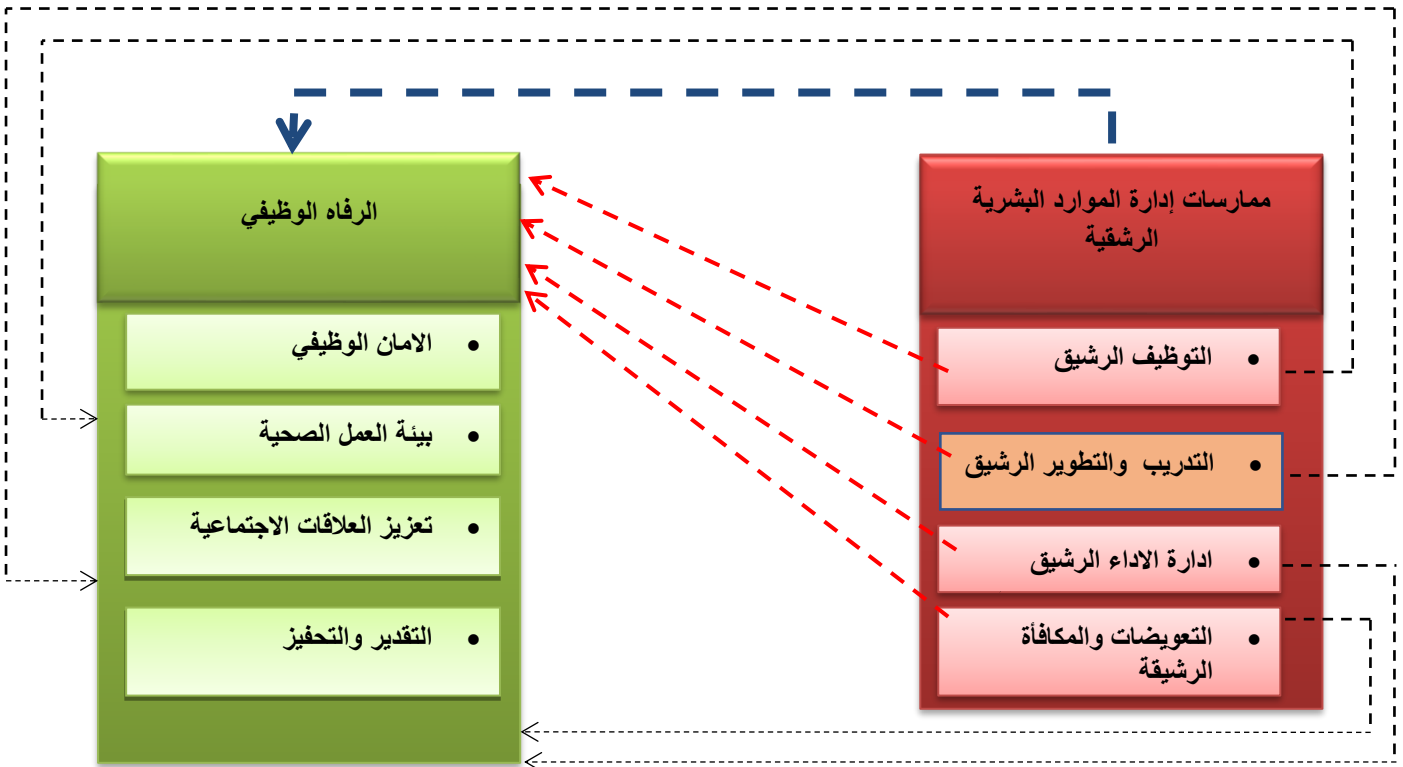
: عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز البحث:

- تم الاعتماد على مساهمات بعض الباحثين من المراجع العلمية العربية والأجنبية، بما في ذلك كتب ودراسات ومجلات علمية والرسائل الجامعية ورسائل الماجستير .

### سادساً فرضيات البحث

: يفصح مخطط البحث الفرضي عن مجموعة من الفرضيات وتتمثل هذه الفرضيات بما يأتي:

- الفرضية ١: لا توجد علاقة تأثير معنوية لممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة في الرفاه الوظيفي
- الفرضية ٢: لا توجد علاقة تأثير معنوية لأبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة في الرفاه الوظيفي
- الفرضية ٣: لا يوجد تباين لأبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة في الرفاه الوظيفي
- الفرضية ٤: لا توجد علاقة تأثير معنوية لكل بُعد من أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة في كل بعد من أبعاد والرفاه الوظيفي



علاقة التأثير شكل ( ١ ) المخطط الفرضي للبحث

## الفصل الثاني/ الجانب النظري المبحث الاول / الموارد البشرية الرشيقة

أولاً : مفهوم الموارد البشرية الرشيقة

وأشار (حاجي وعثمان، ٢٠٢٣، ٢٧) ان تعتبر إدارة الموارد البشرية الرشيقة عن ذلك النظام الذي يزيد القيمة المضافة للمنظمة وتقديمها للموارد البشرية بالشكل الذي تشارك نظام الرشيق في جميع ممارسات إدارة الموارد البشري وان إدارة الموارد البشرية الرشيقة هي إحدى الطرق لبناء أساس الرشاقة في المنظمة، من خلال التحسين المستمر في جميع ممارساتها الإدارية. وأشار (الزيدي وجاسم ٢٠١٦، ٧) تعد الإدارة الرشيقة مفهوماً متعدد الأوجه يتطلب بذل جهود على عدة أبعاد من قبل المنظمة في وقت واحد، سواء كان ذلك في تحقيق التنفيذ الناجح للعناصر الاستراتيجية الرئيسية، أو تنفيذ ممارسات الإدارة الرشيقة لدعم الجوانب التشغيلية للمنظمة. وذكر ( خانجي ، ٢٠٢٣ ، ٢٧ ) ان إدارة الموارد البشرية الرشيقة على أنها فلسفة تهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق أقصى قدر من القيمة المقدمة لزبائننا من خلال التقليل من الضياع والهدر في الأدبيات، يعتبر تعريف إدارة الموارد البشرية ك مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تركز على التحسين المستمر واحترام الأفراد والقضاء على أي نوع من التبذير في نظام الإنتاج. وعرف أيضاً ( العوفي، ٢٠٢٢، ٢٥٣٦ ) ان إدارة الموارد البشرية الرشيقة هي منهجاً يعمل على تعزيز القيمة المضافة

للعاملين من خلال نشر ثقافة منع الإهدار والضائع والتالف وإدارة الموارد البشرية 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

ثانياً : أهمية الموارد البشرية الرشيقة

نظراً للأهمية الكبيرة التي يتضمنها مفهوم الإدارة الرشيقة من خلال انتهاز أفضل الوسائل التي تحقق الميزة التنافسية والاستعمال الكفء للموارد المتاحة على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي بما يضمن للمؤسسة الاستغلال الأمثل لمواردها، وخاصة الوقت وتحسين الخدمة المقدمة التي يتوقعها الزبائن، وتكمن أهميتها في ما يلي : (رشيد واسامة ، ٢٠٢٤ ، ٢٥ )

١- تعتبر الإدارة الرشيقة نظاماً متكاملًا كونها أحد أهم الأساليب الحديثة لتسيير الإنتاجية في المؤسسات.

٢- تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمحافظة على الوقت أثناء التنفيذ.

٣- إزالة الهدر داخل المؤسسة كافة.

٤- التطوير الدائم والتحسين المستمر لكل الأنشطة.

٥- القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب من خلال ترشيد البدائل التي لا تضيف قيمة.

٦- تحسين مستويات الربحية وتخفيض الكلف التي تتحملها الشركة.

٧- إزالة كافة الخطوات التي لا تخلق قيمة للعمل الإداري.

٨- خلق ثقافة حل المشاكل بسرعة وتقديم نتائج إدارية ومالية متفوقة.

ثالثاً : أهداف الموارد البشرية الرشيقة

تهدف الإدارة الرشيقة إلى العديد من الأهداف منها (قنديل، ٢٠٢٣ ، ٢٦٧ )

١- الوصول بنسبة الفاقد إلى الصفر في كل المجالات، مثل الأعطال وزمن التأخير وعدد المنتج المعيب والمخزون في كل مراحل التوريد وحوادث الأفراد وحوادث المعدات وجهد الأفراد.

٢- خفض زمن تقديم الخدمة وسرعة الاستجابة لطلبات العميل، زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة.

٣ - الحد من الفاقد بسبب الإنتاج الزائد بسبب حركات غير ضرورية للأفراد والمعدات.

٤- تحسين بيئة العمل وتحسين مناخ العمل النفسي علاقات العمل والعاملين.

٥- تطبيق نظم العمل الجماعي (فرق عمل تضم أفراد من ذوي المواهب والمهارات المتعددة).

٦- الصيانة الإنتاجية الشاملة مع خفض زمن وتكاليف أعمال الصيانة.

٧- تشجيع الإبداع والابتكار والاستثمار في المعرفة ومحاربة الروتين.

رابعاً : مميزات الموارد البشرية الرشيقة

هناك مجموعة من المميزات تتحلى بها المؤسسات عند تطبيق الإدارة الرشيقة تتمثل في النقاط التالية : (الدوشان، ٢٠٢٤، ١٢٥)

١- تقليل وتخفيض وقت انتظار العملاء، وتخفيض المخزون والحفاظ عليه من الهدر.

٢- زيادة نسبة الأرباح في فترة زمنية محددة، وتفعيل وتحسين إدارة المعرفة وتطويرها داخل المنظمة

٣- التقليل من الأخطاء الناتجة عن العمليات، والتسريع في العمليات المقدمة إلى الزبائن في المنظمة.

خامساً: وظائف الموارد البشرية الرشيقة

توجد مجموعة من وظائف الإدارة الرشيقة نستخلصها فيما يلي : (زكريا ومحمد، ٢٠٢١، ٧٤)

١- الابتكار الرشيق (Lean innovation) : يحقق الذكاء السريع من أجل تبسيط العمليات، ويساعد المنظمة على القيم بثلاثة أفعال أساسية وهي :

أ- إفعال الصواب (Do the right thing): إن القيام بالشيء الصحيح هو أسهل طريقة لتجنب الهدر، وفي مجال الابتكار الرشيق يعني استخدام الكفاءات التقنية لتلبية احتياجات العميل وتجنب الإفراط في تطوير الحل أو التصغير فيه، ومن الناحية العملية يتعلق الأمر بإبلاغ التوقعات بالشكل الصحيح إلى مستلمي العمل، وهذا يشمل العملاء الداخليين والخارجيين، لأن الاحتياجات والتوقعات ليست ثابتة، ولأن عملية الابتكار عملية تعليمية،

٢- إفعّلها بشكل صحيح (Do it right): القيام بذلك بالشكل الصحيح يعني التخطيط الأمثل لإجراءات العمل التي تؤدي إلى الحل، يتمثل التحدي في الابتكار بأن المشاكل التي تحتاج لحل دائماً جديدة، هذه المشاكل تتطلب عمليات فردية تسعى أيضاً لتدفقات القيمة، وبالتالي من الضروري إنشاء تدفق قيم جديدة في كل مرة تقوم فيها بإنشاء حل، ففي الابتكار تدفق القيمة .

٣- الحصول على الأفضل (Get better): إن العمل الرشيق يعني تقييم عملك وإجراء التحسينات باستمرار، هذا يعني جعل التحسينات مستمرة جزءاً لا يتجزأ من طريقة تفكيرك .

٢- سلسلة التوريد الرشيقة (Lean Supply Chain Management) : بدأت سياسة سلسلة التوريد الرشيقة في الستينيات من القرن الماضي باسم مختلف من طرف شركة "Toyota"، والمعروف بالإنتاج في الوقت المناسب "JIT"، أو يدعى كذلك بنظام إنتاج تويوتا "TPS". وتم اعتماد مصطلحات بديلة أخرى من قبل شركات صناعية كنظام موتورولا "Motorola" والذي يطلق عليه التصنيع قصير الدورة "SCM"، ونظام "IBM" وتصنيع التدفق المستمر "CFM". وتهدف هذه الطريقة في المقام الأول إلى التقليل من أوقات التدفق داخل الإنتاج بالإضافة إلى أوقات الاستجابة للموردين والعملاء، بحيث تستمد مبادئ الرشاقة من الصناعة التحويلية اليابانية، حيث صاغ المصطلح لأول مرة من قبل "Krafcik" في ورقته البحثية عام ١٩٨٨، بعنوان انتصار نظام الإنتاج الرشيق، ومن خلاله اعتمدت العديد من الشركات وظيفة سلسلة التوريد الرشيقة وذلك من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق العالمية ويمكن للمنظمات التي تحاول خفض تكلفتها وإزالة النفايات أن تعتمد على سياسة رشيقة. فالهدف الأساسي من الإدارة الرشيقة هو إنشاء نظام مبسط عالي الكفاءة ينتج منتجات بسرعة لتلبية احتياجات العملاء مع التقليل من النفايات وبدون أي هدر. منه تستطيع المنظمات أن ترفع وتحسن من أدائها من خلال خفض النفايات والتكلفة. ومن الضروري بالنسبة للمنظمات التي تبنت سياسة الإدارة الرشيقة أن يتمتعوا بديارية حول كيفية تحسين التدفق من أجل القضاء على النفايات وتقليل حالات التأخير، وكيفية تحسين الجودة وخفض التكاليف، وكيفية اتخاذ القرارات الفعالة، وعليه فإن النهج الرشيق هو تحديد أنواع النفايات في تدفق القيمة وتنفيذ الأدوات اللازمة.

#### سادساً : أدوات الموارد البشرية الرشيقة

يرى (عمر، ٢٠٢٣، ٩٠) الى ان أدوات الموارد البشرية الرشيقة تتمثل في النقاط التالية :

١- تنظيم موقع العمل : وتعد أحد أفضل الطرق المؤدية إلى تحسين الإنتاجية، فهي تعمل على تحسين مكان العمل والتخلص من الفوضى، مما يفيد في الوصول إلى الأشياء اللازمة للإنتاج بسهولة، مما يساعد في ضبط العمل وتحسين الحالة المزاجية للعاملين، ويطلق على هذا المبدأ So أو مبدأ السينات الخمسة، ويتضمن ما يلي: التنظيف والتلميع لمكان العمل، التمييز ووضع المعايير لتنظيم العمل والحفاظ عليها، التدريب على الانضباط الذاتي للعاملين، الترتيب والتنظيم والتبويب، التصنيف والفرز والتصنيف.

٢- العمل القياسي: يعد من أهم العناصر والأدوات لتحقيق النجاح، فهو يعمل على توحيد الإجراءات التنفيذية في مكان العمل ككل، فهو يجيب عن أسئلة ماذا؟ وأين؟ ومتى؟ ومن؟ .

٣- العاملين متعددي الوظائف : هم أصحاب المهارات المتعددة، ذوي التخصص، المدربين، المتعلمين، أصحاب القدرة على فهم الواقع الحالي في كل نشاط، وهم أصحاب القدرة على حل المشكلات في كل نشاط، وهم أيضاً القادرين على تطوير الأنشطة والأعمال إلى الأفضل،

٤- أداة ستة سيجا اعتبرها البعض مقياس إحصائي لقياس الجودة، واعتبرها البعض الآخر فلسفة للتحسين المستمر، والأخير هو الأكثر منطقية، عدد من المقومات التي تقوم عليها تلك الأداة ونذكر منها: التدريب، دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، والتحسين المستمر.

#### سابعاً : متطلبات تطبيق الموارد البشرية الرشيقة

اشارت(ريم، ٢٠٢٣، ١٣) الى ان متطلبات تطبيق الموارد البشرية الرشيقة تتمثل في النقاط التالية:

١- دعم الإدارة العليا : يتوقف نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة على مدى الدعم الذي يتم تقديمه من الإدارة العليا وعلى مدى شعور الإدارة العليا ورغبتها في توفير الإمكانيات والشروط اللازمة لتطبيق هذا الأسلوب وذلك من خلال:

أ- الالتزام بتوفير كل الإمكانيات المادية والمعنوية والبشرية والمالية بالإضافة إلى تنظيم الوقت بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها وإنجاح هذا العمل الإداري.

ب- تخلي الإدارة عن تطبيق الأساليب الكلاسيكية والتوجه نحو الفلسفة الحديثة للإدارة الرشيقة.

ت- تغيير نظام الإدارة في المؤسسة من النظام البيروقراطي الذي يسود معظم المؤسسات في الدول النامية إلى نظام ديمقراطي لا مركزي يعطي الحرية للمبادرة والإبداع وتشجيعهم على تقديم الآراء والمقترحات التي من شأنها أن تساهم في تطوير العمل الإداري.

٢- التعاون بين الإدارة والعاملين : تسعى المؤسسات للتحسين المستمر لعملياتها وذلك باتخاذ طرق مختلفة وذلك من خلال بعض الممارسات: دعم اقتراحات الموظفين وآرائهم وذلك بتوفير جميع الإمكانيات اللازمة للقيام بالتغيير وهذا ما يسمى "التسيير التشاركي" حيث يقوم المسير باستشارة الموظفين ومناقشة المشاكل والخروج بحلول مشتركة وخلق جو إيجابي يساعد الموظفين في إنجاز مهامهم اليومية بكفاءة وأداء عالي ويقوي علاقتهم مع الإدارة ويكون للموظفين حافز يزيد من جودتهم وإنتاجيتهم في العمل.

٣- الاهتمام بالتدريب والتكوين نوعاً وكماً : يعرف التدريب على أن محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبله حيث يجب على المؤسسة التغيير من المنهج التقليدي في التدريب إلى المنهج الحديث، الذي يتسم بالمرونة من خلال تدريب الموظفين على مهارات متعددة بحيث تعطي للموظف معرفة أوسع ومهارات متنوعة تمكنه من التكيف بشكل أكبر والاستجابة بمرونة أفضل مع متطلبات العمل المتغيرة والمتقلبة، لذا تعمل الإدارة الرشيقة على تدريب الموظفين جيداً على مختلف المستويات باعتبار أن التدريب يقلل من فرص الضياع والهدر بوصفه شكلاً من أشكال الاستثمار للمؤسسة .

٤- التغيير في ثقافة المؤسسة : إن النجاح الذي عرفه أسلوب الإدارة الرشيقة في Toyota خاصة راجع بالأساس إلى ثقافة العامل الياباني ومعتقداته وولائه الشديد لمؤسسته، لذا فإن شروط النجاح هذا الأسلوب في الدول النامية تركز على ضرورة تغيير الذهنيات والعقليات سواء كان ذلك بالنسبة للعمال أو المسؤولين، فبالنسبة للمسؤول يجب أن يكون مبادراً، ويقبل المبادرة من أي مستوى إداري من شأنها أن توفر للمؤسسة مواردها وكذلك الحال بالنسبة للعامل البسيط الذي يجب أن يعي ضرورة المحافظة على موارد المنظمة

#### **ثامناً : منافع إدارة الموارد البشرية الرشيقة**

اشار(عبد الله وآخرون، ٢٠٢٣ ، ٢٤٦) الى ان ادارة الموارد البشرية الرشيقة تحقق مجموعة من المنافع عند تطبيقها في المنظمات سواء كانت هذه المنظمات تقدم منتج أو خدمة :

- ١- زيادة القدرة التنافسية من خلال خفض التكاليف والقضاء على الهدر وتحسين الجودة
- ٢- زيادة كفاءة العمل وتقليل عمليات صنع القرار، زيادة التركيز على الاحتياجات الفعلية ورغبات الزبائن
- ٣- زيادة رضا الموظفين من خلال التواصل الأفضل بينهم وبين المديرين ودافع أقوى للموظفين ومباركة جهودهم على مساهمتهم في نجاح المنظمة
- ٤- وان إدارة الموارد البشرية الرشيقة تساهم في تحقيق الكثير من الفوائد كإنتاج عدد أقل من المنتجات المعيبة وتقليل احتمالية استلام الأجزاء المعيبة من المنظمات الموردة
- ٥- تحسين الإنتاجية وتحسين أداء المنظمات، خلق فهم أفضل للعمليات التجارية من قبل العمالة، وتقليل وقت دورة العمليات ، مطابقة تواريخ التسليم للزبائن، زيادة معدلات الربحية، تطوير الكفاءات الأساسية،

٦- تساهم في تمكين الموظف، وتطوير فرص التعلم التنظيمي والمساعدة في مراجعة الطريقة التي يتم بها هيكله الإدارة والأدوار وأنظمة المعلومات.

#### **تاسعاً : مبادئ إدارة الموارد البشرية الرشيقة**

أن تطبيق مبادئ إدارة الموارد البشرية الرشيقة يمكن المنظمة من تكوين موارد استراتيجية لتعزيز استدامة الميزة التنافسية، إذ يوضح أن تحول المنظمة نحو الرشاقة لا يؤدي إلى التحسين في الأداء المالي لها بشكل تلقائي، وإنما عليها أن تطور من قدراتها في استخدام الإيرادات المتولدة من تخفيض الهدر كما أن تطبيق هذه المبادئ يساهم في تحسين التنافسية من خلال عملية التغيير في فلسفة العمل وتبسيطها بالشكل الذي يحقق أفضل النتائج في الخطوات المختلفة لإنتاج المنتج علماً أن هناك مجموعة من المبادئ الخاصة بتنفيذ الإدارة الرشيقة التي يجب توضيحها وهي : ( السبعوي واخرون ، ٢٠١٩ ، ٢٢٠ )

أ- التخلص من الهدر: إن القضاء على الهدر يعد من أهم مبادئ إدارة الموارد البشرية الرشيقة، وفكرة التخلص من الهدر تتمثل بمراجعة جميع مجالات المنظمة وتحديد العمل الذي لا يضيف قيمة من أجل تخفيضه وصولاً إلى إزالته بشكل نهائي.

ب- التحسين المستمر: إن المنظمة بدون التحسين المستمر ستتوقف، فهو وكما يوحي الاسم يشجع على التغيير نحو الأفضل وبشكل مستمر لإنجاز الأعمال المطلوبة.

ت- احترام الإنسانية : إن المورد البشري يعد من أهم موارد المنظمة فبدون هذا المورد فإن المنظمة لا تحقق أي عمل ولا تتجح، لذا فإن احترام الإنسان يعد مبدأ مهماً من مبادئ إدارة الموارد البشرية الرشيقة، فبدون هذا الاحترام قد يميل الأفراد العاملون إلى فقدان احترام المنظمة وهذا سيسبب مشكلة كبيرة لها.

ث- نظام الإنتاج في الوقت المحدد : إن أساس عمل هذا المبدأ هو بناء ما هو مطلوب عندما يكون ذلك مطلوباً وبالكمية المطلوبة .

#### عاشراً: ابعاد الموارد البشرية الرشيقة

اشار (المحسن، ٢٠٢٥ ، ١٣١) الى ان ابعاد الموارد البشرية الرشيقة تتمثل في التالي :

١- التوظيف الرشيق (Agility in Recruitment): وتعني القدرة على توظيف الموظفين المناسبين في الوقت المناسب وبالمكلفة مناسبة يُعد بُعد رشاقة التوظيف أحد الأبعاد الأساسية للموارد البشرية الرشيقة، إذ يركز على قدرة المنظمة على استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية المناسبة بسرعة وكفاءة، وبما يتلاءم مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة. وتعكس رشاقة التوظيف مدى مرونة السياسات والإجراءات المعتمدة في إدارة التوظيف، وقدرتها على تلبية الاحتياجات الفعلية للمنظمة في الوقت المناسب وتتمثل رشاقة التوظيف في اعتماد أساليب حديثة في الإعلان عن الوظائف، واستخدام التقنيات الرقمية ومنصات التوظيف الذكية، إضافة إلى تبسيط إجراءات الاختيار وتقليل الوقت والتكلفة المرتبطة بعملية التوظيف. كما تسهم في تمكين المنظمة من استقطاب الكفاءات القادرة على التكيف السريع، والعمل ضمن فرق مرنة، والاستجابة للتغيرات التنظيمية بكفاءة عالية ويساعد هذا البُعد المنظمات على تعزيز ميزتها التنافسية من خلال ضمان توفر رأس المال البشري المناسب في اللحظة المناسبة، بما يدعم الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي. كما أن رشاقة التوظيف تسهم في تقليل فجوة المهارات، وتحقيق المواءمة بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على الاستدامة التنظيمية في بيئة عمل تتسم بعدم الاستقرار والتغير المستمر.

٢- التدريب الرشيق (Agility in Training): وتعني القدرة على توفير التدريب الملائم والفعال للموظفين في الوقت المناسب وبالمكلفة المناسبة حيثُ عد رشاقة التدريب أحد الأبعاد الجوهرية للموارد البشرية الرشيقة، إذ تعكس قدرة المنظمة على تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مرنة وسريعة الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة. ويقوم هذا البُعد على توفير فرص تعلم مستمرة تُسهم في تطوير مهارات ومعارف العاملين بما يتلاءم مع التطورات التكنولوجية والتنظيمية المتسارعة وترتكز رشاقة التدريب على الانتقال من الأساليب التدريبية التقليدية إلى أساليب حديثة تعتمد على التعلم المستمر، والتدريب الإلكتروني، والتدريب أثناء العمل، بما يضمن سرعة نقل المعرفة وتقليل الوقت والتكلفة. كما تسهم في تمكين العاملين من اكتساب مهارات متعددة، مما يعزز قدرتهم على التكيف مع التغيرات المفاجئة وتحمل أدوار وظيفية متنوعة داخل المنظمة وتسهم رشاقة التدريب في رفع مستوى كفاءة الموارد البشرية، وتحسين الأداء الفردي والجماعي، ودعم الابتكار والإبداع، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وعليه، فإن تبني هذا البُعد يُعد ضرورة حتمية للمنظمات الساعية إلى تعزيز مرونتها التنظيمية والحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئة عمل تتسم بعدم الاستقرار والتغير

٣- الاداء الرشيق (Agility in Performance): يُعدُّ بُعد رشاقة الأداء أحد الأبعاد الجوهرية في رشاقة الموارد البشرية، إذ يعكس قدرة العاملين والمؤسسة على تحقيق مستويات عالية من الأداء بكفاءة ومرونة في ظل بيئة عمل متغيرة وسريعة الإيقاع. ويرتكز هذا البُعد على مدى استعداد الموظفين لتعديل أساليب عملهم، وتحسين أدائهم الفردي والجماعي، والاستجابة السريعة لمتطلبات العمل المتجددة دون التأثير سلباً في جودة المخرجات وتتمثل رشاقة الأداء في قدرة الموارد البشرية على إنجاز المهام بفعالية، وتحمل ضغوط العمل، والتكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية، مع المحافظة على تحقيق أهداف المنظمة. كما تشمل سرعة اتخاذ القرار، والقدرة على حل المشكلات بشكل مبتكر، وتعلم مهارات جديدة تسهم في تحسين الأداء المستمر وتسهم رشاقة الأداء في تعزيز التنافسية التنظيمية من خلال رفع إنتاجية العاملين، وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمّة، وتقليل الأخطاء والتكاليف التشغيلية. كما تساعد المنظمات على مواجهة التحديات المستقبلية عبر بناء قوة عمل مرنة وقادرة على التكيف، مما يجعل هذا البُعد عنصراً أساسياً في تحقيق الاستدامة والنجاح المؤسسي.

٤- التطوير والتعلم الرشيق (Agility in Organization) : وتعني القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل وتحسين العمليات والإجراءات بشكل مستمر حيث يُعدُّ بُعد التنظيم والتطوير والتعلم من الأبعاد الجوهرية لرشاقة الموارد البشرية، إذ يعكس قدرة المنظمة على بناء هيكل تنظيمي مرن، وتطوير مهارات العاملين بصورة مستمرة، وتعزيز ثقافة التعلم التنظيمي بما يواكب التغيرات المتسارعة في بيئة العمل. ويُسهم هذا البعد في تمكين الموارد البشرية من الاستجابة السريعة والفعّالة للتحديات والفرص، بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويرتكز هذا البعد على إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات بما يعزز سرعة اتخاذ القرار ويقلل من البيروقراطية، إضافة إلى دعم العمل الجماعي

وتبادل المعرفة بين الأفراد والوحدات التنظيمية. كما يهتم بتطوير رأس المال البشري من خلال برامج التدريب المستمر، وبناء القدرات، وتنمية المهارات الفنية والسلوكية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء الفردي والجماعي. كذلك يُعنى بُعد التنظيم والتطوير والتعلم بتعزيز التعلّم التنظيمي عبر تشجيع الابتكار، وتقبّل الأفكار الجديدة، والتعلّم من الأخطاء والخبرات السابقة، بما يساعد المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية. وتُعد هذه الممارسات أساسًا لتحقيق رشاقة الموارد البشرية .

المصادر ١

سادساً- الرفاه الوظيفي

أولاً - المقصود بالرفاه الوظيفي:

اتفق (Helliwell, & Huang 2010, 250) و (Wright, & Cropanzano, 2000, 84) الحالة التي يشعر العاملون بالرضا الوظيفي لهم من خلال شعورهم بالثقة في مكن العمل وارتفاع اوزيادة اجورهم وتحسين ظروف العمل لهم وبالتالي سينعكس على تحسين مستوى ادائهم في المنظمة. ويرى (Kuoppala, & Husman, 2008, 1216) شعور الفرد بالإيجابية من خلال قدرته وحماسه في اداء العمل وينتج عنه قلة التغيب عن العمل وبالتالي شعور الفرد بالرضا الوظيفي للعمل اشار ( Sousa, & Sousa, 2000, 517) هو مقارنة بين المدخلات المتمثلة بدور العمل (الجهد المبذول والمخرجات المتمثلة (الاجور) حيث كلما زادت الانتاجية كان سببه ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وكذلك دور العلاقات الجيدة مع المدراء. يرى (Wright, & Bonett, 2007, 93) هو الاثر الايجابي لتصميم الوظائف وانعكاسه على رفاية الموظفين وان تصميم الوظيفة من قبل الموظف ادى الى انخفاض الارهاق في العمل. ويرى (نظيرة، ٢٠٢٢، ١٢) هو مجموعة من البرامج والمبادرات والخدمات التي تهدف لتعزيز وتحسين الصحة النفسية والجسدية والعقلية للموظفين لما تمثله من أهمية في تطوير سلوكهم وأداءهم الوظيفي وإنتاجيتهم وتحسين دافعيتهم للعمل مما ينعكس إيجاباً على سعادتهم وولائهم وانتمائهم المؤسسي حيث يمكن تحقيق الرفاه الوظيفي من خلال بيئة عمل سعيدة وإيجابية.

ثانياً - أهمية الرفاه الوظيفي :

اشار (Nong, & Hong, 2022, 895) الى ان اهمية الرفاه الوظيفي تتمثل بالاتي :

- ١- عملية نفسية يتعامل فيها الافراد مع المشاعر السلبية والايجابية في مواجهة التحديات والتغيرات .
- ٢- زيادة عبء العمل يؤدي الى ارتفاع الارهاق الوظيفي لهم والضغط النفسي وارتفاع معدل دوران العمل
- ٣- الرفاه الوظيفي هو انعكاس للقيادة التمكينية من خلال منح الافراد الصلاحيات في العمل واتخاذ القرارات .
- ٤- كلما زاد الدعم التنظيمي ادى الى زيادة معدل الرفاه الوظيفي من خلال تحفيزهم.

ثالثاً- مزايا الرفاه الوظيفي :

هنالك مجموعة من المزايا التي يحققها الرفاه الوظيفي منها كما اشار

(Rohmah, 2024, 2)

- ١- التوازن بين العمل والحياة وبالتالي يؤدي إلى نتيجة إيجابية ويحرر الأداء الوظيفي
- ٢- توفر رفاية الموظف التوازن بين العمل والحياة والأداء الوظيفي
- ٣- توفر الرفاية التوازن بين العمل والحياة والأداء الوظيفي
- ٤- تساعد الروحانية في مكان العمل على التوازن بين العمل والحياة والأداء الوظيفي خالصة

رابعاً- ابعاد الرفاه الوظيفي:

اراء بعض الباحثين حول ابعاد الرفاه الوظيفي

ت	الباحث	الابعاد
١-	(قرني، ١٩٨، ٢٠٢٣، ١٩٩)	(الامان الوظيفي، التحفيز والتقدير، بيئة العمل الصحية، تعزيز العلاقات الاجتماعية )
٢-	(العويمر والشبلي، ٤، ٢٠٢٤-٥)	الرفاية الاجتماعية، الرفاية النفسية، الرفاية في مكان العمل )

٣-	(البوسعيدية، ٢٠٢٢، ١٤)	(البيئة الصحية، المجتمع والعلاقات الاجتماعية، اماكن العمل والبيئة المحيطة )
٤-		

الشكل ( ) يوضح ابعاد الرفاه الوظيفي

الاتي ابعاد الرفاه الوظيفي كما اشار اليها (قرني، ٢٠٢٣، ١٩٨ - ١٩٩):

١- الأمان الوظيفي: يعد الإحساس بالأمان الوظيفي من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل والاطمئنان، ويعرف الأمان الوظيفي بأنه مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، والأمن من الإجراءات الإدارية التصفية التي تؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية.

٢- التحفيز والتقدير: الحوافز تتنوع بين مادي من اجور ورواتب وارباح وبين ما هو معنوي مثل الثقة والترقية والمشاركة حيث تعرف الحوافز انها المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك العمل وتؤثر في معنوياتهم ومستوى الرضا الوظيفي والاداء وغيرها من الجوانب التنظيمية فعدالة الاجور تبعث شعورا بالارتياح خاصة وانها تتناسب والمجهود الذي يبذله الفرد في العمل .

٣- بيئة العمل الصحية: وهي مكان العمل الذي يضمن سلامة وصحة الموظفين النفسية والجسدية، ويعزز نموهم الوظيفي ويشجعهم على تحقيق أهدافهم. حيث بعد توفير المنظمات للرعاية الصحية لموظفيها من العوامل التي تدعم طمأنينة العاملين على أنفسهم صحياً أثناء أداء أعمالهم بالمنظمة وهو ما يعزز رضاهم الوظيفي، وإنتاجيتهم .

٤- تعزيز العلاقات الاجتماعية: تشمل العلاقات الاجتماعية تنمية وبناء علاقات مترابطة داخل العمل لبناء منظمة متكاملة يملك العاملون فيها الحرية بالعمل وسط علاقات تتمثل بالتعاون والثقة المتبادلة فيها تساعدهم على انجاز أعمالهم والشعور بمغزى انجازاتهم

### المبحث الثالث / الجانب العملي او الميداني

#### أولاً: وصف العمل الاحصائي

يركز هذا الجزء من البحث على استخدام مجموعة من التطبيقات الاحصائية لوصف وتشخيص متغيرات وابعاد الدراسة من خلال استخلاص قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية بالإضافة الى التحقق من مدى تطبيق هذه المتغيرات في المنظمة المبحوثة والمتمثلة مصرف الرافدين في مدينة الموصل في ضوء اجابات المبحوثين المتمثلين بعينة من العاملين في المصرف من خلال قيمة اختبار (T) لعينة واحدة ، وجميع ما سبق تم بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS V26) ، كما تم استخدام البرنامج الاحصائي (AMOS V24) للتحقق من الفرضيات الخاصة بالتأثير .

#### ثانياً : البيانات الخاصة بالمجيبين

اشتملت عينة الدراسة وفقاً للبيانات الخاصة بالأفراد المجيبين على عدة خصائص وكما هو موضح في الجدول (١) الاتي:الجدول (١) العدد والنسبة لتوزيع الافراد المبحوثين حسب تقسيمات البيانات الشخصية

البيانات الخاصة بالمجيبين					
الجنس					
اناث			ذكور		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
٥٧	٦٩	٤٣	٥٢		
التحصيل الدراسي					
اخرى		بكالوريوس		اعدادية	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
١٤	١٧	٨١	٩٨	٥	٦
مدة الخدمة					
٢٥-٢١ سنة	٢٠-١٦ سنة	١٥-١١ سنة	١٠-٥ سنوات	دون الخمس سنوات	

## مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٥) العدد (٨) أيار لسنة ٢٠٢٦

النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
١٠	١٢	١٧	٢١	٢٣	٢٨	٤٠	٤٨	١٠	١٢
العمر									
اكثر من ٦٠ سنة		٦٠-٥١ سنة		٥٠-٤١ سنة		٤٠-٣١ سنة		٣٠-٢٠ سنة	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
١٣	١٥	٩	١١	٢٧	٣٣	٢٣	٢٨	٢٨	٣٤

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=121

ثالثاً : الاختبارات القبليّة للاستبانة

تعد الاختبارات القبليّة للاستبانة من الأولى الخطوات للتحقق من ملائمتها للتحليل وهناك عدة اختبارات ممكن الحكم من خلالها على ملائمة الاستبانة للتحليل يمكن تلخيصها بالاتي :

١. اختبارات الصدق والثبات (Validity and Reliability test) .

أ. اختبار صدق المحتوى (Content Validity)

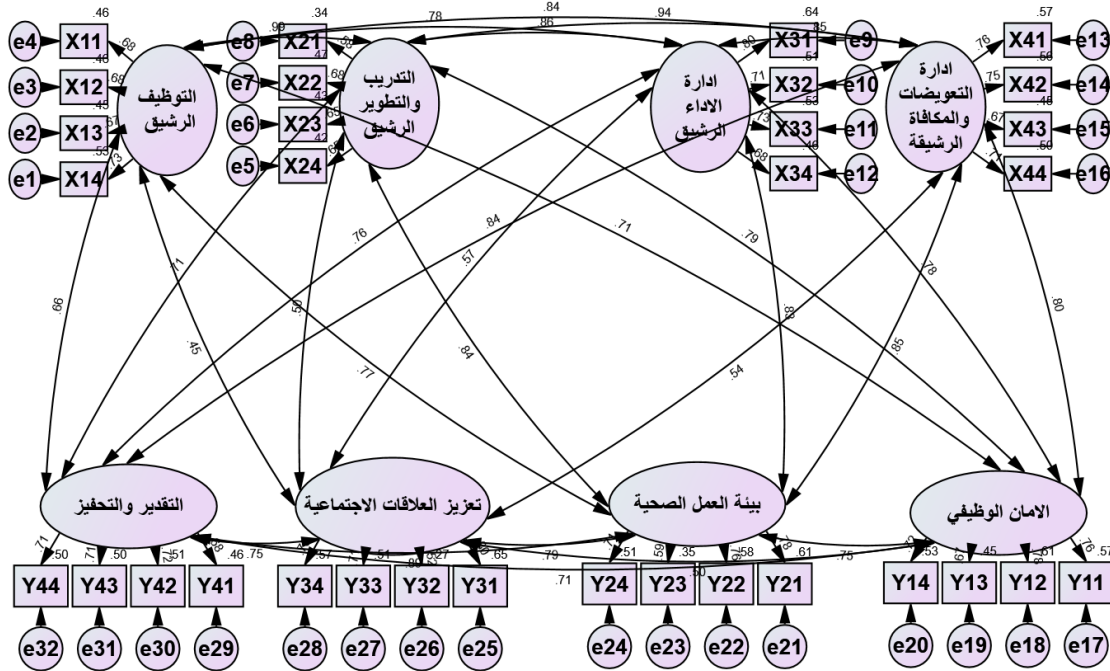
يتم قياس هذا النوع من الصدق من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء لا يقل عددهم عن (٥) وذلك للتأكد من الاسئلة تغطي جميع جوانب البُعد وان الابعاد تغطي جميع جوانب المتغير ، ولقد قامت الباحثة بعرض الاستبانة على ( ) خبراء وكانت اجاباتهم على الاستبانة كما هو موضح في الجدول الاتي :

ب.الصدق البنائي (Construct Validity) في هذا النوع من الصدق يتم قياس مدى ارتباط أسئلة الاستبانة بالبناء النظري للبعد ومدى ارتباط البُعد بالبناء النظري للمتغير ، ويُستخدم عادة استخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) للتأكد من مدى انتماء الاسئلة للبعد التي تقيسه ومدى انتماء البُعد للمتغير التي تقيسه ، وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من مؤشرات جودة المطابقة ( Goodness of fit) ومقارنة النتائج بالمحكات المرتبطة بالصدق ، وتبين النتائج الموضحة في الجدول (٢) الى تحقق الصدق البنائي للاستبانة ، وذلك من خلال مطابقة مؤشرات جودة المطابقة بحدود المحكات . الجدول (٢) أهم مؤشرات حسن المطابقة ومحكات ونائج جودة المطابقة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي

المعلومات	المؤشرات وقياساتها	القيمة	النتيجة
المؤشر	Goodness of Fit Index	٠.٩٧٩	مطابق
	مؤشر حسن المطابقة GFI		
المحك	إذا كان اقل من (0.90) يعني ذلك وجود مطابقة ضعيفة، فيما إذا كان مساوي لـ (0.90) او اكثر دل ذلك على حسن جودة الأنموذج.		
المؤشر	Adjusted Goodness of Fit Index	٠.٩٧٥	مطابق
	مؤشر حسن المطابقة المصحح AGFI		
المحك	إذا كان أكبر من (0.85) يعني ذلك مطابقة مقبولة، اما اذا كان يساوي (0.90) او أكثر يعني مطابقة جيدة.		
المؤشر	Normative Fit Index	٠.٩٧٥	مطابق
	مؤشر المطابقة المعياري NFI		
المحك	يدل على حسن جودة الانموذج عند بلوغه (0.90) أو أكثر.		
المؤشر	Parsimony Goodness of fit index	٠.٨٠٩	مطابق
	مؤشر جودة المطابقة الاقتصادي PGFI		
المحك	يدل على حسن جودة الانموذج عند بلوغه (0.60) أو أكثر.		
المؤشر	Relative Fit Index	٠.٩٧٢	مطابق
	مؤشر المطابقة النسبي RFI		

		يدل على حسن جودة الانموذج ومطابقته للبيانات عند بلوغه (0.90) أو أكثر .	المحك
مطابق	٠.٠٤٥	Root Mean Square Residual مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR	المؤشر
		يشير هذا المؤشر إلى المطابقة الجيدة للأنموذج عند بلوغه (0.08) أو أقل.	المحك

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=121



الشكل (١) التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد الاستبانة

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=121

### ت. قياس ثبات الاستبانة Reliability test

يعرف الثبات بأنه قدرة الاستبانة على اعطاء نفس النتائج اذا تم تكرار القياس على نفس العينة في ظل ظروف متسقة وهناك عدة طرق لقياس الثبات منها (طريقة الاختبار وإعادة الاختبار ، طريقة التجزئة النصفية ، معامل كرونباخ الفا) ، وفي بحثنا هذا قمنا باستخدام معامل الفا الطبقي الذي أشار اليه (Feldt & Brennan, 1989) والذي صنف قيم معامل الثبات الى اربعة مستويات فالقيم ما بين (١-٨٠%) تعتبر ممتازة والقيم ما بين (٧٩%-٧٠%) تعتبر جيدة والقيم ما بين (٦٩%-٦٠%) تعتبر مقبولة في حين القيم الاقل من (٦٠%) تعتبر ضعيفة وغير مقبولة ، ويبين الجدول (٣) نتائج اختبار معامل كرونباخ الفا لكل بُعد ولكل متغير بالإضافة الى معامل كرونباخ الفا للاستبانة ككل ، حيث تشير النتائج الى ان قيمة الثبات على مستوى ابعاد متغير (ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقه) بلغت ما بين (٠.٧٣-٠.٨١) وهي قيمة ثبات جيدة وممتازة ، اما على مستوى ابعاد متغير (الرفاه الوظيفي) فقد بلغت ما بين (٠.٧٩-٠.٨٢) وهي قيم ثبات جيدة وممتازة ، في حين بلغت قيمة الثبات على مستوى كل من المتغيرين (ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقه) و(الرفاه الوظيفي) ما قيمته (٠.٩٢) و(٠.٩١) على التوالي وهي قيمة ثبات ممتازة ، واخيراً بلغت قيمة الثبات الكلية للاستبانة ما قيمته (٠.٩٥) وهي قيمة ثبات ممتازة ، لذا واستناداً الى كل ما سبق يمكننا القول ان هناك ثبات في الاستبانة على المستوى الجزئي والكلية. الجدول (٣) قياس الثبات الاستبانة على المستوى الجزئي والكلية

المتغير	الابعاد	العبارات	معامل كرونباخ الفا لكل بُعد	معامل كرونباخ الفا لكل متغير	معامل كرونباخ الفا للاستبانة
			0.78	0.92	0.95
	التوظيف الرشيق	X1.1-X1.4			

المتغير	الابعاد	العبارات	معامل كرونباخ الفا لكل بُعد	معامل كرونباخ الفا لكل متغير	معامل كرونباخ الفا للاستبانة
ممارسات ادارة الموارد	التدريب والتطوير الرشيق	X2.1-X2.4	0.73	0.91	
	ادارة الاداء الرشيق	X3.1-X3.4	0.81		
البشرية الرشيقة	ادارة التعويضات والمكافاة الرشيقة	X4.1-X4.4	0.81		
الرفاه الوظيفي	الامان الوظيفي	Y1.1-Y1.4	0.82		
	بيئة العمل الصحية	Y2.1-Y2.4	0.80		
	تعزيز العلاقات الاجتماعية	Y3.1-Y3.4	0.80		
	التقدير والتحفيز	Y4.1-Y4.4	0.79		

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=121

Source: Feldt L. S. & Brennan R. L. (1989). Reliability. In R. L. Linn (Ed.), *Educational measurement* (pp. 105-146). Macmillan Publishing Co, Inc ; American Council on Education.

#### رابعاً : اختبار التوزيع الطبيعي (Normality test)

يعد اختبار التوزيع الاحتمالي للمتغيرات المدروسة من الشروط الاساسية في اي تحليل احصائي اذ تتطلب اغلب طرق التقدير واختبار الفرضيات شرطاً اساسياً، وهو في ان تمتك المتغيرات المدروسة توزيعاً احتمالياً وعادةً ما يكون هذا التوزيع هو التوزيع الطبيعي، وان عدم تحقق هذا الشرط يستوجب منا استخدام طرائق بديلة عن طريقة المربعات الصغرى في تقدير معاملات نموذج الانحدار مثل (طريقة المربعات الصغرى العمومية او طريقة التوزيع الحر او طريقة المربعات الصغرى غير الموزونة،... الخ) كذلك يتوجب علينا الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية (التي لا تشترط التوزيع الطبيعي للمتغيرات) في تطبيق اختبار الفرضيات الاحصائية، ويعد معيار (Shapiro-Wilk) احد اهم المعايير الاحصائية المستخدمة لاختبار التوزيع الطبيعي ويمتاز بملائمته لحجوم العينات الصغيرة والكبيرة، حيث تشير القيمة الاحتمالية المرافقة له الاقل من او يساوي (٠.٠٥) الى ان المتغير لا يتبع التوزيع الاحتمالي الطبيعي، وقد اثبتت النتائج المبينة في الجدول (٤) انه وعلى مستوى متغير (ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة) بالإضافة الى الابعاد الخاصة به، انها لا تتبع التوزيع الاحتمالي الطبيعي، وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية المرافقة للمعيار والتي ظهرت اعلى قيمة فيه ما قيمته (٠.٠٢١) وهي اقل من (٠.٠٥)، اما على مستوى متغير (الرفاه الوظيفي) فقد بينت انه وعلى المستوى الكلي للمتغير انه يتبع التوزيع الاحتمالي الطبيعي وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية والتي تبين انها اقل من (٠.١٤٨) وهي اكبر من (٠.٠٥) اما على مستوى الابعاد الخاصة بالمتغير الاخير فقد بينت النتائج ان كل من البعدين (الامان الوظيفي) و (بيئة العمل الصحية) انهما لا يتبعان التوزيع الاحتمالي الطبيعي كون القيمة الاحتمالية الخاصة بكل منهما بلغت (٠.٠٠١) و (٠.٠٠٦) على الترتيب وهذه القيم اقل من (٠.٠٥)، اما بالنسبة للبعدين (تعزيز العلاقات الاجتماعية) و (التقدير والتحفيز) فقد بينت نتائجهما انهما يتبعان التوزيع الاحتمالي الطبيعي وذلك لكون القيمة الاحتمالية الخاصة بكل منهما بلغت (٠.١٠٦) و (٠.٠٥٢) على الترتيب وهذه القيم اكبر من (٠.٠٥) جدول (٤) قيم معيار (Shapiro-Wilk) لفحص التوزيع الطبيعي لمتغيرات وابعاد الدراسة

اختبار التوزيع الطبيعي				
Normality test				
Shapiro-Wilk				
النوع	الوصف	قيمة الاحصاءة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
		Statistic	df.	P-value
الابعاد	التوظيف الرشيق	0.973	١٢١	0.015
	التدريب والتطوير الرشيق	٠.٩٤٢	١٢١	<0.001
	ادارة الاداء الرشيق	٠.٩٥١	١٢١	<0.001

<0.001	١٢١	٠.٩٤٩	ادارة التعويضات والمكافاة الرشيقية	
0.001	١٢١	٠.٩٥٠	الامان الوظيفي	
0.006	١٢١	٠.٩٥٨	بيئة العمل الصحية	
0.106	١٢١	٠.٩٨٢	تعزيز العلاقات الاجتماعية	
0.052	١٢١	٠.٩٧٩	التقدير والتحفيز	
0.021	١٢١	٠.٩٧٤	ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقية	
0.148	١٢١	٠.٩٨٤	الرفاه الوظيفي	المتغيرات

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=121

#### خامساً : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

تعد عملية وصف وتشخيص ابعاد ومتغيرات الدراسة عبارة عن اعطاء صورة اولية عن مستوى الاهمية النسبية ل فقرات وابعاد الدراسة من وجهة نظر عينة البحث وتتم هذه العملية من خلال المؤشر الاحصائي المسمى بالأهمية النسبية ((Relative importance index (RII) وتقع قيمة هذا المؤشر ما بين  $(0 \leq RII \leq 1)$  ويمكن تصنيفها الى خمسة مستويات حسب مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة، وكما هو موضح في الجدول (٥). الجدول (٥) مستويات الاهمية تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الاهمية النسبية	RII
عالية	$0.8 \leq RII \leq 1$
متوسطة الى مرتفعة	$0.6 \leq RII < 0.8$
متوسطة	$0.4 \leq RII < 0.6$
منخفضة الى متوسطة	$0.2 \leq RII < 0.4$
منخفضة	$0 \leq RII < 0.2$

Akadiri O. P.,2011, "Development of a Multi-Criteria Approach for the Selection of Sustainable Materials for Building Projects ,PhD Thesis ,University of Wolver Hampton ,UK.

خلاصة وصف وتشخيص ابعاد ومتغيرات الدراسة .تؤشر نتائج الجدول (٦) ان معدل الإجابات الخاصة بكل من متغيري الدراسة [ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقية) و (الرفاه الوظيفي)] كان اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) بشكل معنوي وذلك بدلالة قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (١١.٩٢) و (٢٥.٨٦) لكل من منهما على التوالي وهما اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (١.٩٦) عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$  ، كما تؤشر نفس النتيجة القيمة الاحتمالية (P-value) المرافقة لقيمة الاختبار والتي بلغت (٠.٠٠٠) لكلا المتغيرين وهي اقل من (٠.٠٥) ، وهذا دليل على ان المتغيرين مطبقين في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة من العاملين فيه ، اما على مستوى الاهمية النسبية لأبعاد كل متغير ، فقد جاء بُعد (ادارة الاداء الرشيق) في المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية لمتغير (ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقية) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (٣.٨٥) وبانحراف معياري قدره (٠.٧١) وبأهمية نسبية بلغت (٠.٧٧) ، وتلاه بُعد (التدريب والتطوير الرشيق) بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (٣.٨٤) وبانحراف معياري قدره (٠.٦٧) وبأهمية نسبية قدرها (٠.٧٧) ، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد (التوظيف الرشيق) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (٣.٧٩) وبانحراف معياري قدره (٠.٦٠) وبأهمية نسبية بلغت (٠.٧٦) ، وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد (ادارة التعويضات والمكافاة الرشيقية) بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (٣.٦٩) وبانحراف معياري قدره (٠.٦٦) وبأهمية نسبية بلغت (٠.٧٤) ، اما عن ترتيب الاهمية النسبية لأبعاد متغير (الرفاه الوظيفي) فقد جاء بُعد (الامان الوظيفي) في المرتبة الاولى وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (٣.٧٥) وبانحراف معياري قدره (٠.٦٨) وبأهمية نسبية بلغت (٠.٧٥) ، وتلاه بُعد (التقدير والتحفيز) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (٣.٧٣) وبانحراف معياري قدره (٠.٦٤) وبأهمية نسبية بلغت (٠.٧٥) ، اما المرتبة الثالثة فكانت من نصيب بُعد (بيئة العمل الصحية) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (٣.٥٥) وبانحراف معياري قدره (٠.٧٢) وبأهمية نسبية بلغت (٠.٧١) ، اما المرتبة الرابعة والاخيرة فكانت من نصيب بُعد (تعزيز العلاقات الاجتماعية) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (٣.٤٦) وبانحراف معياري قدره (٠.٧٣) وبأهمية نسبية بلغت (٠.٦٩) اظهرت نتائج اختبار (t) لعينة واحدة

توافر ابعاد الدراسة في المنظمة المبحوثة وذلك بدلالة القيمة المحسوبة لهذا الاختبار والتي ظهرت جميعها اكبر من (١.٩٦) كما اشترت نفس النتيجة القيمة الاحتمالية المرافقة للاختبار والتي بلغت جميعها (٠.٠٠٠٠) وهي اقل من (٠.٠٥) الجدول (٦) خلاصة الأهمية النسبية لأبعاد ومتغيرات الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	T (p-value)
ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقية	التوظيف الرشيق	3.79	0.60	0.76	3	14.47 (٠.٠٠٠٠)
	التدريب والتطوير الرشيق	3.84	0.67	0.77	2	13.83 (٠.٠٠٠٠)
	ادارة الاداء الرشيق	3.85	0.71	0.77	1	13.07 (٠.٠٠٠٠)
	ادارة التعويضات والمكافاة الرشيقية	3.69	0.66	0.74	4	11.36 (٠.٠٠٠٠)
الرفاه الوظيفي	الامان الوظيفي	3.75	0.68	0.75	1	12.04 (٠.٠٠٠٠)
	بيئة العمل الصحية	3.55	0.72	0.71	3	8.41 (٠.٠٠٠٠)
	تعزيز العلاقات الاجتماعية	3.46	0.73	0.69	4	7.01 (٠.٠٠٠٠)
	التقدير والتحفيز	3.73	0.64	0.75	2	12.57 (٠.٠٠٠٠)
ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقية		3.79	0.66	0.76	---	11.92 (٠.٠٠٠٠)
الرفاه الوظيفي		3.62	0.69	0.72	---	25.86 (٠.٠٠٠٠)

قيمة (T) الجدولية تساوي ١.٩٦

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=121

سادساً: التحقق من فرضيات البحث

الفرضية الاولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقية في الرفاه الوظيفي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) من وجهة نظر عينة من العاملين في مصرف الرافدين .

يبين الجدول (٧) والشكل (٢) كل مما يلي :

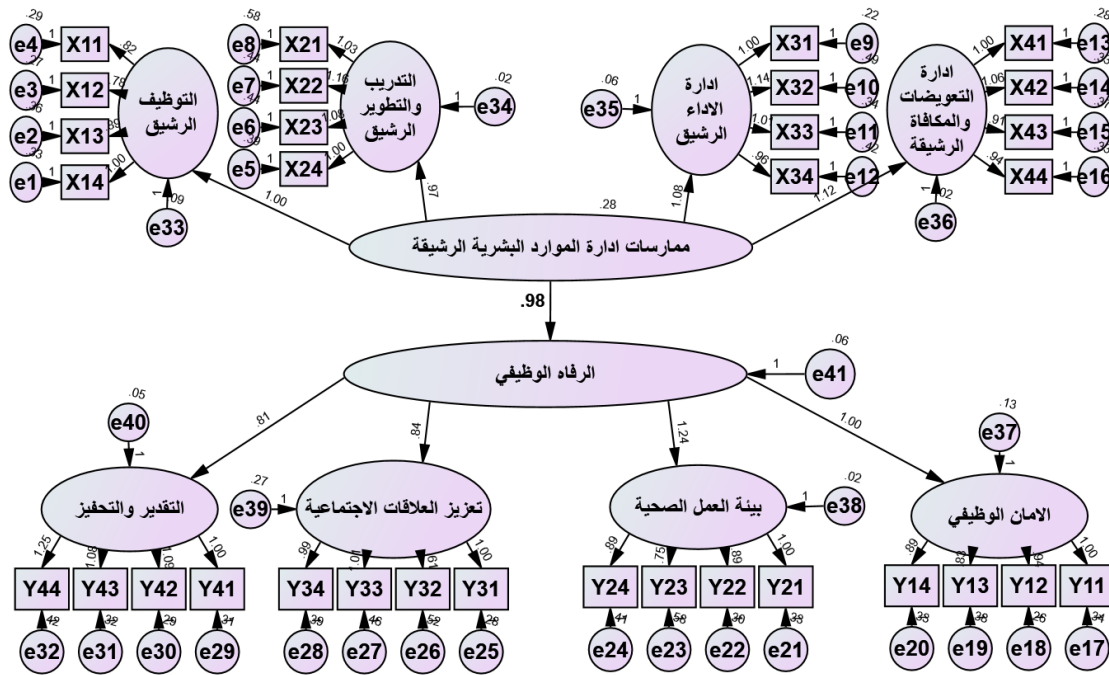
١. وجود تأثير لممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقية في الرفاه الوظيفي، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار  $\beta$  Estimate التي بلغت (٠.٩٨) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت (٠.٠٠٠٧) وهي اقل من (0.05)، كما توشتر نفس النتيجة القيمة الحرجة (C.R.) والتي بلغت (٥.٢٤) وهي اكبر من القيمة الجدولية ( $t_{Tab}$ ) وبالبالغة (١.٩٦) .

٢. توشتر قيمة معامل التحديد (R-Square) على أن (٨١%) من التغيرات الحاصلة في (الرفاه الوظيفي) سببه (ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقية) وان النسبة المتبقية وبالبالغة (١٩%) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار.

الجدول (٤) نتائج تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة في الرفاه الوظيفي

القيمة الاحتمالية P-value	القيمة الحرجة C.R.	معامل التحديد R-square	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Se.(β)	معامل الانحدار Estimate(β)	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
٠.٠٠٧	٥.٢٤	٠.٨١	٠.١٨٧	٠.٩٨	الرفاه الوظيفي	←	ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة

القيمة الجدولية (t<sub>Tab</sub>=١.٩٦) المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=121



الشكل (٣) تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة في الرفاه الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=121

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة في الرفاه الوظيفي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) من وجهة نظر عينة من العاملين في مصرف الرافدين .

يبين الجدول (٨) والشكل (٣) كل مما يلي :

١. وجود تأثير طردي لأبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة متمثلة بـ [ (التوظيف الرشيق) ، (التدريب والتطوير الرشيق) ، (ادارة الاداء الرشيق) ، (ادارة التعويضات والمكافاة الرشيقة) ] في الرفاه الوظيفي وذلك بدلالة قيمة و اشارة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت [ (٠.٧٤) ، (٠.٨٨) ، (٠.٨٠) ، (٠.٨٣) ] على التوالي وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت [ (٠.٠٠٧) ، (٠.٠١٦) ، (٠.٠١٢) ، (٠.٠١٢) ] على التوالي وهي اقل من (0.05)، كما تُؤشر نفس النتيجة القيمة الحرجة (C.R.) والتي بلغت [ (٤.٣٠) ، (٥.٣٦) ، (٦.٥٥) ، (٤.٨٢) ] وهي اقل من القيمة الجدولية (t<sub>Tab</sub>) والبالغة (١.٩٦) .

الفرضية الثالثة: تبين ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة من حيث قوة التأثير في الرفاه الوظيفي من وجهة نظر عينة من العاملين في مصرف الرافدين ، حيث تبين لدينا ومن خلال قيمة معامل الانحدار المعياري ان بُعد (ادارة التعويضات والمكافاة الرشيقة) قد جاء في المرتبة

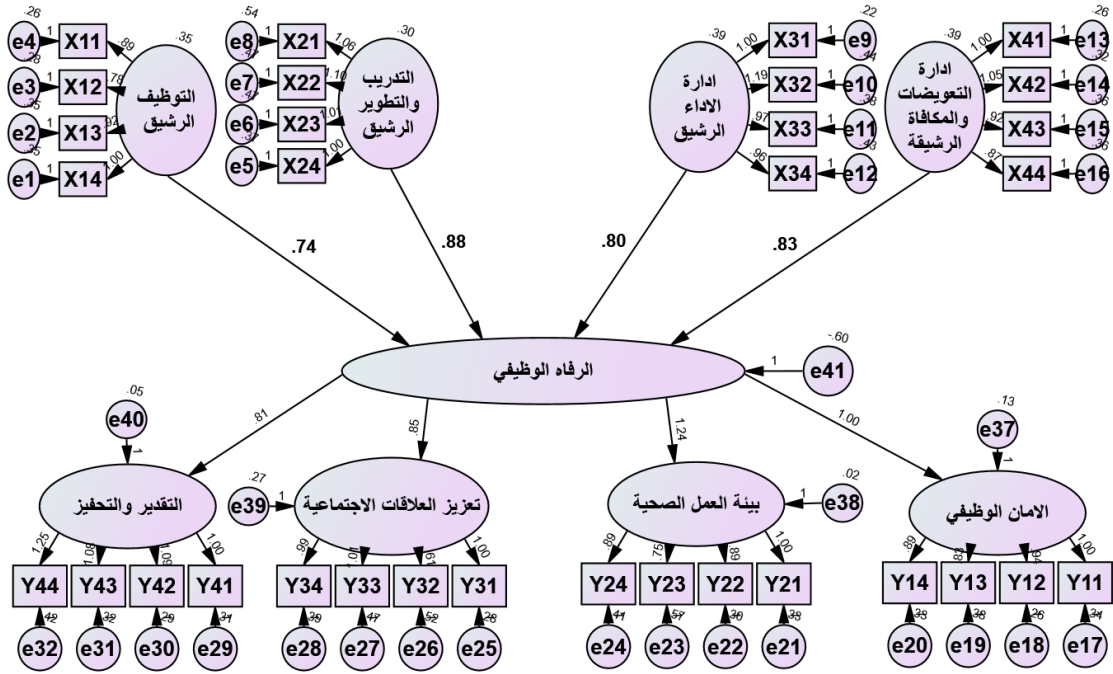
الأولى من حيث قوة التأثير في الرفاه الوظيفي وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار المعياري [Std.(β)] والتي بلغت (٠.٩٠)، ويليه في قوة التأثير بُعد (ادارة الاداء الرشيق) وبقية معامل انحدار معياري بلغت (٠.٨٧)، اما المرتبة الثالثة فقد كانت من نصيب بُعد (التدريب والتطوير الرشيق) وبقية معامل انحدار معياري بلغت (٠.٨٤)، في حين جاء بُعد (التوظيف الرشيق) في المرتبة الرابعة والاخيرة من حيث قوة التأثير في الرفاه الوظيفي بدلالة قيمة معامل الانحدار المعياري والتي بلغت (٠.٧٦).

أضافة إلى ذلك تبين قيمة معامل التحديد (R-Square) أن (٨٢%) من التغيرات الحاصلة في (الرفاه الوظيفي) سببه ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة متمثلة بـ [ (التوظيف الرشيق) ، (التدريب والتطوير الرشيق) ، (ادارة الاداء الرشيق) ، (ادارة التعويضات والمكافاة الرشيقة) ] وان النسبة المتبقية وبالغلة (١٨%) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار.

الجدول (٨) نتائج تأثير ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة في الرفاه الوظيفي.

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير التابع	معامل الانحدار Estimate(β)	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Se.(β)	معامل الانحدار المعياري Std.(β)	معامل التحديد R-square	القيمة الحرجة C.R.	القيمة الاحتمالية P-value
التوظيف الرشيق	←	الرفاه الوظيفي	٠.٧٤	٠.١٧٢	٠.٧٦	٠.٨٢	٤.٣٠	٠.٠٠٧
التدريب والتطوير الرشيق	←		٠.٨٨	٠.١٦٤	٠.٨٤		٥.٣٦	٠.٠١٦
ادارة الاداء الرشيق	←		٠.٨٠	٠.١٢٢	٠.٨٧		٦.٥٥	٠.٠١٢
ادارة التعويضات والمكافاة الرشيقة	←		٠.٨٣	٠.١٧٢	٠.٩٠		٤.٨٢	٠.٠١٢

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=121



الشكل (٣) تأثير ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة في الرفاه الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=121

الفرضية الرابعة : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لكل بُعد من بعداد ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة في كل بُعد من ابعاد الرفاه الوظيفي عند مستوى معنوية (α ≤ ٠.٠٥) من وجهة نظر عينة من العاملين في مصرف الرافدين .

تشير نتائج الجدول (٩) والشكل (٤) الى كل مما يلي :

١. تشير النتائج الى وجود تأثير طردي لكل بعد من ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة متمثلة بـ [ (التوظيف الرشيق) ، (التدريب والتطوير الرشيق) ، (ادارة الاداء الرشيق) ، (ادارة التعويضات والمكافاة الرشيقة)] في الامان الوظيفي وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت [ (٠.٤٠) ، (٠.٥٤) ، (٠.٣٣) ، (٠.٣٢) ] على التوالي وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت [ (٠.٠٠٧) ، (٠.٠٠٥) ، (٠.٠١٠) ، (٠.٠١٣) ] لكل منهم على التوالي وهي اقل من (0.05)، كما تبين نفس النتيجة القيمة الحرجة (C.R.) والتي بلغت [ (٣.٤٥) ، (٦.٢١) ، (٣.٥٩) ، (٤.١٦) ] على التوالي وهي اكبر من القيمة الجدولية (t<sub>Tab</sub>) وبالبالغة (١.٩٦) ، كما تؤثر قيمة معامل التحديد (R-Square) أن (٨١%) من التغيرات الحاصلة في (الامان الوظيفي) سببه ابعاد (ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة) وان النسبة المتبقية والبالغة (١٩%) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار.

٢. تشير النتائج الى وجود تأثير طردي لكل بعد من ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة متمثلة بـ [ (التوظيف الرشيق) ، (التدريب والتطوير الرشيق) ، (ادارة الاداء الرشيق) ، (ادارة التعويضات والمكافاة الرشيقة)] في بيئة العمل الصحية وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت [ (٠.٤٥) ، (٠.٥٩) ، (٠.٣٧) ، (٠.٣٥) ] على التوالي وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت [ (٠.٠١٢) ، (٠.٠٠٥) ، (٠.٠١١) ، (٠.٠١٥) ] لكل منهم على التوالي وهي اقل من (0.05)، كما تبين نفس النتيجة القيمة الحرجة (C.R.) والتي بلغت [ (٥.٦٣) ، (٥.٧٨) ، (٣.٢٧) ، (٣.٨٠) ] على التوالي وهي اكبر من القيمة الجدولية (t<sub>Tab</sub>) وبالبالغة (١.٩٦) ، كما تؤثر قيمة معامل التحديد (R-Square) أن (٨٠%) من التغيرات الحاصلة في (بيئة العمل الصحية) سببه ابعاد (ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة) وان النسبة المتبقية والبالغة (٢٠%) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار.

٣. تشير النتائج الى وجود تأثير طردي لكل بعد من ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة متمثلة بـ [ (التوظيف الرشيق) ، (التدريب والتطوير الرشيق) ، (ادارة الاداء الرشيق) ، (ادارة التعويضات والمكافاة الرشيقة)] في تعزيز العلاقات الاجتماعية وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت [ (٠.٤٣) ، (٠.٥٦) ، (٠.٤١) ، (٠.٣٧) ] على التوالي وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت [ (٠.٠٠٦) ، (٠.٠١٠) ، (٠.٠١٨) ، (٠.٠٤١) ] لكل منهم على التوالي وهي اقل من (0.05)، كما تبين نفس النتيجة القيمة الحرجة (C.R.) والتي بلغت [ (٦.٨٣) ، (٧.٤٧) ، (٤.٠٦) ، (٤.٨٧) ] على التوالي وهي اكبر من القيمة الجدولية (t<sub>Tab</sub>) وبالبالغة (١.٩٦) ، كما تؤثر قيمة معامل التحديد (R-Square) أن (٥٦%) من التغيرات الحاصلة في (تعزيز العلاقات الاجتماعية) سببه ابعاد (ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة) وان النسبة المتبقية والبالغة (٤٤%) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار.

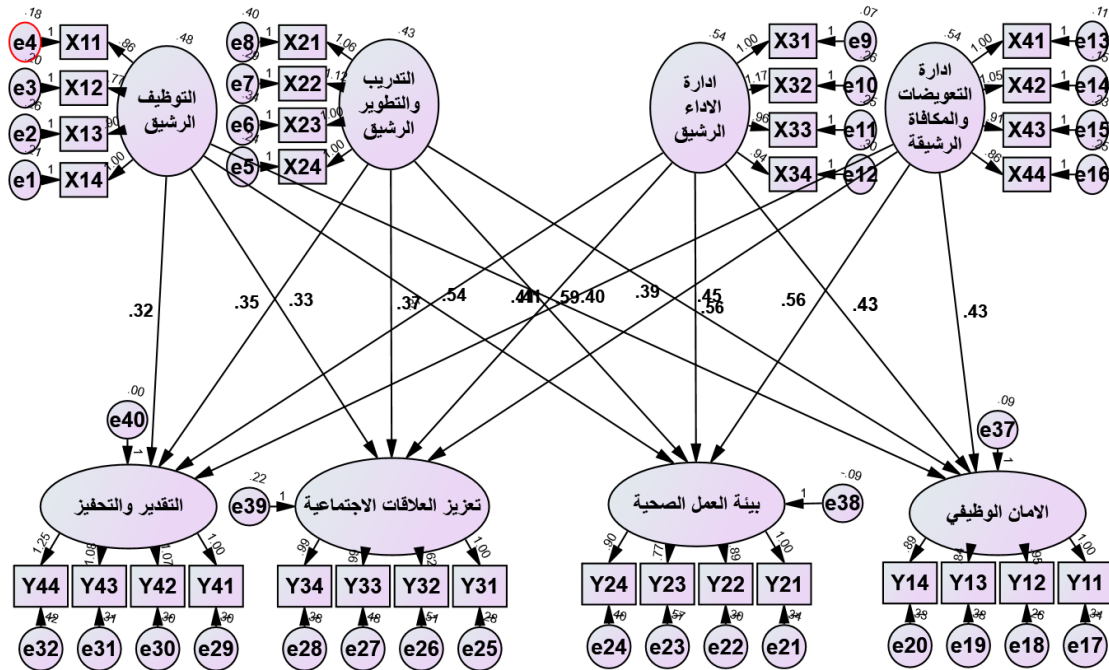
٤. تشير النتائج الى وجود تأثير طردي لكل بعد من ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة متمثلة بـ [ (التوظيف الرشيق) ، (التدريب والتطوير الرشيق) ، (ادارة الاداء الرشيق) ، (ادارة التعويضات والمكافاة الرشيقة)] في التقدير والتحفيز وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت [ (٠.٤٣) ، (٠.٤١) ، (٠.٣٩) ، (٠.٥٦) ] على التوالي وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت [ (٠.٠٢٨) ، (٠.٠٢٦) ، (٠.٠٢١) ، (٠.٠١٠) ] لكل منهم على التوالي وهي اقل من (0.05)، كما تبين نفس النتيجة القيمة الحرجة (C.R.) والتي بلغت [ (٥.٠٠) ، (٥.٢٦) ، (٤.٧٠) ، (٨.٠٠) ] على التوالي وهي اكبر من القيمة الجدولية (t<sub>Tab</sub>) وبالبالغة (١.٩٦) ، كما تؤثر قيمة معامل التحديد (R-Square) أن (٨٦%) من التغيرات الحاصلة في (التقدير والتحفيز) سببه ابعاد (ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة) وان النسبة المتبقية والبالغة (١٤%) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار.

الجدول (٩) نتائج تأثير كل بُعد من ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة في كل بُعد من ابعاد الرفاه الوظيفي

P-value	القيمة الحرجة C.R.	معامل التحديد R-square	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Se.(β)	القيمة المعيارية لمعامل الانحدار SRW	معامل الانحدار Estimate(β)	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
								التوظيف الرشيق
٠.٠٠٧	3.45	٠.٨١	٠.١١٦	٠.٤١	٠.٤٠	الامان	←	التوظيف الرشيق
٠.٠٠٥	6.21		٠.٠٨٧	٠.٥١	٠.٥٤	الوظيفي	←	التدريب والتطوير الرشيق

٠.٠١٠	3.59		٠.٠٩٢	٠.٣٢	٠.٣٣		←	ادارة الاداء الرشيق
٠.٠١٣	4.16		٠.٠٧٧	٠.٤٣	٠.٣٢		←	ادارة التعويضات والمكافاة الرشيقية
٠.٠١٢	5.63	٠.٨٠	٠.٠٨٠	٠.٥٦	٠.٤٥	بيئة العمل الصحية	←	التوظيف الرشيق
٠.٠٠٥	5.78		٠.١٠٢	٠.٥٣	٠.٥٩		←	التدريب والتطوير الرشيق
٠.٠١١	3.27		٠.١١٣	٠.٣٤	٠.٣٧		←	ادارة الاداء الرشيق
٠.٠١٥	3.80		٠.٠٩٢	٠.٤٤	٠.٣٥		←	ادارة التعويضات والمكافاة الرشيقية
٠.٠٠٦	6.83	٠.٥٦	٠.٠٦٣	٠.٤٧	٠.٤٣	تعزيز العلاقات الاجتماعية	←	التوظيف الرشيق
٠.٠١٠	7.47		٠.٠٧٥	٠.٥٦	٠.٥٦		←	التدريب والتطوير الرشيق
٠.٠١٨	4.06		٠.١٠١	٠.٤٢	٠.٤١		←	ادارة الاداء الرشيق
٠.٠٤١	4.87		٠.٠٧٦	٠.٥٢	٠.٣٧		←	ادارة التعويضات والمكافاة الرشيقية
٠.٠٢٨	5.00	٠.٨٦	٠.٠٨٦	٠.٤٧	٠.٤٣	التقدير والتحفيز	←	التوظيف الرشيق
٠.٠٢٦	5.26		٠.٠٧٨	٠.٥٦	٠.٤١		←	التدريب والتطوير الرشيق
٠.٠٢١	4.70		٠.٠٨٣	٠.٤٠	٠.٣٩		←	ادارة الاداء الرشيق
٠.٠١٠	8.00		٠.٠٧٠	٠.٥٨	٠.٥٦		←	ادارة التعويضات والمكافاة الرشيقية

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=121



الشكل (٤) تأثير كل بُعد من ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقية في كل بُعد من ابعاد الرفاه الوظيفي

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=121

## المبحث الرابع / الاستنتاجات والمقترحات

### أولاً: الاستنتاجات

• الاستنتاجات النظرية الخاصة بالمتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقية

١. تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقية إطاراً إدارياً حديثاً يركز على تحقيق المرونة والكفاءة في إدارة الأفراد، من خلال تبسيط الإجراءات وتقليل الهدر وتعزيز سرعة الاستجابة للتغيرات التنظيمية

٢. تسهم أبعاد إدارة الموارد البشرية الرشيقة (التوظيف الرشيق، التدريب والتطوير الرشيق، إدارة الأداء الرشيق، إدارة التعويضات والمكافآت الرشيقة) في خلق نظام متكامل يدعم تحسين جودة القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

٣. تعتمد إدارة الموارد البشرية الرشيقة على فلسفة التحسين المستمر وتمكين العاملين، مما يجعلها أداة استراتيجية لتعزيز الأداء التنظيمي والاستدامة المؤسسية.

١٠ الاستنتاجات النظرية الخاصة بالمتغير التابع الرفاه الوظيفي

١. يمثل الرفاه الوظيفي مفهوماً متعدد الأبعاد يشمل الجوانب النفسية والاجتماعية والمادية للعاملين، ويُعد مؤشراً مهماً على جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمة.

٢. تتأثر مستويات الرفاه الوظيفي بعوامل متعددة، أبرزها الأمان الوظيفي، وبيئة العمل الصحية، وجودة العلاقات الاجتماعية، ومستوى التقدير والتحفيز الذي يحصل عليه العاملون.

٣. يسهم تحقيق الرفاه الوظيفي في رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية الأفراد واستقرارهم الوظيفي.

١٠ الاستنتاجات العملية (في ضوء نتائج التحليل)

١. أثبتت النتائج وجود علاقة تأثير طردية ومعنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة والرفاه الوظيفي، مما يدل على أن تبني هذه الممارسات يسهم بشكل مباشر في تحسين مستوى رفاه العاملين.

٢. أظهرت النتائج أن جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية الرشيقة تؤثر بشكل إيجابي في الرفاه الوظيفي، إلا أن درجة التأثير قد تختلف من بعد لآخر.

٣. تبين أن التوظيف الرشيق يسهم في تعزيز الأمان الوظيفي من خلال اختيار الأفراد الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل.

٤. أثبت التدريب والتطوير الرشيق دوره في تحسين بيئة العمل وزيادة شعور العاملين بالكفاءة والتمكين.

٥. أظهرت إدارة الأداء الرشيق تأثيراً واضحاً في تعزيز التقدير والتحفيز من خلال التقييم المستمر والتغذية الراجعة الفعالة.

٦. تبين أن إدارة التعويضات والمكافآت الرشيقة تسهم في تعزيز العلاقات الاجتماعية والرضا الوظيفي عبر تحقيق العدالة والشفافية في الحوافز.

## ثانياً: المقترحات

: استناداً إلى الاستنتاجات أعلاه، يمكن تقديم المقترحات الآتية:

١. ضرورة تبني مصرف الرافدين منهج إدارة الموارد البشرية الرشيقة بشكل شامل، لما لها من أثر إيجابي في تحسين الرفاه الوظيفي للعاملين.

٢. تعزيز آليات التوظيف الرشيق من خلال اعتماد معايير دقيقة تركز على الكفاءة والملاءمة الوظيفية، بما يحقق الاستقرار والأمان الوظيفي.

٣. تطوير برامج تدريبية مرنة ومستمرة تتماشى مع متطلبات العمل الحديثة، بما يسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين بيئة العمل.

٤. اعتماد نظام متكامل لإدارة الأداء الرشيق يقوم على التغذية الراجعة المستمرة والتقييم العادل، بما يعزز شعور العاملين بالتقدير.

٥. إعادة تصميم نظام التعويضات والمكافآت ليكون أكثر عدالة وشفافية ومرونة، بما يدعم التحفيز ويعزز الرضا الوظيفي.

٦. العمل على تحسين بيئة العمل التنظيمية من خلال دعم العلاقات الاجتماعية بين العاملين وتعزيز ثقافة العمل الجماعي.

٧. إجراء دراسات دورية لقياس مستوى الرفاه الوظيفي لدى العاملين، بهدف تحديد نقاط الضعف ومعالجتها بشكل مستمر.

## قائمة المصنوبات

١- البوسعيدية، بديرية بنت راشد محمد، ٢٠٢٢، دور الرفاه الوظيفي والمناخ التنظيمي ف تعزيز اللوك الابتكاري للعاملين في دوائر بلدية محافظة شمال الشرقي، رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، كلية ادارة الاعمال.

٢- تيفراين، ريم، ٢٠٢٣، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني الإدارة الرشيقة : دراسة حالة مديرية التجارة لولاية بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

٣- حاجي، زين هات خالد، وعثمان، محمود محمد أمين، ٢٠٢٣، ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة ودورها في تحقيق التفوق الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان - العراق، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد ١١، العدد ١.

٤- الحسن، ابتسام محمد، ٢٠٢٥، أثر إدارة الموارد البشرية الرشيقة على تحسين أداء العاملين بالمديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، المجلد (٢١)، العدد (١).

- ٥- خانجي، أحمد زاهر، ٢٠٢٣، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة: دراسة ميدانية على العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا.
- ٦- الدوشان، نعمة عادل، ٢٠٢٤، دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي بمدينة أبها، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (٨)، العدد (٧).
- ٧- الزبيدي، غني دحام، وجاسم، رعد جمال، ٢٠١٦، انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية: بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين- آسيا سيل). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٢)، العدد (٩٤).
- ٨- زكريا، عبيد فريد، وماحي، محمد، ٢٠٢١، نمذجة العلاقة بين الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية عبر التصنيع والتفكير الرشيق لدى العاملين بالمؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية للمجمع الصناعي صيدال، مجلة المقرزي للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد (٥)، العدد (٢).
- ٩- السباعوي، إسراء وعد الله قاسم، الأفندي، أحمد طلال أحمد، والطائي، بسام منيب علي، ٢٠٢٠، دور أسلوب الإدارة الرشيقة في تطبيق نظام إدارة الجودة الخاص بقطاع النفط والغاز ISO/TS 29001:2010: دراسة استطلاعية في مصفى القيارة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (١٣)، العدد (٢٦)
- ١٠- عبد الله، حسين علي؛ الدليمي، محمود فهد؛ وأمانة، أحمد عبد الله. (٢٠٢٣). تأثير الإدارة الرشيقة في تعزيز جودة الخدمة التعليمية: بحث تحليلي لآراء أساتذة وطلبة الدراسات العليا في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة كربلاء. مجلة وارث العلمية، المجلد (٥)، العدد (١٣)
- ١١- عبدش، رشيد، وغريوج، أسامة، ٢٠٢٤، مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تبني أساسيات الإدارة الرشيقة: دراسة ميدانية في شركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية توزع ميلة، رساله ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الحفيظ بو الصوف ميلة.
- ١٢- عمر، فهمي محمود عمر، ٢٠٢٣، أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (١٥)، العدد (٢).
- ١٣- العوفي، عواطف بنت علي السيف. (٢٠٢٢). تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الرشيقة. مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة، عدد (٦٦).
- ١٤- العويمر، هيجر حسين والشبلي، هيثم حمود، ٢٠٢٤، تأثير رفاهية الموظفين على الولاء الوظيفي: الدور الوسيط للرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في الاردن، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤٤، العدد ٥.
- ١٥- قرني، حسام، ٢٠٢٣، تعزيز مقومات الرفاه الوظيفي واثره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات دراسة حالة البنك المصري الاهلي، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد ١٨، العدد ١٧.
- ١٦- فتنديل، رضا حسين محمد. ٢٠٢٣. دور الإدارة الرشيقة في تحسين السمعة التنظيمية للمعاهد الإدارية العليا في مصر. المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد الاول، العدد ٤
- ١٧- نظيرة، حمودة، ٢٠٢٢، الرفاه التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال الحماية المدنية بمدينة تفرت، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

18. Helliwell, J. F., & Huang, H. (2010). How's the job? Well-being and social capital in the workplace. ILR Review, vol 63, No2, 205-227.

19. Kuoppala, J., Lamminpaa, A., & Husman, P. (2008). Work health promotion, job well-being, and sickness absences—a systematic review and meta-analysis. Journal of occupational and environmental medicine, vol 50, No11, 1216-1227.

20. Nong, L., Ye, J. H., & Hong, J. C. ,2022, The impact of empowering leadership on preschool teachers' job well-being in the context of COVID-19: A perspective based on job demands-resources model. Frontiers in psychology, vol 13, p895-664.

21. Rohmah, L. A. N. ,2024, Pengaruh work-life balance terhadap job performance dengan employee well-being dan psychological well-being sebagai variabel mediasi dan work-place spirituality sebagai variabel moderasi: Studi pada pegawai tetap Kantor Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Malang ,Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).

22. Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. ,2000, Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. The journal of socio-economics, vol29, No6, 517-538.

23. Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. Journal of occupational health psychology, vol5, No1, 84.

24. Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. Journal of occupational health psychology, vol12, No2, 93.