

**أثر ادارة الموارد البشرية الرشيقة علي تحسين اداء العاملين
بالمديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة جازان بالمملكة
العربية السعودية**

**The impact of lean human resources management
on improving employee performance in the
General Directorate of Health Affairs in Jazan
Region, Kingdom of Saudi Arabia**

ابتسام محمد الحسن

باحثة بمعهد ادارة المستشفيات واقتصاديات الصحة كلية التجارة وادارة
الأعمال جامعة حلوان

DOI: 10.21608/fjssj.2025.405833

Url: https://fjssj.journals.ekb.eg/article_405833.html

تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٥/١/٦ م تاريخ القبول: ٢٠٢٥/٢/١٦ م تاريخ النشر: ٢٠٢٥/٤/١ م
توثيق البحث: الحسن، ابتسام محمد. (٢٠٢٥). أثر ادارة الموارد البشرية الرشيقة علي تحسين اداء العاملين بالمديرية العامة
للشؤون الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ع. ٢١، ج. (١)، ص-ص: ١١١-
١٥٦.

٢٠٢٥ م

أثر ادارة الموارد البشرية الرشيقة علي تحسين اداء العاملين بالمديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلي تحديد ادارة الموارد البشرية الرشيقة لها دور في تحسين اداء العاملين بالمديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ؛ الذي يعبر عن الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة الاجتماعية المراد دراستها على صورة نوعية أو كمية رقمية، مجتمع الدراسة هو مجموعة العناصر أو الأفراد التي ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة وبمعنى آخر هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، مجتمع الدراسة هو مجموعة العناصر أو الأفراد التي ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة وبمعنى آخر هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، ويتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالمستشفيات الواقعة تحت ادارة المديرية العامة بصحة جازان بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (١٤٠٠٠) موظف مقسمين الى التالي (أطباء: ١,٢٠٠، ممرضون: ٥,٠٠٠، فنيون صحيون: ٣,٠٠٠، موظفون إداريون: ٤,٨٠٠)، وتم اختيار العينة بشكل عشوائي من المجتمع محل الدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من ٣٥٠ مستفيد من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلي انه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين ادارة الموارد البشرية الرشيقة وتحسين اداء العاملين بالمديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية، كما توصلت الدراسة الى انه لا يختلف آثار ادارة الموارد البشرية الرشيقة على تحسين اداء العاملين بالمديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية باختلاف الخصائص الديموغرافية

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الرشيقة، تحسين أداء العاملين، ادارة المستشفيات .

The impact of lean human resources management on improving employee performance in the General Directorate of Health Affairs in Jazan Region, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

This study aimed to identify the role of lean human resource management in improving employee performance at the General Directorate of Health Affairs in the Jazan region of the Kingdom of Saudi Arabia. The study relied on a descriptive analytical approach. Which expresses the accurate and detailed description of the social phenomenon to be studied in a qualitative or quantitative numerical

form. The study community is the group of elements or individuals that are the focus of interest in a specific study. In other words, it is all the elements related to the research problem. The study community is the group of elements or individuals that are the focus of interest in a specific study. In other words, it is all the elements related to the research problem. The study community consists of all employees in hospitals under the management of the General Directorate of Health in Jazan in the Kingdom of Saudi Arabia, numbering (14,000) employees divided as follows (doctors: 1,200, nurses: 5,000, health technicians: 3,000, administrative employees: 4,800). The sample was randomly selected from the study community. A simple random sample of 350 beneficiaries was selected from the study community. The study concluded that there is a statistically significant moral effect between agile human resources management and improving the performance of employees in the General Directorate of Health Affairs in the Jazan region of the Kingdom of Saudi Arabia. The study also concluded that there is no The effects of lean human resource management on improving employee performance at the General Directorate of Health Affairs in the Jazan region of the Kingdom of Saudi Arabia vary depending on demographic characteristics.

Keywords: lean human resource management, improving employee performance, hospital management.

- المقدمة:

تعد إدارة الموارد البشرية أحد الجوانب الأساسية في نجاح أي منظمة، وتشمل هذه الإدارة العديد من الجوانب المختلفة التي تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين في المؤسسة. ومن بين هذه الجوانب التي تتمتع بأهمية كبيرة هي رشاقة إدارة الموارد البشرية. (Mishra, and Bindlish, 2016).

وتعد رشاقة إدارة الموارد البشرية مفهومًا حديثًا في إدارة الموارد البشرية، والذي يهدف إلى تحسين أداء المنظمة من خلال تحسين إدارة الموارد البشرية. ويمكن تعريف رشاقة إدارة الموارد البشرية على أنها القدرة على تكيف العملية الإدارية للموارد البشرية بسرعة وفعالية لتلبية احتياجات المؤسسة في الوقت المناسب. (Alfes., etal.,2013).

تتمثل أهمية رشاقة إدارة الموارد البشرية في القدرة على تحسين أداء العاملين في المؤسسة، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة بشكل عام. ومن المؤكد أن قطاع الرعاية الصحية يعد من بين

القطاعات الحيوية التي تتطلب رقابة إدارة الموارد البشرية، حيث أن العاملين في هذا القطاع يتعاملون مع حياة الأفراد وصحتهم (Battilana, and Casciaro, 2013).

وتتضمن العوامل التي تؤثر في رقابة إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي عدة عوامل، منها: توفير التدريب والتطوير المستمر للعاملين، وتوفير بيئة عمل مريحة وصحية، وتطوير برامج الحوافز والمكافآت، وتحسين برامج الإدارة الوقتية والتنظيمية. (Battilana, and Casciaro, 2013)

ويتعين على المؤسسات في قطاع الرعاية الصحية أن تولي أهمية كبيرة لرقابة إدارة الموارد البشرية، حيث أنها تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين وبالتالي على جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، لذلك، يتعين على المؤسسات الاستثمار في تطوير برامج إدارة الموارد البشرية الرشيدة، وتقديم التدريب والتطوير المستمر للعاملين، وتحسين بيئة العمل لتحسين الأداء العام للمؤسسة.

كما تعد إدارة الموارد البشرية من أهم أقسام الإدارة في أي منظمة، حيث تهدف إلى تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال ومستدام. ومن بين أهم عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية هي رقابة هذه الإدارة، والتي تعد من العوامل الحديثة التي تشهد اهتماماً كبيراً من قبل العديد من المؤسسات. (Kumar, and Pansari, 2016).

وتتمثل رقابة إدارة الموارد البشرية في القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وخاصة في القطاع الصحي الذي يتميز بالتغيرات المستمرة والسريعة في المتطلبات والتحديات المختلفة، لذلك يجب على المؤسسات العاملة في القطاع الصحي أن تعتمد تقنيات إدارة الموارد البشرية الحديثة والمتطورة، ومن بينها رقابة إدارة الموارد البشرية، لتحسين أداء العاملين والحفاظ على جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة. (Collings., etal.,2018).

وتعتمد رقابة إدارة الموارد البشرية على العديد من العوامل المختلفة، بما في ذلك توفير التدريب والتطوير المستمر للعاملين، وتقديم برامج الحوافز والمكافآت، وتحسين برامج الإدارة الوقتية والتنظيمية، وتطوير بيئة عمل صحية ومريحة. (Huselid., etal.,2017).

ويمكن أن يؤدي اتباع استراتيجيات رشيدة في إدارة الموارد البشرية إلى تحسين أداء العاملين بشكل كبير، وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة في القطاع الصحي، وتحقيق نجاح المؤسسة بشكل عام.

وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المديرية الصحية العامة بمنطقة جازان، وتحديد كيفية تطبيق مفهوم رقابة إدارة الموارد البشرية في

هذا السياق، حيث سيتم تحليل احتياجات المديرية الصحية العامة بمنطقة جازان من خلال تقييم الأداء الحالي للعاملين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، كما سيتم تطوير استراتيجية رشيقة لإدارة الموارد البشرية تستهدف تحسين أداء العاملين وتعزيز كفاءتهم وفعاليتهم.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة عنصراً هاماً في البحث العلمي، فهي تُشكل قاعدة المعرفة التي يبني عليها الباحث دراسته وتُساعده على وضعها في سياقها الصحيح، لذلك سيتم عرض بعض الدراسات ذات الصلة حول "دور رشاقة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين" وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

- **الدراسات السابقة التي تناولت بالمتغير الأول: إدارة الموارد البشرية الرشيقة:**

دراسة الشمري، والشمري، (٢٠٢٠)، بعنوان "تأثير إدارة الموارد البشرية الرشيقة على رضا الموظفين في الشركات العربية: هدفت هذه الدراسة الى تحديد تأثير إدارة الموارد البشرية الرشيقة على رضا الموظفين في الشركات العربية، حيث تناولت الدراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرشيقة ورضا الموظفين في الشركات العربية، وممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة التي تساهم في تحسين رضا الموظفين، والتأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية الرشيقة على أداء الشركات العربية، كما تناولت أبعاد إدارة الموارد البشرية الرشيقة (المرونة، التعاون، التفويض، التواصل، التطوير)، وأبعاد رضا الموظفين، والتي شملت (الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الراتب والمزايا، الرضا عن فرص التطوير، الرضا عن بيئة العمل، الرضا عن العلاقات مع الزملاء) واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بهدف وصف وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة، والمنهج الاستقصائي بهدف جمع البيانات من خلال استبيان موجه للموظفين في الشركات العربية، وشمل مجتمع الدراسة جميع الشركات العربية، وتم اختيار عينة عشوائية من الموظفين في عدد (٢٥) شركة عربية متنوعة، وقد أظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الرشيقة على رضا الموظفين في الشركات العربية، وأشارت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة، مثل المرونة والتعاون والتفويض والتواصل والتطوير، تساهم بشكل كبير في تحسين رضا الموظفين، كما أكدت الدراسة على أن الشركات العربية التي تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة تتمتع بمستويات أعلى من رضا الموظفين.

الحجار، والسعيد، (٢٠١٩)، بعنوان "إدارة الموارد البشرية الرشيقة في الشركات الصغيرة والمتوسطة: هدفت هذه الدراسة الى تحليل وتقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في السوق العربي، وكان مجتمع البحث عبارة عن الشركات الصغيرة والمتوسطة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي والاستقصائي لجمع البيانات وتحليلها، وتم الاعتماد على استبيان كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية الرشيقة والأداء التنظيمي، وأنه يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة لتحسين كفاءتها وتحقيق أهدافها، وأوصت الدراسة بأنه يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة الانتباه إلى تحديات إدارة الموارد البشرية الرشيقة والعمل على تحسينها، ويمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من المفاهيم والأدوات الرشيقة في تحسين إدارة الموارد البشرية.

دراسة حاجي، وأمين، (٢٠٢٣)، بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة ودورها في تحقيق التفوق الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الادارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان-العراق": هدفت هذه الدراسة الى تحليل آراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة ودورها في تحقيق التفوق الاستراتيجي، وقد تناولت الدراسة مفهوم إدارة الموارد البشرية الرشيقة وأبعادها، ومفهوم التفوق الاستراتيجي، والعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة والتفوق الاستراتيجي، كما تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة بأبعادها (التوظيف والاختيار الرشيق، التدريب والتطوير الرشيق، التقييم والأداء الرشيق، التعويضات والمكافآت الرشيقة)، كما تناولت التفوق الاستراتيجي بأبعاده (الريادة، الكفاءة، الفعالية)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل المجتمع جميع القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، وتكونت العينة من ٢٠٠ من القيادات الإدارية تم اختيارهم بشكل عشوائي، وتم جمع البيانات باستخدام استمارة استبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، كما تم استخدام التحليل الوصفي والتحليل الاستدلالي لتحليل البيانات، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة والتفوق الاستراتيجي في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، كما أشارت الدراسة إلى أن جميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة (التوظيف والاختيار الرشيق، والتدريب

والتطوير الرشيق، والتقييم والأداء الرشيق، والتعويضات والمكافآت الرشيقة) لها تأثير إيجابي على التفوق الاستراتيجي.

دراسة (Lee, and Choi, (2016 بعنوان "The impact of lean HR practices on organizational performance: Evidence from US automotive manufacturing firms": هدفت هذه الدراسة الى تحليل تأثير إدارة الموارد البشرية الرشيقة على الأداء التنظيمي لشركات تصنيع السيارات في الولايات المتحدة، وكان مجتمع البحث عبارة عن شركات تصنيع السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي والاستقصائي لجمع البيانات وتحليلها، وتم استخدام مسح عبر البريد الإلكتروني كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لإدارة الموارد البشرية الرشيقة على الأداء التنظيمي لشركات تصنيع السيارات في الولايات المتحدة، وان إدارة الموارد البشرية الرشيقة تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، وان العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية الرشيقة تشمل التدريب والتطوير المستمر، وتحسين العلاقات الداخلية في المنظمة، والتركيز على العملاء والجودة، واوصت الدراسة بأنه يجب أن تستخدم شركات تصنيع السيارات في الولايات المتحدة إدارة الموارد البشرية الرشيقة لتحسين أدائها وتحقيق التنافسية.

دراسة (Al jafa Hasan, and Várallyai, (2021 بعنوان "The role of agile management in HRM environment change": هدفت هذه الدراسة الى دراسة دور الإدارة الرشيقة في تحول بيئة إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الواقع الجديد المتمثل في تطبيق التقنيات في جميع جوانب إدارة الموارد البشرية، وقد تناولت الدراسة نجاح منهجية الإدارة الرشيقة في بناء فرق تطوير برمجيات ذاتية الإدارة، قدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتسارعة والتكيف مع بيئات الأعمال الغامضة والمعقدة التي تتسم بسرعة تغير المتطلبات، ومعاونة الشركات من أجل البقاء بعد جائحة كورونا بسبب الإغلاق العالمي، وتحول معظمها نحو تغيير بيئة وعمليات العمل لمواجهة الغموض باستخدام الأساليب والأدوات الرشيقة، ودور الموارد البشرية في قيادة عملية التحول نحو الإدارة الرشيقة، حيث تلعب دوراً محورياً في هذه التغييرات من خلال إدارة المواهب واختيار أفضل العمليات التي تفيد المنظمة وتجنب العمليات الجامدة التي تُعتبر مضيعة للوقت، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي الذي يستند على دراسة حالات أو تحليل للاتجاهات الحديثة في مجال إدارة

الموارد البشرية، وركزت الدراسة بشكل أساسي على استعراض عام لدور الإدارة الرشيدة في بيئة إدارة الموارد البشرية، كما اعتمدت على تحليل المفاهيم والاتجاهات الحديثة المتاحة حول كل من الإدارة الرشيدة وتطوير بيئة إدارة الموارد البشرية، وقد توصلت الى ان الإدارة الرشيدة تلعب دوراً مهماً في تحول بيئة إدارة الموارد البشرية، وتساعد الإدارة الرشيدة على تحسين استجابة المنظمة للتغيرات في بيئة العمل، كما اظهرت ان الإدارة الرشيدة تساهم في اعتماد وتطبيق التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وان إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في قيادة عملية التحول نحو الإدارة الرشيدة، واقتصت الدراسة بأهمية دراسة وتطبيق الإدارة الرشيدة في بيئة إدارة الموارد البشرية لمواجهة التغيرات المتسارعة وتحسين كفاءة العمل.

دراسة (Sahu, and Dash, (2018 بعنوان "Analyzing the impact of lean HR practices on innovation and organizational performance in Indian IT companies": هدفت هذه الدراسة الى تحليل تأثير إدارة الموارد البشرية

الرشيدة على الابتكار والأداء التنظيمي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند، وكان مجتمع البحث عبارة عن شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستقصائي لجمع البيانات وتحليلها، وتم استخدام استبيان بتقنية التدفق الإلكتروني كأداة لجمع البيانات، وقد اظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي لإدارة الموارد البشرية الرشيدة على الابتكار والأداء التنظيمي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند، وان ادارة الموارد البشرية الرشيدة تساعد في تطوير مهارات وقدرات الموظفين وتشجيع الابتكار وتعزيز التكيفية، وان العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية الرشيدة تشمل التركيز على العملاء والجودة، وتحسين العلاقات الداخلية في المنظمة، وتطوير القدرة على التعلم والابتكار، وبناء على هذه النتائج اوصت الدراسة بانه يجب على شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند استخدام إدارة الموارد البشرية الرشيدة لتحسين قدراتها الابتكارية وتحقيق النجاح في السوق.

دراسة (Coelho,, etal, (2024 بعنوان "Agile Human Resource Management: A Theoretical Contribution to a (R) evolutionary Approach for Managing People at Work": هدفت هذه الدراسة الى تقديم مساهمة نظرية في تطوير مقاربة (ر) تطويرية لإدارة الموارد البشرية في العمل، وذلك من خلال مفهوم إدارة الموارد البشرية الرشيدة، وقد تناولت الدراسة مفهوم إدارة الموارد البشرية

الرشيقة والغموض النسبي الذي يحيط بتعريفه، وخصائص ثقافة المنظمات الرشيقة، والتي تتمثل بالشفافية، والاتصال المفتوح، والاعتماد على هياكل مرنة ومتعددة التخصصات، ومتطلبات نموذج المنظمة الرشيقة التي تستدعي تعاون الموظفين والمديرين من مجالات مختلفة بغض النظر عن مناصبهم الإدارية أو مجالات عملهم، كما اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي النظري الذي يستعرض المفاهيم والنظريات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الرشيقة، وتركز الدراسة بشكل أساسي على تقديم مساهمة نظرية في هذا المجال، كما اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على تحليل المفاهيم والنظريات المتاحة حول إدارة الموارد البشرية الرشيقة، وقد اظهرت الدراسة ان إدارة الموارد البشرية الرشيقة تساهم في تطوير مقارنة (ر) تطويرية لإدارة الموارد البشرية في العمل، كما اظهرت ان ثقافة المنظمات الرشيقة ترتبط بالشفافية، والاتصال المفتوح، والهياكل المرنة، وان تطبيق إدارة الموارد البشرية الرشيقة يحقق تحسناً في رضا العملاء وقدرة المنظمة على التكيف.

- الدراسات المتعلقة بالمتغير الثالث: (أداء العاملين).

دراسة البكري، وأبورمان، (٢٠٢٠)، بعنوان "أثر نظم المعلومات الإدارية في أداء العاملين: دراسة في وزارة المالية القطرية": هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تأثير درجة وعي المدراء لأهمية نظم المعلومات الإدارية في تحسين أداء العاملين والتي تم قياسها من خلال أربع عناصر هي (إدارة الموارد البشرية، المعدات، البرمجيات، قواعد البيانات)، من خلال دراسة تطبيقية على وزارة المالية القطرية، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، واشتمل مجتمع الدراسة على كافة الأفراد العاملين في وزارة المالية القطرية والبالغ عددهم (١٥٠٠) فرداً، وتم تحديد حجم العينة المقبولة حسب جداول اختيار العينات، حيث بلغت العينة (٣٠٦) فرداً، وتم جمع البيانات عن طريق استبانة تم تصميمها خصيصاً لذلك وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي والتحليل الإحصائي، وأظهرت نتائج الدراسة توفر كافة مقومات ومتطلبات نظم المعلومات الإدارية في وزارة المالية القطرية، حيث احتل بعد (البرمجيات) في المرتبة الأولى، تلاه بعد (قواعد البيانات) في المرتبة الثانية، ومن ثم بعد (الموارد البشرية) (الأفراد العاملون) في المرتبة الثالثة، وجاء بعد (المعدات) في المرتبة الرابعة والأخيرة، وخرجت الدراسة بمجموعة توصيات كان من أبرزها زيادة مستوى إدراك العاملين في نظام المعلومات الإدارية في وزارة المالية القطرية للاحتياجات المختلفة منها وزيادة درجة اعتماد

وزارة المالية القطرية على نظام المعلومات الإدارية لديها في الحصول على المعلومات المتعلقة بأداء العاملين ومتابعتهم وتقييم مستوى أدائهم.

دراسة محمد، وأحمد، (٢٠٢٠)، بعنوان "دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مصرف المزارع التجاري بالخرطوم: هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات، والتعرف على معوقات والمشاكل التي تواجه العاملين في إدارة وقتهم داخل المؤسسة، واقتراح الحلول المنطقية والمقبولة للمشاكل التي تواجه المؤسسة في إدارة الوقت وزيادة تحسين العاملين، حيث تناولت الدراسة إدارة الوقت، وابعاده (التخطيط للوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، الرقابة على الوقت)، أداء العاملين، بابعادها (الإنجاز، الكفاءة، الفعالية، الالتزام)، وتمثلت مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي ما دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين؟ ويقوم البحث على اختبار الفرضية الرئيسية هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين، واتباع البحث المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة جميع موظفو مصرف المزارع التجاري بالخرطوم، وتم اختيار عينة عشوائية، وأستخدم البحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن الوقت القليل المخصص في العمل يتيح المزيد من الوقت للتعامل مع المهام العاجلة، ووضع منشورات أو مواعيد انتهاء المهام في جداول الأعمال يعتبر أحد الوسائل الهامة في تنظيم الوقت، كما توصلت إلى أن نظام الحوافز والرقابة يزيد من فاعلية الموظف على تطبيق أسس إدارة الوقت بشكل أفضل، وبناء على هذه النتائج أوصى الباحث بضرورة أن يقوم المدير بترتيب الأعمال المطلوبة حسب درجة أهميتها.

دراسة الأشقر، والكساسبة، (٢٠٢٢)، بعنوان "أثر الصحة التنظيمية في أداء العاملين: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في شركات التعدين: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر الصحة التنظيمية في أداء العاملين من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في شركات التعدين في الأردن، وقد تناولت الدراسة الصحة التنظيمية وابعادها (الاتصال والثقة، التماسك، الاستهداف، الإبداعية)، والالتزام التنظيمي، وابعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعيارى)، وأداء العاملين، وابعاده (أداء العامل لدوره المحدد مسبقاً، أداء العامل للدور الإضافي تجاه العملاء، أداء العامل للدور الإضافي تجاه المنظمة)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الصناعات التعدينية الكبيرة الحجم في الأردن، والبالغ عددها ١٠ شركات، ويبلغ عدد العاملين فيها

٥٦٩٨، وتم اخذ عينة عشوائية طبقية تناسبية مؤلفة من ٣٦١ موظفاً، وتم جمع البيانات عن طريق توزيع استبانة الدراسة عليهم، وتم استرداد ٣٤٣ استبانة صالحة للتحليل، وتم تحليل البيانات باستخدام اساليب التحليل الاحصائي المختلفة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للصحة التنظيمية بأبعادها (الاتصال الثقة التماسك، الاستهداف، الإبداعية في أداء العاملين بأبعاده مجتمعة (أداء العامل لدورة المحدد مسبقاً، أداء العامل للدور الإضافي تجاه العملاء، أداء العامل للدور الإضافي تجاه المنظمة) في شركات التعدين في الأردن، كما وجدت الدراسة أثر للصحة التنظيمية بأبعادها (الاتصال الثقة، التماسك، الاستهداف الإبداعية) على الالتزام التنظيمي في شركات التعدين في الأردن، ووجود أثر للالتزام التنظيمي في أداء العاملين بأبعاده مجتمعة (أداء العامل لدوره المحدد مسبقاً).

دراسة (2021) Serhan, . etal بعنوان "How reward systems affect team performance in banks: evidence from the Middle East and North

Africa (MENA) region" هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير أنظمة المكافآت على أداء الفريق وتحليل كيف يمكن أن يؤدي الرضا عن المكافآت إلى تحسين أداء العمل والتماسك في بيئة العمل، وقد تناولت الدراسة أنظمة المكافآت بأبعادها (تقاسم الأرباح، المكافآت الفردية، المكافآت الجماعية، أنظمة المكافآت من خلال المفاوضات الجماعية) وأداء الفريق من خلال ابعاد (الإنجاز، الكفاءة، الفعالية، التعاون)، والتماسك للفريق من خلال ابعاد (الشعور بالانتماء، الثقة، التواصل، الدعم المتبادل) وتم جمع البيانات من ٣٢ عضواً فردياً من فرق مختلفة تعمل في ١٠ بنوك مختارة من منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة الى وجود ارتباط إيجابي بين أنظمة المكافآت وأداء الفريق، وبشكل أكثر تحديداً، فإن تقاسم الأرباح له تأثيرات إيجابية على أداء الفريق وأنظمة المكافآت من خلال المفاوضات الجماعية تؤثر بشكل كبير على تماسك الفريق، واوصت الدراسة اصحاب العمل بضرورة استخدام أنظمة المكافآت كعامل محفز لتوجيه سلوك الفريق وتحسين الاداء والاحتفاظ بالموظفين، والتركيز على أنظمة المكافآت الجماعية وتقاسم الأرباح لتعزيز أداء الفريق، وتعزيز أنظمة المكافآت من خلال المفاوضات الجماعية لتعزيز تماسك الفريق.

دراسة (2022) Varotsis, بعنوان "Exploring the influence of telework on work performance in public services: experiences during the

"COVID-19 pandemic": هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية ارتباط العمل عن بعد بأداء العمل والمرونة أثناء جائحة COVID-19، وقد تناولت الدراسة العمل عن بعد بابعاده (مدة العمل عن بعد، تردد العمل عن بعد، أنواع مهام العمل عن بعد)، وأداء العمل بابعاده (الإنتاجية، الجودة، الكفاءة، الخدمة للعملاء)، ومرونة العمل بابعاده (جداول العمل المرنة، العمل من المنزل، استخدام التكنولوجيا)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحليل البيانات، وشملت العينة على ١٧٨ مديراً وموظفاً في المنظمات العاملة في الخدمات العامة في اليونان، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان تم تصميمه لذلك، ووثق تقييم العلاقات بين المتغيرات باستخدام الانحدار الخطي، وتوصلت الدراسة إلى أن العمل عن بعد أثر على أداء العمل في الخدمات العامة بطرق مختلفة، كما كشفت النتائج أن العمل عن بعد لم يحسن كفاءة أداء عمل الخدمة العامة؛ ومع ذلك، أدى تنفيذ جداول العمل المرنة بسبب العمل عن بعد إلى تحسين أداء عمل الخدمات العامة، وتساعد هذه الدراسة المديرين من خلال إظهار أن العمل عن بعد قد يتم تنفيذه بشكل أفضل لتحسين أداء العمل من خلال مرونة العمل بدلاً من كونه تغييراً تنظيمياً، وقد أوصت الدراسة بضرورة تنفيذ جداول العمل المرنة لتحسين أداء العمل عن بعد، وتوفير الأدوات والتكنولوجيا اللازمة للعمل عن بعد بشكل فعال، وتدريب الموظفين على العمل عن بعد بشكل فعال، وتقييم تأثير العمل عن بعد على أداء العمل بشكل دوري.

دراسة (2023) Al Zeer, . etal بعنوان "Conceptual model of predicting employee performance through the mediating role of employee engagement and empowerment": هدفت هذه الدراسة إلى تصور الدور الوسيط لالتزام الموظفين وتمكينهم في التنبؤ بأداء الموظفين، وتناولت الدراسة أبعاد الدراسة التزام الموظفين بابعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري)، وتمكين الموظفين بابعاده (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي) وبيئة العمل بابعادها (الدعم الاجتماعي، العدالة التنظيمية، فرص التطوير)، وإداء العاملين بابعاده (الإنتاجية، الجودة، الابتكار) واستخدمت الدراسة منهجية المسح الكمي لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس الموظفين في مؤسسات التعليم العالي وتطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الجزئية لتحليل البيانات، بالإضافة إلى ذلك، تجري الدراسة تحليلاً بيومترياً منهجياً للأدبيات المعاصرة حول العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى الدور الحاسم لالتزام الموظفين

وتمكينهم في تحسين أداء الموظفين، وعلى نحو غير متوقع، لم تجد الدراسة أيضًا أدلة داعمة للعلاقة بين بيئة العمل وأداء الموظفين، علاوة على ذلك، يفسر النموذج المقترح ٥١,٦% من التباين في إنتاجية الموظفين، ومن بين الآثار النظرية لهذه الدراسة اظهرت أهمية إدخال وسطاء جدد وسليمة نظريًا لتفسير كيفية تطور العلاقة بين التزام الموظفين وتمكينهم في مؤسسة التعليم العالي وأداء موظفيها.

- تعليق الباحث على الدراسات السابقة:

تشير الدراسات السابقة التي تم ذكرها إلى أن إدارة الموارد البشرية الرشيقة تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين في المنظمات، سواء كانت صناعية أو في مجال الرعاية الصحية، وتحسين الأداء العام للمؤسسات ويمكن سرد ذلك كالتالي:-

فقد اتفقت دراسة (Nordin, et al (2018 تحت عنوان "The Impact of Lean Human Resource Management on Employee Performance: Evidence from the UK Healthcare Sector"، مع الدراسات الأخرى في أن إدارة الموارد البشرية الرشيقة تساعد في تحسين أداء الموظفين في قطاع الرعاية الصحية في المملكة المتحدة، ولكنها اختلفت عنهم في أنها لم تشمل جوانب أخرى من إدارة الموارد البشرية الرشيقة، مثل تطوير الموظفين وتحسين بيئة العمل، ومن جانب آخر فقط توصلت دراسة Bhatia, and (2019) بعنوان "The Effect of Lean Human Resource Practices on Performance: Evidence from Indian Organizations"، إلى أن إدارة الموارد البشرية الرشيقة تساهم في تحسين أداء المؤسسات في الإمارات العربية المتحدة، وهو ما متوافق مع اغلب الدراسات السابقة ولكنها اختلفت في أنها لم تشمل جوانب أخرى من إدارة الموارد البشرية الرشيقة، مثل تطوير الموظفين وتحسين بيئة العمل.

كما توصلت دراسة الحجار، والسعيد، (٢٠١٩)، بعنوان "إدارة الموارد البشرية الرشيقة في الشركات الصغيرة والمتوسطة"، إلى أن إدارة الموارد البشرية الرشيقة تساهم في تحسين أداء المؤسسات، ولكنها اختلفت عن الدراسات السابقة في أنها تحدثت عن بعض عوامل التحسين المختلفة عن مثل تحسين العمليات وتدريب الموظفين وتطوير قدراتهم، ولم تتطرق بشكل خاص إلى تحسين بيئة العمل.

و اتفقت دراسة (Lee, and Choi, (2016 بعنوان "The impact of lean HR practices on organizational performance: Evidence from US

"automotive manufacturing firms"، فى ان إدارة الموارد البشرية الرشيقة تساعد فى تحسين الاداء التنظيمى للعاملين، ولكنها اختلفت فى شمولها فى الحديث عن استخدام التكنولوجيا والأتمتة فى إدارة الموارد البشرية كعامل مساهم فى تحسين الأداء، ولم تتطرق بشكل خاص إلى تحسين بيئة العمل.

- أوجه الاختلاف وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: -

تلعب الدراسات السابقة دوراً هاماً فى تعزيز الدراسة الحالية حيث انه من خلال منهج واساليب ونتائج الدراسات السابقة استطاع الباحث تكوين خلفية واضحة عن موضوع الدراسة، فهذه الدراسة كغيرها من الدراسات تعد استكمالاً لما سبقها من دراسات ولكنها تتميز عن الدراسات السابقة فى عدة جوانب:

(١) **السياق:** تركز الدراسة على تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة فى سياق محدد، وهو المديرية الصحية العامة بمنطقة جازان فى المملكة العربية السعودية، بينما تركز العديد من الدراسات السابقة على تحليل هذه الممارسات بشكل عام أو فى سياقات مختلفة، مثل الشركات الخاصة أو القطاع العام بشكل عام.

(٢) **منهجية البحث:** اعتمدت الدراسة على منهجية بحثية كمية ونوعية متكاملة، حيث تم استخدام الاستبيان لتحليل آراء العاملين، والمقابلات المتعمقة لفهم تجاربهم بشكل أفضل، بينما تركز العديد من الدراسات السابقة على استخدام منهجية بحثية واحدة فقط، مثل الاستبيان أو المقابلات.

(٣) **أداة القياس:** تم تصميم أداة قياس جديدة خاصة بالدراسة لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة وتأثيرها على أداء العاملين، بينما تعتمد العديد من الدراسات السابقة على أدوات قياس موجودة تم تطويرها فى سياقات أخرى.

(٤) **النتائج:** قدمت الدراسة نتائج محددة حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة وتحسين أداء العاملين فى سياق المديرية الصحية العامة بمنطقة جازان، بينما تركز العديد من الدراسات السابقة على تحليل هذه العلاقة بشكل عام أو فى سياقات مختلفة.

- صياغة مشكلة البحث:

يُعدّ القطاع الصحي أحد ركائز رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، والتي تسعى إلى بناء مجتمع صحي وقوي يُقدم خدمات رعاية صحية متميزة للمواطنين، ولعبت إدارة الموارد البشرية الرشيقة دوراً هاماً فى تحقيق أهداف هذا القطاع من خلال تحسين أداء العاملين فيه

وتعزيز كفاءتهم، وتتميز إدارة الموارد البشرية الرشيقة بالمرونة والتكيف مع التغيرات المتسارعة، وهو ما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تُركز على التغيير والابتكار، وتساهم هذه الإدارة في بناء بيئة عمل إيجابية وتحفيزية للعاملين في القطاع الصحي، مما يُعزز انتماءهم وإنتاجيتهم. (الزهراني، والعريج. ٢٠٢٣).

حيث أظهرت دراسة أجرتها وزارة الصحة السعودية عام ٢٠٢٢ أن معدلات رضا العاملين في القطاع الصحي زادت بنسبة ١٥% بعد تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة، كما أشارت دراسة أخرى أجراها معهد الإدارة العامة عام ٢٠٢٣ إلى أن ٨٥% من العاملين في القطاع الصحي الذين تم تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة عليهم قد أظهروا شعوراً أكبر بالانتماء والإنتاجية، كما أظهرت تقارير وزارة الصحة السعودية أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة قد ساهم في تقليل أوقات الانتظار للمرضى بنسبة ٢٠%، وأشارت دراسة أجراها المركز الوطني للتميز في الإدارة الصحية عام ٢٠٢١ إلى أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة قد ساهم في زيادة معدلات رضا المرضى عن الخدمات المقدمة لهم بنسبة ١٠%. (وزارة الصحة السعودية. ٢٠٢٢)، معهد الإدارة العامة. (٢٠٢٣)، المركز الوطني للتميز في الإدارة الصحية. (٢٠٢١))

وعلى الرغم من الدور الكبير الذي تقوم به المملكة لتحسين وتطوير المورد البشري بها، إلا أنها تواجه مجموعة من التحديات لتحقيق ذلك، حيث أشار التقرير الصادر عن وزارة الصحة السعودية (٢٠٢٢) وعن * الهيئة العامة للإحصاء. (٢٠٢٢) بمسح القوى العاملة، إلى مجموعة من هذه التحديات والتي تتضمنت التالي:

- **نقص القوى العاملة:** تُعاني المملكة من نقص في عدد العاملين في بعض التخصصات الطبية، مثل أطباء التخدير وأطباء الأطفال.
- **عدم توزيع الموارد البشرية بشكل عادل:** يتركز غالبية العاملين في القطاع الصحي في المدن الكبرى، بينما تُعاني بعض المناطق الريفية من نقص حاد في الكوادر الطبية.
- **انخفاض معدلات رضا العاملين:** أظهرت بعض الدراسات أن معدلات رضا العاملين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية منخفضة مقارنةً ببعض الدول الأخرى.
- **ضعف الإنتاجية:** تُشير بعض الدلائل إلى أن إنتاجية العاملين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية ليست بالمستوى المطلوب.

وعلى مستوى المديرية الصحية العامة بنجران اظهرت التقرير الصادر عن المديرية الصحية العامة بنجران عام ٢٠٢٢ أن معدلات رضا العاملين في مستشفياتها زادت بنسبة ١٠% بعد تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة، كما أشارت إلى أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة قد ساهم في تقليل أوقات الانتظار للمرضى بنسبة ١٥%، كما أظهرت دراسة أجرتها جامعة الملك خالد عام ٢٠٢٣ أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة في مستشفيات المديرية الصحية العامة بنجران قد ساهم في زيادة معدلات الإنتاجية بنسبة ٨%، إلا أن هذه التقارير أشارت أيضا إلى أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الرشيقة في مستشفيات المديرية الصحية العامة بنجران يُحقق نتائج إيجابية على مختلف الأصعدة، إلا أن بعض أوجه القصور والتحديات تُعيق تحقيق الاستفادة القصوى من هذه الإدارة مثل (المديرية الصحية العامة بنجران. ٢٠٢٢).

- نقص الخبرات في تطبيق إدارة الموارد البشرية الرشيقة: حيث يفتقر بعض موظفي إدارة الموارد البشرية في مستشفيات المديرية الصحية العامة بنجران إلى الخبرات الكافية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة.
 - عدم وجود بنية تحتية داعمة: حيث تفتقر بعض مستشفيات المديرية الصحية العامة بنجران إلى البنية التحتية اللازمة لدعم تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة، مثل أنظمة إدارة المعلومات والموارد البشرية.
 - مقاومة التغيير: حيث يُواجه بعض العاملين في مستشفيات المديرية الصحية العامة بنجران مقاومة للتغيير عند تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة.
- لذا تعد دراسة دور رشاقة ادارة الموارد البشرية فى تحسين اداء العاملين بمديرية الصحة بجازان مهمة لما لها من اثر فى فهم كيفية تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة ولما ينتج عن ذلك من اثر مباشر على اداء العاملين والمؤسسة، ويساهم فى تحسين جودة الخدمات المقدمة في المستشفيات، وزيادة رضا العاملين عن وظائفهم، مما سينعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمات المقدمة للمرضى.
- لذلك تتمثل مشكلة الدراسة فى محاولة الاجابة على التساؤل التالي: هل ادارة الموارد البشرية الرشيقة لها دور في تحسين اداء العاملين بالمديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- (١) هل هناك علاقة بين التوظيف الرشيق وتحسين اداء العاملين في المديرية العامة الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية ؟
- (٢) هل هناك علاقة بين ادارة الاداء الرشيق وتحسين اداء العاملين في المديرية العامة الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية ؟
- (٣) هل هناك علاقة بين التدريب الرشيق وتحسين اداء العاملين في المديرية العامة الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية ؟
- (٤) هل هناك علاقة بين نظام الاجور والتعويضات الرشيقة وتحسين اداء العاملين في المديرية العامة الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية ؟
- (٥) هل هناك علاقة بين التعلم والتطوير الرشيق وتحسين اداء العاملين في المديرية العامة الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية ؟
- (٦) هل تختلف تأثير ادارة الموارد البشرية الرشيقة على تحسين اداء العاملين بالمديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية بإختلاف الخصائص الديموغرافية؟

- أهداف البحث: تسعى الباحثة إلى تحقيق الهدف الرئيسى التالى:

"تحديد ادارة الموارد البشرية الرشيقة لها دور في تحسين اداء العاملين بالمديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية"

وينبثق من هذا الهدف الاهداف الفرعية التالية:

- (١) تحديد العلاقة بين التوظيف الرشيق وتحسين اداء العاملين في المديرية العامة الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية ؟
- (٢) الكشف عن العلاقة بين ادارة الاداء الرشيق وتحسين اداء العاملين في المديرية العامة الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية ؟
- (٣) تحديد دزر التدريب الرشيق فى تحسين اداء العاملين في المديرية العامة الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية ؟
- (٤) تحديد العلاقة بين نظام الاجور والتعويضات الرشيقة وتحسين اداء العاملين في المديرية العامة الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية ؟

٥) تحديد العلاقة بين بين التعلم والتطوير الرشيق وتحسين اداء العاملين في المديرية العامة الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية ؟

٦) تحديد مدى اختلاف تأثير ادارة الموارد البشرية الرشيقة على تحسين اداء العاملين بالمديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية بإختلاف الخصائص الديموغرافية؟

سادسا: أهمية البحث: يمكن توضيح اهميه البحث من الناحيتين العلمية والعملية على النحو التالي:

- **الأهمية العلمية:** تتبع أهمية البحث من الناحية العلمية من الاسهام العلمى المتوقع بتوفير معرفة موثقة لدور ادارة الموارد البشرية الرشيقة والذي يمكن ان يسهم فى تحسين اداء العاملين فى المديرية وذلك من خلال تقديم أضافه علميه حول متغيرات الدراسه وتقديم إطار نظري يعالج تلك المتغيرات وربط نتائجه مع نتائج الدراسات السابقة ومعرفته مدى الاتفاق او الاختلاف معها وعليه اقتراح مزيد من الدراسات مستقبلا.

- **الأهمية التطبيقية:** تتبع أهمية البحث التطبيقية من ان هذا البحث يمثل قطاع هام من قطاعات الدولة وهو القطاع الصحى عامة والمستشفيات بوجه خاص، حيث يمثل القطاع الصحى الركيزة الاساسية في سلامة وصحة الموارد البشرية، وهو الركيزة الاساسية للحصول على قوى بشرية قادرة على العمل والانتاج..

تستمد الدراسه اهميتها من اهمية ادارة الموارد البشرية الرشيقة والذي يمكن ان يسهم فى تحسين اداء العاملين من خلال دراسة ميدانية تؤدي الى جملة من النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي ستوضع بين أيدي متخذي القرارات للاستفادة.

- **فروض البحث:** من العرض السابق لمشكلة واهداف الدراسة ترى الباحثة انه سوف يتم قياس دور ادارة الموارد البشرية الرشيقة فى تحسين اداء العاملين بالمديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية،من خلال اختبار فرضين رئيسيان منبثق منهم عدة فروض فرعية على النحو التالي:

الفرض الرئيسي الاول:لا يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية بين ادارة الموارد البشرية الرشيقة وتحسين اداء العاملين بالمديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية

وفيما يلي الخمسة فرضيات الفرعية التي تغطي كل واحدة منها اثر وظيفة من وظائف ادارة الموارد البشرية الرشيقة على تحسين اداء العاملين وذلك بعد صياغة هذه الفرضيات في صيغة العدم (HO) كالتالى:

- ١) لا يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية بين التوظيف الرشيق و تحسين اداء العاملين في المديرية العامة الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية
- ٢) لا يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية بين ادارة الاداء الرشيقة و تحسين اداء العاملين في المديرية العامة الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية
- ٣) لا يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية بين التدريب الرشيق و تحسين اداء العاملين في المديرية العامة الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية
- ٤) لا يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية بين التعويضات الرشيقة و تحسين اداء العاملين في المديرية العامة الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية
- ٥) لا يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية بين التعلم والتطوير الرشيق وتحسين اداء العاملين في المديرية العامة الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية

- مصطلحات البحث:

١- ادارة الموارد البشرية الرشيقة:

- وفقاً لمارتنز وكولينز (٢٠١٩)، تعني رشاقة إدارة الموارد البشرية هي القدرة على تكيف ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة لمواكبة التغييرات في السوق والبيئة الخارجية بشكل فعال Martínez, & Collins, (2019).

- بينما وفقاً لبوريلي (٢٠٠٨)، تعني رشاقة إدارة الموارد البشرية القدرة على تكيف ممارسات إدارة الموارد البشرية والأنشطة المتعلقة بالموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل وأكثر فعالية.. (Borelli, 2008).

- **الموارد البشرية الرشيقة:** هي استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة قدرتها على التكيف مع التحديات المتغيرة في السوق. وتعتمد الموارد البشرية الرشيقة على تحسين جودة العمل، وتطوير مهارات الموظفين، وتحسين العمليات الداخلية للمؤسسة، وتحقيق التكاليف المنخفضة، وتعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين (Becker & Huselid, 2006).

- إدارة الموارد البشرية الرشيقة: هي نهج إداري يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد البشرية. وتتضمن إدارة الموارد البشرية الرشيقة تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة، وتحسين جودة العمل والتحكم في التكاليف، وتحسين تواصل الموظفين وتعزيز روح الفريق والتعاون (Jackson, et al., 2014).

يقترح نموذج "بوريلي" لرشاقة إدارة الموارد البشرية أربعة أبعاد أساسية لرشاقة إدارة الموارد البشرية، وهي:

- (١) رشاقة التوظيف (**Agility in Recruitment**): وتعني القدرة على توظيف الموظفين المناسبين في الوقت المناسب وبتكلفة مناسبة.
- (٢) رشاقة التدريب (**Agility in Training**): وتعني القدرة على توفير التدريب الملائم والفعال للموظفين في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.
- (٣) رشاقة الأداء (**Agility in Performance**): وتعني القدرة على تقييم وتحسين أداء الموظفين بطريقة فعالة وسريعة.
- (٤) رشاقة التنظيم والتطوير والتعلم (**Agility in Organization**): وتعني القدرة على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل وتحسين العمليات والإجراءات بشكل مستمر.

٢- أداء العاملين:

يعريف أداء العاملين على أنه "القدرة على تحقيق الأهداف والمعايير المحددة مسبقاً في مجال العمل" (Armstrong, 2012).

ويعرف (Koopmans et al., 2011) أداء العاملين بأنه "القدرة على تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية في مجال العمل بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب".

- **منهجية البحث:** وتشتمل منهجية البحث على ما يلي:
- **منهج البحث:** لتحقيق أهداف البحث واختبار صحة الفرضيات؛ تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ؛ الذي يعبر عن الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة الاجتماعية المراد دراستها على صورة نوعية أو كمية رقمية، وهذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعتمد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره (غرايبة وآخرون، 2015) وفي هذا

البحث يستخدم لكشف دور رشاقة ادارة الموارد البشرية فى تحسين اداء العاملين فى المديرية العامة بصحة جازان بالمملكة العربية السعودية.

- مجتمع البحث وعينة البحث:

- مجتمع البحث: ويتمثل مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالمديرية العامة بصحة جازان بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (٥٠٠) وتم التطبيق على كافة العاملين بالمديرية وتم جميع عينة مكونة من ٣٥٠ موظفاً من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع استبانة الدراسة على العينة المختارة بطريقة عشوائية من مختلف الأقسام والفئات العمرية والتعليمية لضمان تمثيلها للمجتمع.

- أنواع البيانات وأساليب جمعها: سوف يعتمد الباحث على ما يلي:

- انواع البيانات: يتم جمع البيانات من المصادر التالية:

- البيانات الأولية: وهى البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية المتعلقة بالدراسة والتي سيتم الحصول عليها باستخدام الاستبيان، ومنها، المسوحات واستبيانات فى المديرية العامة للشئون الصحية بجازان بالمملكة العربية السعودية، حيث سيتم تصميم استبيانات لقياس العلاقة بين رشاقة ادارة الموارد البشرية وتحسين اداء العاملين فى المديرية العامة للشئون الصحية بجازان بالمملكة العربية السعودية، كما سيتم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية من العاملين وتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات.

- البيانات الثانوية: وهى البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال البحث في الكتب والدوريات والأبحاث والمؤتمرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والتي تشمل:

- التقارير والدراسات المنشورة: سيتم الاطلاع على التقارير والدراسات السابقة التي تناقش رشاقة ادارة الموارد البشرية وتحسين اداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، كما سيتم البحث في قواعد البيانات الأكاديمية والمجلات العلمية للعثور على الأبحاث ذات الصلة.
- البيانات الإحصائية: سيتم الاستعانة بالبيانات الإحصائية المتاحة من مصادر رسمية مثل وزارة الصحة أو الهيئات الحكومية المعنية بالرعاية الصحية، والتقارير الصادرة عن مستشفيات منطقة جازان، حيث ستوفر هذه المصادر بيانات حول مؤشرات اداء العاملين، ومدى تطبيق رشاقة ادارة الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.

• التقارير الداخلية: سيتم الحصول على بعض البيانات من التقارير الداخلية لوزارة الصحة السعودية، والهيئات الصحية الأخرى، ومستشفيات منطقة جازان، وتشمل هذه التقارير تقييمات الأداء والتقارير السنوية حول أداء العاملين، والتقدم الذي تم في استخدام ممارسات رشاقة إدارة الموارد البشرية بمنطقة صحة جازان بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.. الخ.

- أساليب جمع البيانات: سيتم جمع البيانات باستخدام " استمارات الاستبيان" والتي سيتم توزيعها على عينة البحث في مستشفيات منطقة جازان، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية، والرجوع إلى التقارير الرسمية الصادرة عن وزارة الصحة السعودية ومستشفيات منطقة جازان بغرض جمع البيانات العلاقة بين رشاقة إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين بالمستشفيات محل الدراسة.

- أساليب تحليل البيانات: سوف يقوم الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وذلك بالاعتماد على الأساليب التالية:

- تحليل الانحدار المتعدد
- اختبار T.test لعينة واحدة
- حساب المتوسطات والانحرافات المعياري

- حدود البحث:

- الحدود الموضوعية للبحث: ستركز موضوع البحث حول دور رشاقة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمديرية العامة بصحة جازان بالمملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمنية للبحث: خلال الفترة الزمنية من عام ٢٠٢٤ إلى عام ٢٠٢٦.

- الحدود المكانية للبحث: مستشفيات منطقة جازان بالمملكة العربية السعودية.

- الحدود البشرية للبحث: تشمل جميع العاملين بمستشفيات منطقة جازان بالمملكة العربية السعودية

- الأدوات المستخدمة في الدراسة:

- الاستبيان: يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث قمنا باستعمال الاستبيان كوسيلة بحث للكشف عن آراء عينة الدراسة ويعد إعداد الاستبيان هو من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لأنه الأساس الذي يتضمن صحة النتائج التي يتم التوصل إليها. وقد تضمن الاستبيان قسمين:

▪ **القسم الأول:** وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، وهي: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية).

▪ **القسم الثاني:** ويحتوي على محورين: -

المحور الأول: ويتمثل في رشاقة إدارة الموارد البشرية، حيث شمل (٢٥) عبارة اجمالية للمتغير المستقل موزعة على الابعاد التالية:

- التوظيف الرشيق (٥) فقرات
- إدارة الأداء الرشيقة (٥) فقرات
- التدريب الرشيق (٥) فقرات
- نظم التعويضات الرشيق (٥) فقرات
- التعلم والتطوير الرشيق (٥) عبارات

المحور الثاني: ويتمثل في تحسين أداء العاملين، حيث شمل (٢٠) عبارة اجمالية للمتغير التابع موزعة على الأبعاد التالية:

- سرعة الأداء (٥) فقرات
- جودة الأداء (٥) فقرات
- دقة الأداء (٥) فقرات
- حجم الأداء (٥) فقرات

وقد تم الاعتماد على مقياس للإجابة يتراوح بين ١ إلى ٥ حسب مقياس ليكرت الخماسي حيث طلب من أفراد العينة إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق هذا المقياس كما يلي: -

- غير موافق بشدة: ولها درجة واحدة (١)
- غير موافق: ولها درجتان (٢)
- محايد: ولها ثلاث درجات (٣)
- موافق: ولها أربع درجات (٤)
- موافق بشدة: ولها خمس درجات (٥)

أي انه كلما اقتربت الاجابة من (٥) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر ووفقاً لما سبق:

يتم حساب المدي: وهو الفرق بين أعلي قيمة وأقل درجة بالمقياس $٥-١=٤$

طول الفئة: والذي يمثل: المدى / عدد فئات المقياس: $5 / 4 = 1,25$ ويتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (١) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة: $1,25 + 1 = 2,25$ وبذلك تتحدد فئات المقياس كالتالي:

- من ١ إلى ١,٨٠ غير موافق بشدة
- من ١,٨١ إلى ٢,٦٠ غير موافق.
- من ٢,٦١ إلى ٣,٤ محايد.
- من ٣,٤١ إلى ٤,٢ موافق.
- من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠ موافق بشدة.

أولاً: ثبات وصدق الاستبيان:

- **ثبات الاستبيان (Reliability):** يقصد به مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الاداة نفسها، ومن خلال الجدول ادناه، فان ثبات اداة الدراسة باستخدام معامل الفا كرونباخ (Coefficient Alpha (Cronbach)، الذي يحدد مستوى قبول اداة الدراسة بمستوى 0,60 فأكثر، وقد بلغ قيمه معامل الثبات لجميع ابعاد المتغير المستقل "رشاقة إدارة الموارد البشرية" بين (٩٤,٤ %) و (٩٥,٧ %)، بينما بلغ إجمالي معامل الثبات للمتغير المستقل (٩٨,٦) وبلغ قيمه معامل الثبات لجميع ابعاد المتغير التابع "تحسين أداء العاملين" بين (٩١,٧ %) و (٩٣,٢ %)، بينما بلغ إجمالي معامل الثبات للمتغير التابع (٩٧,٦) وبهذا نكون قد وضعنا مدى ثبات اداة الدراسة، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (٢) معاملات ثبات الاستبيان

المحور	عدد العناصر	ألفا كرونباخ
التوظيف الرشيق	٥	٩٤,٤ %
إدارة الأداء الرشيق	٥	٩٤,٨ %
التدريب الرشيق	٥	٩٤,٩ %
نظم التعويضات الرشيق	٥	٩٥,٧ %
التعلم والتطوير الرشيق	٥	٩٤,٨ %
رشاقة إدارة الموارد البشرية	٢٥	٩٨,٦ %
سرعة الأداء	٥	٩٢,٢ %
جودة الأداء	٥	٩٣,٢ %
دقة الأداء	٥	٩١,٧ %
حجم الأداء	٥	٩٢,٧ %
تحسين أداء العاملين	٢٠	٩٧,٦ %

- **صدق الاستبيان (Validity):** يقصد بصدق الاداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبيان المستخدم في الدراسة نعتمد على ما يلي:

- **الصدق الذاتي (الاتساق الداخلي):** تم حساب معامل الارتباط (Pearson) بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه والجدول التالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كان للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يري آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة (٥٠ %) وآخرون يقدرون النسبة بـ (٧٠ %) وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله، وسنوضح النتائج المتحصل عليها في الجداول التالية:

- **نتائج الصدق الذاتي لأبعاد المتغير المستقل " رشاقة إدارة الموارد البشرية ":** فيما يلي سيتم عرض نتائج الصدق الذاتي لأبعاد المتغير المستقل " رشاقة إدارة الموارد البشرية " وهي متمثلة فيما يلي (التوظيف الرشيق، إدارة الأداء الرشيق، التدريب الرشيق، نظام التعويضات الرشيق، التعلم والتطوير الرشيق).

الجدول رقم (٣) الصدق الذاتي لبعد التوظيف الرشيق

م	العبارات	درجة الارتباط	مستوى المعنوية
١	تتم عملية التوظيف في المستشفى بالسرعة مع مراعاة احتياجات الأقسام المختلفة.	٠.٨٩٣**	٠.٠٠٠
٢	تتسم عملية التوظيف بالمرونة وفقاً للاحتياجات المستشفى المتغيرة، خاصة في حالات الطوارئ.	٠.٩٠٨**	٠.٠٠٠
٣	تستخدم تقنيات حديثة في عملية التوظيف، مثل منصات التوظيف الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي، لجذب أفضل الكفاءات.	٠.٩٢٧**	٠.٠٠٠
٤	يشارك أصحاب المصلحة الرئيسيين مثل مديري الأقسام وإدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف.	٠.٩١١**	٠.٠٠٠
٥	يتم تقييم المرشحين بشكل شامل لضمان اختيار أفضل الأشخاص للوظائف المختلفة.	٠.٨٨٩**	٠.٠٠٠
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (٠.٨٨٩)، (٠.٩٢٧) عند مستوى دلالة (٠,٠١) حيث كانت مستويات الدلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد التوظيف الرشيق.

الجدول رقم (٤) الصدق الذاتي لبعد إدارة الأداء الرشيق

م	العبارات	درجة الارتباط	مستوى المعنوية
١	يشارك العاملون في المستشفى في تحديد الأهداف المطلوب منهم تحقيقها خلال الفترة القادمة.	٠.٩١٣**	٠.٠٠٠
٢	يتم تقييم الأداء بانتظام بالمستشفى لتحسين أداء العاملين.	٠.٨٩٠**	٠.٠٠٠
٣	يتم تقديم ملاحظات مفيدة للموظفين في ضوء تقييم الأداء لتطوير أدائهم.	٠.٩١٧**	٠.٠٠٠
٤	تستخدم تقنيات حديثة لإدارة الأداء، مثل أنظمة إدارة الأداء الإلكترونية، لمتابعة أداء الموظفين وتقديم البيانات اللازمة للتحسين.	٠.٩٠٠**	٠.٠٠٠
٥	يستفيد من إدارة الأداء في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالمستشفى.	٠.٩٢٩**	٠.٠٠٠

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (٠.٨٩٠)، و(٠.٩٢٩) عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث كانت مستويات الدلالة (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد إدارة الأداء الرشيق.

الجدول رقم (٥) الصدق الذاتي لبعد التدريب الرشيق

م	العبارات	درجة الارتباط	مستوى المعنوية
١	تقدم برامج تدريب مناسبة لتلبية احتياجات الموظفين بالأقسام المختلفة في المستشفى.	٠.٩٠٧**	٠.٠٠٠
٢	يتم تحديث برامج التدريب بانتظام لتتماشى مع أحدث التطورات في المجال الصحي.	٠.٩١٧**	٠.٠٠٠
٣	تستخدم تقنيات تدريب حديثة، مثل التعلم الإلكتروني والتدريب العملي، لضمان فعالية برامج التدريب.	٠.٩٠٥**	٠.٠٠٠
٤	تقيم فعالية برامج التدريب لتلبي احتياجات العاملين بالمستشفى بشكل أفضل.	٠.٩١٧**	٠.٠٠٠
٥	يتم تشجيع العاملين على حضور المؤتمرات أو الندوات العلمية للتعلم المستمر.	٠.٩٢٥**	٠.٠٠٠

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (٠.٩٠٥)، و(٠.٩٢٧) عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث كانت مستويات الدلالة (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد التدريب الرشيق.

الجدول رقم (٦) الصدق الذاتي لبعد نظام التعويضات الرشيق

م	العبارات	درجة الارتباط	مستوى المعنوية
١	يتسم نظام التعويضات في المستشفى بالعدالة ويراعى خبرات العاملين.	**٠.٩٤١	٠.٠٠٠
٢	يراعي نظام الأجور والتعويضات في المستشفى ما يقدمه المنافسون في المنطقة من تعويضات لمنسوبيها.	**٠.٩٣٣	٠.٠٠٠
٣	يتم مراجعة نظام التعويضات بانتظام ليتماشى مع ظروف السوق.	**٠.٩١٤	٠.٠٠٠
٤	يتم تقديم حوافز أو مكافآت للعاملين لتحفيزهم، خاصة في حالات الأداء المتميز.	**٠.٩١٠	٠.٠٠٠
٥	تقدم حوافز أو مكافآت للعاملين لتحسين أدائهم، خاصة في حالات الطوارئ.	**٠.٩١٧	٠.٠٠٠
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (٠.٩١٠)، و(٠.٩٤١) عند مستوي دلالة (٠,٠١) حيث كانت الدلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد نظام التعويضات الرشيق.

الجدول رقم (٧) الصدق الذاتي لبعد التعلم والتطوير الرشيق

م	العبارات	درجة الارتباط	مستوى المعنوية
١	يتم تشجيع ثقافة التطوير المستمر في المستشفى للعاملين لتحسين مهاراتهم المختلفة.	**٠.٨٩٥	٠.٠٠٠
٢	يتم توفير فرص للعاملين لتطوير مهاراتهم أو معارفهم من خلال برامج التدريب أو التعليم المستمر، وغيرها.	**٠.٩١١	٠.٠٠٠
٣	يُدعم العاملون الذين يرغبون في متابعة فرص التعلم والتطوير الخارجي، من خلال توفير منح دراسية أو برامج تبادل مع مؤسسات طبية عالمية.	**٠.٩١١	٠.٠٠٠
٤	تُستخدم تقنيات حديثة للتعلم والتطوير، مثل التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد، لضمان سهولة الوصول إلى المعرفة.	**٠.٩٢٣	٠.٠٠٠
٥	تُقيم فعالية برامج التعلم والتطوير لتحسينها لتكون بشكل أفضل.	**٠.٩١١	٠.٠٠٠
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (٠.٨٩٥)، و(٠.٩٢٣) عند مستوي دلالة (٠,٠١) حيث كانت الدلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد التعلم والتطوير الرشيق.

- نتائج الصدق الذاتي لأبعاد المتغير التابع "تحسين أداء العاملين": فيما يلي يتم عرض نتائج الصدق الذاتي لأبعاد المتغير التابع والتي تشمل (سرعة الأداء، جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء).

الجدول رقم (٨) الصدق الذاتي لبعد سرعة الأداء

م	العبارات	درجة الارتباط	مستوى المعنوية
١	تتميز بيئة العمل في المستشفى بسرعة إنجاز المهام.	**.٨٨٤	.٠٠٠
٢	يلتزم العاملون في المستشفى بإنجاز المهام في الوقت المحدد لهم.	**.٨٧٧	.٠٠٠
٣	تتخذ القرارات في المستشفى في التوقيت المناسب استجابة لتغير احتياجات العمل دون تردد.	**.٨٧٢	.٠٠٠
٤	يتميز العاملون بمرونة للتكيف مع التغيرات المفاجئة في احتياجات العمل.	**.٨٦٥	.٠٠٠
٥	يتوفر لدى العاملون قدرة عالية على حل المشكلات بسرعة.	**.٨٧٤	.٠٠٠
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (٠.٨٦٥) و (٠.٨٨٤) عند مستوي دلالة (٠,٠١) حيث كانت مستويات الدلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد سرعة الأداء.

الجدول رقم (٩) الصدق الذاتي لبعد جودة الأداء

م	العبارات	درجة الارتباط	مستوى المعنوية
١	تُنجز المهام في المستشفى بمستوى جودةٍ يُضاهي أفضل الممارسات العالمية.	**.٨٨٨	.٠٠٠
٢	يُظهر العاملون اهتمامًا بالغًا بالتفاصيل مما يُقلل بشكلٍ كبير من الأخطاء.	**.٩٠٨	.٠٠٠
٣	يراعي العاملون الدقة العالية في عملهم، مما يُحسن من جودة المخرجات بشكل ملحوظ.	**.٨٩٨	.٠٠٠
٤	تُقدم الخدمات المختلفة في المستشفى بمستوى جودةٍ يلي توقعات المستفيدين، (ويفوقها في كثير من الأحيان).	**.٨٥٣	.٠٠٠
٥	يتم اتباع المعايير المعمول بها بدقة صارمة في جميع عمليات المستشفى.	**.٨٩٩	.٠٠٠
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (٠.٨٥٣) و (٠.٩٠٨) عند مستوي دلالة (٠,٠١) حيث كانت مستويات الدلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد جودة الأداء.

الجدول رقم (١٠) الصدق الذاتي لبعد دقة الأداء

م	العبارات	درجة الارتباط	مستوى المعنوية
١	يتم إدخال البيانات بالمستشفى بدقة متناهية لضمان سلامة المعلومات بشكل تام.	**٠.٧٤٩	.٠٠٠
٢	تُراجع التقارير أو الوثائق بعناية فائقة للتأكد من خلوها من الأخطاء قبل إصدارها مما يُضمن سلامة المستفيدين.	**٠.٧٩١	.٠٠٠
٣	يلتزم العاملون بدقة عالية في اتباع التعليمات لضمان تنفيذ المهام بشكل صحيح دون أي أخطاء.	**٠.٧٣١	.٠٠٠
٤	يتم استخدام الأجهزة أو الأدوات أو المعدات في المستشفى بشكل صحيح يراعي إجراءات السلامة بشكل صارم.	**٠.٧٠٢	.٠٠٠
٥	يتم اتباع إجراءات السلامة والجودة بدقة صارمة لضمان سلامة الجميع، دون أي مخاطر أو حوادث.	**٠.٧٣٣	.٠٠٠

****.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (٠.٧٠٢) و (٠.٩١) عند مستوي دلالة (٠,٠١) حيث كانت مستويات الدلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد دقة الأداء.

الجدول رقم (١١) الصدق الذاتي لبعد حجم الأداء

م	العبارات	درجة الارتباط	مستوى المعنوية
١	ينجز الموظفون في المستشفى كم كبير من العمل بكفاءة عالية خلال فترات زمنية معقولة، دون إرهاق أو عبء زائد على الموظفين.	**٠.٨٦٧	.٠٠٠
٢	تُظهر الأقسام قدرة استثنائية على تحقيق الأهداف المحددة، حتى في ظل ضغوط العمل.	**٠.٨٧٥	.٠٠٠
٣	يتم الاستفادة من وقت العمل بشكل فعالٍ للغاية لإنجاز أكبر قدر ممكن من العمل، (دون إهدار أو تباطؤ)، مما يُقلل من تكلفة العمل ويزيد من الإنتاجية.	**٠.٨٩٣	.٠٠٠
٤	يتم توزيع المهام على العاملين بشكلٍ عادلٍ لضمان إنجازها دون إرهاق أي عامل.	**٠.٨٩٠	.٠٠٠
٥	ينجز العاملين كميات هائلة من العمل خلال فترات زمنية معقولة.	**٠.٨٨١	.٠٠٠

****.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (٠.٨٦٧) و (٠.٨٩٣) عند مستوى دلالة (٠,٠١) حيث كانت مستويات الدلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد حجم الأداء.

- نتائج الصدق الذاتي بين المتغير المستقل والتابع والدرجة الكلية:

جدول رقم (١٢) يوضح درجة الاتساق الداخلي بين ابعاد المتغير المستقل (رشاقة إدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية

م	العبارات	درجة الارتباط	مستوى المعنوية
١	التوظيف الرشيق	٠.٩٠٧**	٠.٠٠٠
٢	إدارة الأداء الرشيقة	٠.٩٦٢**	٠.٠٠٠
٣	التدريب الرشيق	٠.٩٥٨**	٠.٠٠٠
٤	نظام التعويضات الرشيق	٠.٩٥٤**	٠.٠٠٠
٥	التعلم والتطوير الرشيق	٠.٩٥٦**	٠.٠٠٠

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يوضح الجدول درجة الارتباط الايجابية بين ابعاد المتغير المستقل (رشاقة إدارة الموارد البشرية) وهي: (التوظيف الرشيق، إدارة الأداء الرشيقة، التدريب الرشيق، نظام التعويضات الرشيق، التعلم والتطوير الرشيق)، مع الدرجة الكلية للاستبانة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٩٠٧ إلى ٠,٩٦٢) وهي قيم مرتفعة تدل على ارتباط قوي بين الأبعاد والدرجة الكلية، كما كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١). مما يؤكد أن الارتباطات ليست بالصدفة، ويلاحظ أن بعد "إدارة الأداء الرشيقة" كان له أقوى ارتباط بالدرجة الكلية (٠,٩٦٢) مما يشير إلى أهميته في تفسير رشاقة إدارة الموارد البشرية، وبشكل عام يمكن القول أن الجدول يوضح اتساق داخلي جيد لأبعاد الاستبانة مما يؤكد صدق بنائه.

جدول رقم (١٣) يوضح درجة الارتباط بين ابعاد المتغير التابع (الأداء الإبداعي للعاملين) والدرجة الكلية

م	العبارات	درجة الارتباط	مستوى المعنوية
١	سرعة الأداء	٠.٩٢٩**	٠.٠٠٠
٢	جودة الأداء	٠.٩٢٩**	٠.٠٠٠
٣	دقة الأداء	٠.٩٢٧**	٠.٠٠٠
٤	حجم الأداء	٠.٩٤٢**	٠.٠٠٠

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يوضح هذا الجدول درجة الارتباط الايجابي بين أبعاد المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) وهي: (سرعة الأداء، جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء)، مع الدرجة الكلية للاستبانة،

حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (٠,٩٢٧ إلى ٠,٩٤٢) وهي قيم عالية جدا تدل على ارتباط قوي جدا بين الأبعاد والدرجة الكلية، وكان جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) كما يلاحظ أن بعد "حجم الأداء" كان له أقوى ارتباط (٠,٩٤٢) مما يشير لأهميته الكبرى في تحسين أداء العاملين، كما يؤكد الجدول وجود اتساق داخلي ممتاز لأبعاد الاستبانة مما يعزز من صدق بنائها.

- التحليل الوصفي لخصائص العينة:

▪ توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير "النوع"

جدول (١٤) توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير "النوع"

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	٢٠١	%٥٧,٤
أنثى	١٤٩	%٤٢,٦
الإجمالي	٣٥٠	%١٠٠

يتضح من الجدول (١٤) أن إجمالي عدد عينة الدراسة (٣٥٠) وإن نسبه الذكور والاناث متباعدة الى حد ما، حيث كانت غالبية العينة من الذكور وقد بلغت عينة الذكور (٢٠١) بنسبة (%٥٧,٤) من إجمالي حجم العينة، في حين بلغت عينة الاناث (١٤٩) بنسبة (%٤٢,٦) من اجمالي حجم العينة

▪ توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير "العمر"

جدول (١٥) توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير "العمر"

النوع	العدد	النسبة المئوية
من ٢٠ الى ٣٠ سنة	٤٤	%١٢,٦
من ٣١ الى ٤٠ سنة	١٧٣	%٤٩,٤
من ٤١ الى ٥٠ سنة	١٢٠	%٣٤,٣
من ٥٠ سنة فما فوق	١٣	%٣,٧
الإجمالي	٣٥٠	%١٠٠

من خلال تحليل بيانات جدول (١٥) يتضح ان إجمالي عدد المبحوثين (٣٥٠)، كانت فئة المشاركين الذين أعمارهم تتراوح من (٣١) إلي (٤٠) سنة هي الأعلى وسجلت (%٤٩,٤)، وهذا يدل على ان معظم المبحوثين من فئة الشباب متوسطي العمر اصحاب الخبرات، كما اشارت النتائج أن هناك تباعد ملحوظ بين كافة الفئات العمرية المشاركة، حيث شاركت الفئة العمرية من (٤١) سنة الى (٥٠) سنة بنسبة مشاركة تمثل (%٣٤,٣) من عينة البحث، ونسبة الفئة العمرية من (٢٠) الى (٣٠) سنة بنسبة مشاركة (١٢,٦)، وجاءت في

المرتبة الاخيرة الفئة العمرية من (٤٥) سنة فأكثر بنسبة مشاركة (٣,٧)، وتدل هذه النسب على المشاركة الشبابية الكبيرة في الاستبيان،

- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير "المؤهل العلمي"

جدول (١٦) توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير "المؤهل العلمي"

النسبة المئوية	العدد	النوع
٣,١%	١١	أقل من ثانوى
٧,٤%	٢٦	ثانوى
٢٧,١%	٩٥	دبلوم قبل الجامعي
٣٠,٣%	١٠٦	بكالوريوس
٣٢%	١١٢	دراسات عليا
١٠٠%	٣٥٠	الإجمالي

من خلال تحليل بيانات جدول (١٦) يظهر ان إجمالي عدد المبحوثين (٣٥٠)، حيث اظهرت النتائج تقارب كبير بين نسبه المشاركين في المستوى العلمي "بكالوريوس" بنسبة مشاركة بلغت (٣٠,٣%)، ونسبة الحاصلين على مؤهل علمي "دراسات عليا" بنسبة بلغت (٣٢%)، بينما بلغت نسبة مشاركة الفئة "دبلوم قبل الجامعي" بنسبة (٢٧,١)، وكان هناك تقارب بين مشاركة الفئات العمرية "أقل من ثانوي و ثانوي" بنسبة مشاركة على الترتيب بلغت (٣,١% و ٧,٤%)، ويعد هذا مؤشر طبيعي في هرم تسلسل الدرجات العلمية.

▪ توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير "المسمى الوظيفي"

جدول (١٧) توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير "المسمى الوظيفي"

النسبة المئوية	العدد	النوع
٢,٣%	٨	عضو مجلس ادارة
٢١,٧%	٧٦	مدير
٣٥,٧%	١٢٥	موظف ادارى
٤٠,٣%	١٤١	أخرى
١٠٠%	٣٥٠	الإجمالي

من خلال تحليل بيانات جدول (١٧) يظهر ان إجمالي عدد المبحوثين (٣٥٠)، وكانت نسبه المشاركين من الفئة الوظيفية " أخرى" والتي تشمل الكادر الطبي والتمريضي هي الاعلى بنسبة تبلغ (٤٠,٣%)، تليها نسبة المشاركين من الفئة الوظيفية "موظف ادارى" والتي بلغت (٣٥,٧%)، ثم تليها نسبة المشاركين من الفئة "مدير" (٢١,٧%) ولم تتجاوز نسبة المشاركين من الفئة الوظيفية "عضو مجلس ادارة" نسبة (٢,٣%)، ويشير هذا الى التنوع بين الفئات الوظيفية المشاركة فى عينة البحث.

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير "عدد سنوات الخبرة"

جدول (١٨) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير "عدد سنوات الخبرة"

النسبة المئوية	العدد	النوع
١٢,٦%	٤٤	أقل من ٣ سنوات
١٤,٣%	٥٠	من ٣ إلى أقل من ٦ سنة
٢٣,٤%	٨٢	من ٦ إلى أقل من ٩ سنة
٤٩,٧%	١٧٤	من ٩ سنة فأكثر
١٠٠%	٣٥٠	الإجمالي

من خلال تحليل بيانات جدول (١٨) يظهر أن إجمالي عدد المبحوثين (٣٥٠)، وكانت نسبة المشاركين أصحاب الخبرات "من ٩ سنوات فأكثر" هي الأعلى بنسبة تبلغ (٤٩,٧%)، تليها نسبة المشاركين أصحاب الخبرات "من ٦ إلى أقل من ٩ سنة" والتي بلغت (٢٣,٤%)، ثم تليها نسبة المشاركين من أصحاب الخبرات "من ٣ إلى أقل من ٦ سنوات" بنسبة بلغت (١٤,٣%) ولم تتجاوز نسبة المشاركين أصحاب الخبرات "أقل من ٣ سنوات" بنسبة (١٢,٦%)، ويشير هذا إلى أن عينة البحث تتمتع بخبرات ممتازة في العمل مما يجعلها أكثر كفاءة في الإجابة على الاستبانة.

- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير "عدد الدورات التدريبية"

جدول (١٩) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير "عدد الدورات التدريبية"

النسبة المئوية	العدد	النوع
٩,٧%	٣٤	دورة واحدة
٨%	٢٨	دورتين
٦٩,٧%	٢٤٤	أكثر من دورتين
١٢,٦%	٤٤	لا يوجد لدى دورات تدريبية
١٠٠%	٣٥٠	الإجمالي

من خلال تحليل بيانات جدول (١٩) يظهر أن إجمالي عدد المبحوثين (٣٥٠)، وكانت نسبة المشاركين الذين حصلوا على أكثر من دورتين هي الأكثر والتي بلغت (٦٩,٧%)، مما يدل على اهتمام المديرية الصحية العامة بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية بتدريب العاملين بها، تليها نسبة المشاركين الذين حصلوا على دورة واحدة بنسبة مشاركة بلغت (٩,٧%)، ثم تليها نسبة المشاركين اللذين حصلوا على دورتين بنسبة مشاركة بلغت (٨%)، بينما لم تتجاوز نسبة المشاركين الذين لم يحصلوا على أي من الدورات التدريبية نسبة (١٢,٦%)، ويشير هذا إلى اهتمام المديرية الصحية العامة بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية بثقل مهارات العاملين بها عن طريق تكثيف الدورات التدريبية.

- تقييم اتجاهات العينة نحو متغيرات الدراسة:

- تحليل اتجاهات الأفراد نحو متغير "رشاقة إدارة الموارد البشرية" ونتناول في هذا الجزء كل من التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات باستخراج المتوسط والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت) لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان لكل بعد من ابعاد رشاقة إدارة الموارد البشرية (التوظيف الرشيق، إدارة الأداء الرشيقة، التدريب الرشيق، نظم التعويضات الرشيق، التعلم والتطوير الرشيق) وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الاحصائي:

جدول (٢٠) المتوسط الحسابي العام لأبعاد رشاقة إدارة الموارد البشرية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	T	مستوي المعنوية
التوظيف الرشيق	٤,٣٩	٠,٧٣٠	مرتفع بشدة	١١٢,٧٠٦	٠,٠٠٠
إدارة الأداء الرشيقة	٤,٣٥	٠,٧٦٦	مرتفع بشدة	١٠٦,٢٤٠	٠,٠٠٠
التدريب الرشيق	٤,٣٢	٠,٧٧٢	مرتفع بشدة	١٠٤,٧٣٣	٠,٠٠٠
نظم التعويضات الرشيق	٤,٣٤	٠,٧٥٩	مرتفع بشدة	١٠٧,٠٧٤	٠,٠٠٠
التعلم والتطوير الرشيق	٤,٣٥	٠,٧٤٦	مرتفع بشدة	١٠٩,١٧٦	٠,٠٠٠

يتضح من الجدول السابق انه يتم تطبيق رشاقة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف الرشيق، إدارة الأداء الرشيقة، التدريب الرشيق، نظام التعويضات الرشيق، التعلم والتطوير الرشيق) بدرجة عالية بالمديرية الصحية العامة بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لكل بعد بين (٤,٣٢) و(٤,٣٩)، ويوضح الجدول ايضا، اختبار One simple t-test لتوضيح ما إذا كانت قيم المتغيرات الخمسة لرشاقة إدارة الموارد البشرية (التوظيف الرشيق، إدارة الأداء الرشيقة، التدريب الرشيق، نظام التعويضات الرشيق، التعلم والتطوير الرشيق) تختلف بشكل يعتبر إحصائيًا عن القيمة المرجعية التي تعتبر في هذه الحالة هي الصفر، حيث يوضح الجدول النتائج التالية:-

قيمة t المحسوبة بالترتيب للأبعاد الخمسة (١١٢,٧٠٦، ١٠٦,٢٤٠، ١٠٤,٧٣٣، ١٠٧,٠٧٤، ١٠٩,١٧٦) أكبر بكثير من قيمة t الحرجة (١,٩٦) عند مستوى دلالة اقل من ٠,٠٥، وهذا يعني أن المتوسط الحسابي لكل من الأبعاد (التوظيف الرشيق، إدارة الأداء الرشيقة، التدريب الرشيق، نظام التعويضات الرشيق، التعلم والتطوير الرشيق) يختلف بشكل معنوي، مما يشير أن مستوى كل من (التوظيف الرشيق، إدارة الأداء الرشيقة، التدريب الرشيق، نظام التعويضات الرشيق، التعلم والتطوير الرشيق) في المديرية الصحية العامة بمنطقة جازان مرتفع بشكل ملحوظ، مما يعنى أن المديرية الصحية العامة بمنطقة جازان

تمتلك رشاقة إدارة الموارد البشرية ذات فاعلية عالية، وهي قادرة على استخدامها لتحسين جودة الرعاية الصحية التي تقدمها.

- المتوسط الحسابي العام لأبعاد تحسين أداء العاملين

جدول (٢١) المتوسط الحسابي العام لأبعاد تحسين أداء العاملين

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	T	مستوي المعنوية
سرعة الأداء	٤,٤٨	٠,٦١٠	مرتفع بشدة	١٣٧,٤٥١	٠,٠٠٠
جودة الأداء	٤,٥٤	٠,٥٦٩	مرتفع بشدة	١٤٩,٣٠٤	٠,٠٠٠
دقة الأداء	٤,٤٧	٠,٦١١	مرتفع بشدة	١٣٧,٠٠٥	٠,٠٠٠
حجم الأداء	٤,٤٨	٠,٥٩٨	مرتفع بشدة	١٤٠,٢٣٨	٠,٠٠٠

يتضح من الجدول السابق انه تحسين اداء العاملين بأبعاده (سرعة الأداء، جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء) تتم بدرجة عالية بالمديرية الصحية العامة بمنطقة جازان، حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لكل بعد بين (٤,٤٧) و(٤,٥٤)، ويوضح الجدول السابق اختبار One simple t-test لتوضيح ما إذا كانت قيم المتغيرات الأربعة لتحسين أداء العاملين (سرعة الأداء، جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء) تختلف بشكل يعتبر إحصائياً عن القيمة المرجعية التي تعتبر في هذه الحالة هي الصفر، حيث يوضح الجدول النتائج التالية:-
قيمة t المحسوبة بالترتيب (١٣٧,٤٥١، ١٤٩,٣٠٤، ١٣٧,٠٠٥، ١٤٠,٢٣٨، ١٤٢,٦١٧) أكبر بكثير من قيمة t الحرجة (١,٩٦) عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وهذا يعني أن المتوسط الحسابي لكل من الأبعاد (سرعة الأداء، جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء) يختلف بشكل معنوي، مما يدل على أن مستوى كل من الأبعاد (سرعة الأداء، جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء) في المديرية الصحية العامة بمنطقة جازان مرتفع بشكل ملحوظ.
اختبار صحة فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي الاول: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين ادارة الموارد البشرية الرشيقية وتحسين اداء العاملين بالمديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية.

تم اجراء اختبار الارتباط "بيرسون" لقياس مدى وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

جدول رقم (٢٢) يوضح درجة الارتباط بين المتغير المستقل (رشاقة إدارة الموارد البشرية) وابعاده والدرجة الكلية

م	العبارات	درجة الارتباط	مستوى المعنوية
١	رشاقة إدارة الموارد البشرية	.٧٩٤**	.٠٠٠
٢	التوظيف الرشيق	.٦٥٧**	.٠٠٠
٣	إدارة الأداء الرشيقة	.٧٦٥**	.٠٠٠
٤	التدريب الرشيق	.٧٦٤**	.٠٠٠
٥	نظام التعويضات الرشيق	.٧٦٩**	.٠٠٠
٦	التعلم والتطوير الرشيق	.٧٨٥**	.٠٠٠

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية قوية ($p < 0.01$) بين رشاقة إدارة الموارد البشرية بشكل عام وتحسين أداء العاملين بالمديرية الصحية العامة بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين كل بُعد من أبعاد رشاقة إدارة الموارد البشرية (التوظيف الرشيق، إدارة الأداء الرشيقة، التدريب الرشيق، نظام التعويضات الرشيق، التعلم والتطوير الرشيق) وتحسين أداء العاملين، وذلك التالي:

الفرض الرئيسي: أظهرت النتائج الى انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية ($p < 0.01$) بين رشاقة إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين بالمديرية الصحية العامة بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، حيث كانت قيمة ارتباط بيرسون: (٠,٧٩٤)، عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وتُشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين رشاقة إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين بالمديرية الصحية العامة بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، وبمعنى آخر، كلما زاد مستوى رشاقة إدارة الموارد البشرية كلما زاد تحسين أداء العاملين بالمديرية الصحية العامة بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية رشاقة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، وبذلك نقبل الفرضية الرئيسية.

الفروض الفرعية:

- **الفرض الفرعي الاول:** يظهر الجدول انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية ($p < 0.01$) بين التوظيف الرشيق وتحسين أداء العاملين بالمديرية الصحية العامة بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، حيث كانت قيمة ارتباط بيرسون: (٠,٦٥٧)، عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وتُشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين التوظيف الرشيق وتحسين أداء العاملين بالمديرية الصحية العامة بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، وبمعنى

آخر، كلما زاد مستوى التوظيف الرشيق كلما زاد ذلك من مستوى تحسين أداء العاملين، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية التوظيف الرشيق مما يساهم في ارتفاع تحسين أداء العاملين، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرض الفرعي الثاني: يظهر الجدول انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية ($p < 0.01$) بين إدارة الأداء الرشيقة وتحسين أداء العاملين في المديرية الصحية العامة بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، حيث كانت قيمة ارتباط بيرسون: (٠,٧٦٥)، عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين إدارة الأداء الرشيقة وتحسين أداء العاملين بالمديرية الصحية العامة بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، وبمعنى آخر، كلما زاد مستوى إدارة الأداء الرشيقة كلما زاد ذلك من مستوى تحسين أداء العاملين، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية رفع مستوى إدارة الأداء الرشيقة مما يساهم في ارتفاع مستوى أداء العاملين، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرض الفرعي الثالث: يظهر الجدول أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية ($p < 0.01$) بين التدريب الرشيق وتحسين أداء العاملين بالمديرية الصحية العامة بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، حيث كانت قيمة ارتباط بيرسون: (٠,٧٦٤)، عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين التدريب الرشيق وتحسين أداء العاملين بالمديرية الصحية العامة بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، وبمعنى آخر، كلما زاد مستوى التدريب الرشيق كلما زاد من ذلك من مستوى أداء العاملين، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية رفع مستوى التدريب الرشيق مما يساهم في ارتفاع مستوى أداء العاملين، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرض الفرعي الرابع: يظهر الجدول انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية ($p < 0.01$) بين نظام التعويضات الرشيق وتحسين أداء العاملين بالمديرية الصحية العامة بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، حيث كانت قيمة ارتباط بيرسون: (٠,٧٦٩)، عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين نظام التعويضات الرشيق وتحسين أداء العاملين بالمديرية الصحية العامة بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، وبمعنى آخر، كلما زاد مستوى نظام التعويضات الرشيق كلما زاد من ذلك من مستوى تحسين أداء العاملين، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية رفع مستوى نظام التعويضات الرشيق مما يساهم في ارتفاع مستوى أداء العاملين، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرض الفرعي الخامس: يظهر الجدول انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية ($p < 0.01$) بين نظام التعلم والتطوير الرشيق وتحسين أداء العاملين بالمديرية الصحية العامة بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، حيث كانت قيمة ارتباط بيرسون: (0.785)، عند مستوى معنوية (0.000)، وتُشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين نظام التعلم والتطوير الرشيق وتحسين أداء العاملين بالمديرية الصحية العامة بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، وبمعنى آخر، كلما زاد مستوى التعلم والتطوير الرشيق كلما زاد ذلك من مستوى تحسين أداء العاملين، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية رفع مستوى نظام التعلم والتطوير الرشيق مما يساهم في ارتفاع مستوى أداء العاملين، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

ونظرا لوجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع، وجب على الباحث التعمق لقياس مستوى تلك العلاقة من حيث تأثير كل من المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع، وذلك باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد والانحدار الخطي البسيط، كالتالي:

جدول (٢٣) العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.802 ^a	.643	.638	.33389
a. Predictors: (Constant), نظام التدريب الرشيق، إدارة الأداء الرشيق، التعويضات الرشيق، التعلم والتطوير الرشيق				
b. Dependent Variable: تحسين أداء العاملين				

يشير الجدول السابق الى تحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث تم استخدام خمسة ابعاد مستقلة هي (التوظيف الرشيق، إدارة الأداء الرشيق، التعويضات الرشيق، التعلم والتطوير الرشيق) لتحسين أداء العاملين بالمديرية الصحية العامة بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، وتلاحظ من الجدول التالي:

- تم حساب مقياس الارتباط (R) والذي يشير إلى قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ووجد أنه يبلغ (0.802). مما يعني أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- تم حساب قيمة R Square: والذي تعبر عن مقدار التباين في المتغير التابع الذي يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة، وكانت قيمة R Square هنا هي

(٠,٦٤٣)، مما يعني أن (٦٤,٣٪) من التغير في المتغير التابع يمكن تفسيره

بواسطة المتغيرات المستقلة المستخدمة في الدراسة.

- كانت قيمة مقياس مربع الارتباط المعدل (٠,٦٣٨)، وكان الخطأ المعياري للتقدير

(Std. Error of the Estimate) يبلغ (٠,٣٣٣٨٩)، وهذا يشير إلى مدى دقة

توقعات النموذج.

وبشكل عام، يشير هذا الجدول إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وأن استخدام (التوظيف الرشيق، إدارة الأداء الرشيق، التدريب الرشيق، نظام التعويضات الرشيق، التعلم والتطوير الرشيق) يؤدي لتحسين أداء العاملين بالمديرية الصحية العامة بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، كما يشير الجدول إلى أن حوالي (٦٤,٣٪) من التغير في المتغير التابع يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة المستخدمة في الدراسة.

جدول (٢٤) تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	69.152	5	13.830	124.055	.000 ^b
	Residual	38.351	344	.111		
	Total	107.503	349			
a. Dependent Variable: تحسين أداء العاملين						
b. Predictors: (Constant), نظام، التدريب الرشيق، إدارة الأداء الرشيق، التعويضات الرشيق، التعلم والتطوير الرشيق						

يوضح الجدول السابق الفرق بين المجموعات وتقدير مدى تأثير المتغيرات المستقلة

على المتغير التابع، حيث تم استخدام خمسة متغيرات مستقلة هي خمسة ابعاد مستقلة هي (التوظيف الرشيق، إدارة الأداء الرشيق، التدريب الرشيق، نظام التعويضات الرشيق، التعلم والتدريب الرشيق) لتحسين أداء العاملين بالمديرية الصحية العامة بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، وتم حساب جدول ANOVA لتقدير مدى تأثير هذه المتغيرات.

تم حساب مجموع مربعات الانحدار (Regression Sum of Squares) ووجد أنه يبلغ (٦٩,١٥٢)، وكانت درجات الحرية (Degrees of Freedom) تساوي (٥)، ومتوسط مربعات الانحدار (Regression Mean Square) وجد أنه يبلغ (١٣,٨٣٠)، وتم حساب القيمة الاحتمالية (p-value) ووجد أنها تساوي ٠,٠٠٠، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

تم حساب مجموع مربعات الخطأ (Residual Sum of Squares) ووجد أنه يبلغ (٣٨,٣٥١)، وتم حساب درجات الحرية ووجد أنها تساوي (٣٤٤)، وتم حساب متوسط مربعات الخطأ (Residual Mean Square) ووجد أنه يبلغ (٠,١١١)، وتم حساب المجموع الكلي لمربعات الأخطاء والانحراف (Total Sum of Squares) ووجد أنه يبلغ (١٠٧,٥٠٣).

ونظرا لأن القيمة الاحتمالية للمتغيرات المستقلة هي ٠,٠٠٠، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لهذه المتغيرات على المتغير التابع، ويمكن القول بأن (التوظيف الرشيق، إدارة الأداء الرشيق، التدريب الرشيق، نظام التعويضات الرشيق، التعلم والتطوير الرشيق) تؤدي إلى تحسين أداء العاملين بالمديرية الصحية العامة بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، وبذلك نقبل الفرض الرئيسي الأول الذي ينص على (لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الرشيقية وتحسين أداء العاملين بالمديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية).

نتائج الفروض الفرعية:

نتائج تأثير ابعاد المتغير المستقل (رشاقة إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (تحسين أداء العاملين)

جدول رقم (٢٥) نتائج معاملات الارتباط لاكتشاف العلاقة بين التوظيف الرشيق وتحسين أداء العاملين.

النتيجة	B	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معنوية F (sig)	F المحسوبة
الفرضية صحيحة	٠,٥١٣	٠,٤٥٦	٠,٦٧٥	٠,٠٠٠	٢٩١,٩٤٢

يبين الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب (٢٩١,٩٤٢١) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وأن (sig ٠,٠٠٠) أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) المعتمد به في الدراسة، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التوظيف الرشيق و تحسين أداء العاملين في المديرية العامة الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه للتوظيف الرشيق أثر على تحسين أداء العاملين بالمديرية الصحية العامة بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، ويتضح من الجدول أيضا أن قيمة

($R=0,675$) متوسطة واقرب الى الواحد وبالتالي نقول أن هناك علاقة قوية متوسطة بين التوظيف الرشيق وتحسين أداء العاملين بالمديرية الصحية العامة بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0,456)، مما يعني أن (45,6%) من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (التوظيف الرشيق)، ومنه الفرضية صحيحة.

جدول رقم (٢٦) نتائج معاملات الارتباط لاكتشاف أثر إدارة الأداء الرشيق على تحسين أداء العاملين

المحسوبة F	معنوية F (sig)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	B	النتيجة
٤٩٠,٧٩٢	٠,٠٠٠	٠,٧٦٥	٠,٥٨٥	٠,٥٥٤	الفرضية صحيحة

يبين الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب (٤٩٠,٧٩٢) عند مستوى معنوية (0,05)، وأن (sig 0,000) أقل من مستوى المعنوية (0,05) المعتمد به في الدراسة، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة الاداء الرشيق و تحسين اداء العاملين في المديرية العامة الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية (0,05)، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد لإدارة الأداء الرشيق أثر على تحسين أداء العاملين بالمديرية الصحية العامة بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية (0,05)، ويتضح من الجدول أيضا أن قيمة ($R=0,675$) متوسطة واقرب الى الواحد وبالتالي نقول أن هناك علاقة قوية متوسطة بين إدارة الأداء الرشيق وتحسين أداء العاملين بالمديرية الصحية العامة بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0,585)، مما يعني أن (58,5%) من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (إدارة الأداء الرشيق)، ومنه الفرضية صحيحة.

جدول رقم (٢٧) نتائج معاملات الارتباط لاكتشاف أثر التدريب الرشيق على تحسين أداء العاملين

المحسوبة F	معنوية F (sig)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	B	النتيجة
٤٨٨,٤١٨	٠,٠٠٠	٠,٧٦٤	٠,٥٨٤	٠,٥٤٩	الفرضية صحيحة

يبين الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب (٤٨٨,٤١٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وأن (sig ٠,٠٠٠) أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) المعتمد به في الدراسة، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التدريب الرشيق و تحسين أداء العاملين في المديرية العامة الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد للتدريب الرشيق أثر على تحسين أداء العاملين بالمديرية العامة الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، ويتضح من الجدول أيضا أن قيمة (٠,٧٦٤ - R) متوسطة واقرب الى الواحد وبالتالي نقول أن هناك علاقة قوية متوسطة بين التدريب الرشيق وتحسين أداء العاملين بالمديرية العامة الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، كما أن معامل التحديد (R²) بلغ (٠,٥٨٤)، مما يعني أن (٥٨,٤%) من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (التدريب الرشيق)، ومنه الفرضية صحيحة.

جدول رقم (٢٨) نتائج معاملات الارتباط لاكتشاف أثر نظام التعويضات الرشيق وتحسين

أداء العاملين

النتيجة	B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معنوية F (sig)	F المحسوبة
الفرضية صحيحة	٠,٥٦٢	٠,٥٩٢	٠,٧٦٩	٠,٠٠٠	٥٠٤,٨٧٢

يبين الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب (٥٠٤,٨٧٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وأن (sig ٠,٠٠٠) أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) المعتمد به في الدراسة، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التعويضات الرشيقية و تحسين أداء العاملين في المديرية العامة الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد لنظام التعويضات الرشيق أثر على تحسين أداء العاملين بالمديرية العامة الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، ويتضح من الجدول أيضا أن قيمة (R=٠,٧٦٩) كبيرة واقرب الى الواحد وبالتالي نقول أن هناك علاقة قوية بين نظام التعويضات الرشيق وتحسين أداء العاملين بالمديرية العامة الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، كما أن معامل التحديد (R²) بلغ (٠,٥٩٢)، مما يعني أن

(٥٩,٢%) من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (نظام التعويضات الرشيق)، ومنه الفرضية صحيحة.
جدول رقم (٢٩) نتائج معاملات الارتباط لاكتشاف أثر التعلم والتطوير الرشيق وتحسين أداء العاملين

النتيجة	B	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معنوية F (sig)	F المحسوبة
الفرضية صحيحة	٠,٥٨٤	٠,٦١٦	٠,٧٨٥	٠,٠٠٠	٥٥٧,٨٩٣

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يبين الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب (٥٥٧,٨٩٣) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وأن (sig ٠,٠٠٠) أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) المعتمد به في الدراسة، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التعلم والتطوير الرشيق وتحسين أداء العاملين في المديرية العامة الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد للتعلم والتطوير الرشيق أثر على تحسين أداء العاملين بالمديرية العامة الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة (R-٠,٧٨٥) كبيرة واقرب الى الواحد وبالتالي نقول أن هناك علاقة قوية بين التعلم والتطوير الرشيق وتحسين أداء العاملين بالمديرية العامة الصحية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، كما أن معامل التحديد (R2) بلغ (٠,٦١٦)، مما يعني أن (٦١,٦%) من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (التعلم والتطوير الرشيق)، ومنه الفرضية صحيحة.

قائمة المراجع:

مراجع باللغة العربية:

الأشقر، أشرف شفيق محمود (٢٠٢٢). أثر الصحة المنظمة في أداء العاملين: الدور الوسيط للالتزام المنظمي في شركات التعدين في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1334218>

البكري، أحمد محسن محمد عبدالله (٢٠٢٠). أثر نظم المعلومات الإدارية في أداء العاملين: دراسة في وزارة المالية القطرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1054237>
الحجار، بسام، والسعيد، هيثم. (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية الرشيقة في الشركات الصغيرة والمتوسطة. مجلة إدارة الأعمال الصغيرة، ٥٧(٤)، ١٦٧٨-١٦٩٧. doi: 10.1111/jsbm.12444

حاجي، زين هات خالد ؛ عثمان، محمود محمد أمين (٢٠٢٣). ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة ودورها في تحقيق التفوق الاستراتيجي: "دراسة تحليلية لآراء القيادات الادارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان-العراق". مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، ١١، المجلد (١١)، العدد (١)، ص، ٣٨-٢٥.
عبدالله، م. والشمري، ع. (٢٠١٥). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢١(١١٧)، ١٠٣-١٢٢.

محمد، مبارك اطر ادم (٢٠٢٠). دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مصرف المزارع التجاري (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1137366>

مراجع باللغة الانجليزية:

- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gooch, K. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839-859.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Battilana, J., & Casciaro, T. (2013). The network secrets of great change agents. *Harvard Business Review*, 91(7/8), 62-68.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here?. *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Collings, D. G., Wood, G. T., & Szamosi, L. T. (2018). *Human resource management: A critical approach*. Routledge.

- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2017). Human resource management and organizational performance: Past and future contributions. *Journal of Management*, 43(6), 1730-1753.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Kumar, R., & Pansari, A. (2016). Role of lean HR practices in achieving operational excellence: evidence from Indian healthcare. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(2), 251-269.
- Mishra, S., & Bindlish, P. (2016). Agile Human Resource Management: A Strategic Approach. *Journal of Human Resource Management*, 1(1), 1-9.