الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
قسم: إدارة الموارد البشرية

# متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي

## دراسة ميدانية في قطاع المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق

# *Requirements for the transition towards agile human resources and its role in improving organizational performance*

## *A Field Study in the Non-Governmental Organizations Sector in Damascus City*

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم الإدارة - إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب: أوس ماهر حامد

إشراف الأستاذ الدكتور: رعد الصرن

2024 - 2025

# الإهداء

إلى من كانت رحمته سبباً في كل توفيق، وإلى من بفضله تستقيم الخُطى وتُضاء الدروب، الحمدُ لله أولاً وأخيراً، ظاهراً وباطناً، على ما أنعم وأولى، فما كان لهذا الطريق أن يُكمل نوره لولا عونه وتوفيقه.

إلى أصحاب الفضل الأول والأعظم، الذين لو أفنيت عمري في شكرهم لما وفيت حقّهم، إلى والدي ووالدتي، المبتدأ والخبر، الدعاء الدائم والعطاء الذي لا ينضب، أقدّم لكم ثمرة سنواتٍ من التعب والإصرار، فهي منكم ولكم.

إلى إخوتي الأعزّاء: الطبيب **محمود**، المهندسة **رهام**، وصديقي وحبيبي **كرم**، الذين كانوا دائماً اليد التي تسند، والكلمة التي تطمئن، والضحكة التي تُعيد للحياة معناها.

إلى الملهم الأوّل، وصاحب الفكر والرؤية والرسالة، من كان الإيمان بالفكرةِ على يديه طريقاً، والعملُ في سبيلها عبادة، من له في قلبي من المحبّة والتقدير ما لا يُقاس، من له في القلب مكان لا يشاركه فيه أحد، وفي الفكرِ أثرٌ لا يزول. إلى الأستاذ **محمد المرتضى الدندشي**.

إلى الموّجه الأوّل وصاحب الأثر الطيّب والكلمة الهادئة الحكيمة، الأستاذ **صفوان حبوش**، الذي أضاء لي الكثير من دروب الفهم والعمل، فله منّي خالص الامتنان والتقدير.

إلى أسرتي الثانية، **إدارة مؤسسة الدندشي التعليمية**، بيتي الذي أنتمي إليه بكلّ فخر، والذين كانوا الداعم والمحفّز المستمر.

إلى **مؤسسة سند الشباب التنموي**، التي منحتني الفرصة الثمينة لمتابعة دراستي في برنامج الماجستير، فكانت الجسر الذي عبرت به نحو هذه المرحلة.

إلى أصدقائي جميعاً، الذين تركوا في قلبي أثراً لا يُمحى، وساندوني في كلّ خطوةٍ من هذا الطريق.

إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد، عرفاناً بالجميل، وامتناناً لا يزول.

# شكر وتقدير

أتقـدّم بخـالص الشـكر والامتنـان العميـق إلـى أسـتاذي ومشـرفي **الـــدكتور رعـــد الصـــرن**، الـذي لـم يكـن مجـرّد مشـرف علـى هـذا البحـث، بـل كـان موجّهـاً وداعمـاً وناصـحاً فـي كـل مرحلـة مـن مراحـل العمـل، لقـد شـكّل وجـوده العلمـي والإنسـاني مصـدر إلهـام حقيقـي، وأسـهم بتوجيهاتـه الحكيمة في بلورة هذه الدراسة ووصولها إلى صورتها النهائية.

كمـا أتوجّـه بالشـكر إلـى إدارة المعهـد العـالي لإدارة الأعمـال ممثلّـة بالسـيد **الـــدكتور طـــلال عبـــود**، لمـا قدّمـه مـن دعـم ورعايـة لطـلاب المعهـد، وإلـى مـدير مكتبـه **الســيد علـــي عياشـــي** المحترم، لحرصه الدائم على تذليل الصعوبات وتيسير الإجراءات الأكاديميّة.

ولا يفـوتني أن أتقـدّم بالشـكر الجزيـل إلـى أصـحاب الفضـل فـي قسـم إدارة المـوارد البشـرية، إلـى **الـــدكتور عبـــد الحميـــد الخليـــل**، الإنسـان الخلـوق وصـاحب القلـب الطيّـب، علـى مـا قدّمـه مـن دعـم علمـي وأخلاقـي كـان لـه أثـر بـالغ فـي مسـيرتي، وإلـى **الـــدكتور فـــداء ناصـــر**، الأخ الكبيـر والموجّـه الـذي لـم يبخـل بـأي مسـاعدة أو نصـيحة، وإلـى **الـــدكتور حسّـــان إســـماعيل**، على ما أبداه من تعاون وتشجيع طوال فترة دراستي في المعهد العالي لإدارة الأعمال.

لكـم جميعـاً كـل الامتنـان والتقـدير علـى مـا بـذلتموه مـن وقـت وجهـد ودعـم تـرك فـي نفسـي أثـراً لا يُنسى..

# ملخص

هدفت الدراسة إلى وصف متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة في المنظمات غير الحكومية العاملة في مدينة دمشق، التعرف على دور هذه المتطلبات في تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات غير الحكومية العاملة في مدينة دمشق. ومن ثم التعرف على التحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية في تبني مفاهيم إدارة الموارد البشرية الرشيقة ومتطلباتها وتطبيقها على أرض الواقع.

جمعت البيانات من مصادر ميدانية عن طريق الاستبانة التي وزعت على العاملين في المنظمات غير الحكومية السورية منها والدولية (منظمة التنمية السورية، الآغا خان، منظمة الصحة العالمية، منظمة الأمم المتحدة، برنامج الأغذية العالمي) محل الدراسة. وتمت معالجة البيانات بالأساليب الاحصائية المناسبة. بعد التأكد من ثبات وصدق المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ، استخدمت الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري) والتوزيعات التكرارية للتعرف على خصائص العينة، وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار لاختبار فرضيات البحث، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لدراسة دور متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة في تحسين الأداء التنظيمي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الآتي:

1. الارتباط موجب وجيد جداً ودال إحصائياً بين متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة وبين الأداء التنظيمي، كما أن الارتباط موجب ودال إحصائياً وجيد بين الأداء التنظيمي، وكل بعد من أبعاد متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة.
2. هناك أثر دال إحصائياً وموجب لمتطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة في المنظمات غير الحكومية السورية في الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية. كما أن هناك أثر لكل من أبعاد متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة التالية: ترويج فرق العمل الرشيقة، تحسين أنظمة الاتصال في الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية.
3. لا تأثير دال إحصائياً للأبعاد: تطوير عقلية الرشاقة، أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة، تعزيز الثقة والتعاون، اندماج (مشاركة) الموظفين في تحسين الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية.

**الكلمات المفتاحية:**

الرشاقة، متطلبات التحول، الموارد البشرية الرشيقة، الأداء التنظيمي، المنظمات غير الحكومية، مدينة دمشق.

# Abstract

*The study aimed to describe the requirements for transitioning to lean human resources in non-governmental organizations (NGOs) operating in Damascus, and to identify the role of these requirements in improving organizational performance in these NGOs. It then identified the challenges facing NGOs in adopting lean human resource management concepts and requirements and implementing them on the ground.*

*Raw data were collected from field sources using a questionnaire distributed to employees of the Syrian and international NGOs (Syrian Development Organization, Aga Khan, World Health Organization, United Nations, World Food Programme) under study. The data were processed using appropriate statistical methods. After confirming the reliability and validity of the scale using Cronbach's alpha coefficient, descriptive statistics (arithmetic mean and standard deviation) and frequency distributions were used to identify sample characteristics. Correlation and regression analysis were used to test the research hypotheses, and exploratory and confirmatory factor analysis were used to examine the role of the requirements for transitioning to lean human resource management in improving organizational performance. The most important findings of the study are the following:*

1. *There is a positive, very good, and statistically significant correlation between the requirements for the transformation towards agile human resource management and organizational performance. There is also a positive, statistically significant, and good correlation between organizational performance and each dimension of the requirements for the transformation towards agile human resource management.*
2. *There is a statistically significant and positive effect of the requirements for the transformation towards agile human resource management in Syrian NGOs on organizational performance within the NGO. There is also an effect for each of the following dimensions of the requirements for the transformation towards agile human resource management: promoting agile work teams, improving communication systems, on organizational performance within the NGO.*
3. *There is no statistically significant effect for the dimensions: developing an agile mindset, incentive systems that support agility, enhancing trust and cooperation, and employee engagement (participation) in improving organizational performance within the NGO.*

**Keywords:**

*Agility, transformation requirements, agile human resources, organizational performance, nongovernmental organizations, Damascus city.*

# جدول المحتويات


| الموضوع | رقم الصفحة |
|---|---|
| الإهداء | ب |
| شكر وتقدير | ج |
| ملخص | د |
| Abstract | ه |
| جدول المحتويات | و |
| فهرس الجداول والأشكال | ط |
| **الفصل الأول: الإطار العام للدراسة** | **1** |
| 1-1. مقدمة | 2 |
| 1-2. الدراسات السابقة | 2 |
| 1-2-1. الدراسات التي تناولت الموارد البشرية الرشيقة ومتطلباتها | 2 |
| 1-2-2. الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرشيقة والأداء التنظيمي | 6 |
| 1-2-3. التعليق على الدراسات السابقة | 10 |
| 1-2-4. الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة | 12 |
| 1-3. مشكلة الدراسة | 12 |
| 1-4. أهمية الدراسة | 13 |
| 1-4-1. الفائدة النظرية | 13 |
| 1-4-2. الأهمية العملية | 13 |
| 1-5. أهداف الدراسة | 14 |
| 1-6. نموذج الدراسة | 14 |
| 1-7. فرضية الدراسة | 15 |
| 1-8. مجتمع البحث وعينته | 15 |
| 1-9. منهج الدراسة | 16 |
| 1-10. أدوات جمع البيانات | 16 |
| 1-11. مصطلحات الدراسة | 16 |
| 1-12. حدود البحث | 17 |
| **الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة** | **18** |
| **المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية الرشيقة** | **19** |
| مقدمة | 20 |
| 2-1-1. مفهوم الرشاقة وأهميتها | 20 |

| | |
|---|---|
| 2-1-2. ثقافة الرشاقة | 24 |
| 2-1-3. مبادئ الرشاقة | 28 |
| 2-1-4. مفهوم إدارة الموارد البشرية الرشيقة | 30 |
| 2-1-5. فوائد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة | 33 |
| 2-1-6. لماذا تُعد الرشاقة إضافةً مهمةً لإدارة الموارد البشرية؟ | 36 |
| 2-1-7. الممارسات التي تجعل وظيفة إدارة الموارد البشرية أكثر رشاقة | 37 |
| **المبحث الثاني: متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة** | **41** |
| مقدمة | 42 |
| 2-2-1. تطوير عقلية الرشاقة | 42 |
| 2-2-2. ترويج فرق العمل الرشيقة | 46 |
| 2-2-3. أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة | 49 |
| 2-2-4. تعزيز الثقة والتعاون | 52 |
| 2-2-5. تحسين أنظمة الاتصال | 55 |
| 2-2-6. اندماج (مشاركة) الموظفين | 58 |
| **المبحث الثالث: الإطار المعرفي للأداء التنظيمي في المنظمات غير الحكومية** | **62** |
| مقدمة | 63 |
| 2-3-1. مفهوم الأداء التنظيمي في المنظمات غير الحكومية | 63 |
| 2-3-2. قياس الأداء في المنظمات غير الحكومية | 66 |
| 2-3-3. إدارة الأداء التنظيمي الرشيق | 68 |
| 2-3-4. كيف تختلف إدارة الأداء الرشيقة عن إدارة الأداء التقليدية؟ | 71 |
| 2-3-5. السمات الرئيسية للمنظمات غير الحكومية الرشيقة | 74 |
| 2-3-6. كيف يمكن لمنهجية الرشاقة أن تساعد مشاريع المنظمات غير الحكومية؟ | 77 |
| 2-3-7. كيفية استخدام منهجية الرشاقة في المنظمات غير الربحية | 80 |
| **المبحث الرابع: دور إدارة الموارد البشرية الرشيقة في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات غير الحكومية** | **83** |
| مقدمة | 84 |
| 2-4-1. العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرشيقة وتحسين الأداء التنظيمي في المنظمات | 85 |
| 2-4-2. تأثير رشاقة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي للمنظمات غير الحكومية | 87 |
| 2-4-3. فوائد استخدام إدارة الموارد البشرية الرشيقة في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات غير الحكومية | 89 |
| 2-4-4. طرائق وأساليب تعزيز دور إدارة الموارد البشرية الرشيقة في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات غير الحكومية | 92 |
| **الفصل الثالث: الدراسة الميدانية** | **94** |

| | |
|---|---|
| مقدمة | 95 |
| 3-1. أداة البحث | 95 |
| 3-2. ثبات وصدق الاستبانة | 98 |
| 3-3. التوزيعات التكرارية لإجابات المبحوثين حول متغيرات البحث تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية | 99 |
| 3-4. الاحصاءات الوصفية | 101 |
| 3-5. التحليل العاملي الاستكشافي | 109 |
| 3-6. التحليل العاملي التوكيدي | 118 |
| 3-7. اختبار الفرضيات | 124 |
| **الفصل الرابع: النتائج والتوصيات** | **130** |
| 4-1. نتائج الدراسة | 131 |
| 4-2. التوصيات | 134 |
| 4-3. مقترحات لدراسات مستقبلية | 135 |
| **قائمة المراجع** | 137 |
| **قائمة الملاحق** | 149 |
| ملحق (1) قائمة المحكمين | 150 |
| ملحق (2) استبيان الدراسة | 151 |

# فهرس الأشكال والجداول

## أ) فهرس الأشكال


| رقم الشكل | عنوان الشكل | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| 1 | المتغيرات المستقلة والتابعة | 15 |
| 2 | الفروق بين عقلية ما قبل الرشاقة وعقلية الرشاقة | 44 |
| 3 | عناصر إدارة الأداء الرشيق | 69 |
| 4 | التوزيع التكراري النسبي للعاملين المبحوثين حسب متغير الجنس | 99 |
| 5 | التوزيع التكراري النسبي للعاملين المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي | 100 |
| 6 | التوزيع التكراري النسبي للعاملين المبحوثين حسب متغير الفئات العمرية | 100 |
| 7 | التوزيع التكراري النسبي للعاملين المبحوثين حسب متغير الخبرة العملية | 101 |
| 8 | نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة | 119 |
| 9 | نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية | 122 |
| 10 | الانتشار بين متغيري متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة وتحسين الأداء التنظيمي | 125 |

# ب) فهرس الجداول


| رقم الجدول | عنوان الجدول | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| 1 | الظروف المواتية وغير المواتية للرشاقة التنظيمية | 22 |
| 2 | القيم الرشيقة الرئيسية والعناصر الثقافية التنظيمية | 26 |
| 3 | مواءمة قيم الرشاقة مع العناصر الثقافية التنظيمية | 26 |
| 4 | بعض الطرق التي تؤثر بها منهجيات الرشاقة على المجالات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية | 31 |
| 5 | الفروق بين إدارة الأداء الرشيقة وإدارة الأداء التقليدية | 72 |
| 6 | عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل | 97 |
| 7 | خيارات الإجابة على مقياس ليكرت الخماسي وترميزها | 97 |
| 8 | مجالات متوسط الاجابات ودرجات الموافقة المقابلة لكل مجال | 98 |
| 9 | معاملا ألفا كرونباخ والصدق | 98 |
| 10 | الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين على عبارات محور إدارة الموارد البشرية الرشيقة | 101 |
| 11 | الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين على عبارات محور تطوير عقلية الرشاقة | 102 |
| 12 | الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين على عبارات محور ترويج فرق العمل الرشيقة | 103 |
| 13 | الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين على عبارات محور أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة | 104 |
| 14 | الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين على عبارات محور تعزيز الثقة والتعاون | 105 |
| 15 | الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين على عبارات محور تحسين أنظمة الاتصال | 106 |
| 16 | الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين على عبارات محور اندماج (مشاركة) الموظفين | 107 |
| 17 | الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين على عبارات محور الأداء التنظيمي للمنظمة غير الحكومية | 108 |
| 18 | نتائج التحليل العاملي لمتغير تطوير عقلية الرشاقة كأحد أبعاد متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة | 110 |
| 19 | نتائج اختبار ***KMO & Bartlett's*** لمتغير تطوير عقلية الرشاقة | 111 |
| 20 | نتائج التحليل العاملي لمتغير ترويج فرق العمل الرشيقة كأحد أبعاد متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة | 111 |
| 21 | نتائج اختبار ***KMO & Bartlett's*** لمتغير ترويج فرق العمل الرشيقة | 112 |
| 22 | نتائج التحليل العاملي لمتغير أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة كأحد أبعاد متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة | 112 |
| 23 | نتائج اختبار ***KMO & Bartlett's*** لمتغير أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة | 113 |
| 24 | نتائج التحليل العاملي لمتغير تعزيز الثقة والتعاون كأحد أبعاد متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة | 113 |
| 25 | نتائج اختبار ***KMO & Bartlett's*** لمتغير تعزيز الثقة والتعاون | 114 |
| 26 | نتائج التحليل العاملي لمتغير تحسين أنظمة الاتصال كأحد أبعاد متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة | 115 |
| 27 | نتائج اختبار ***KMO & Bartlett's*** لمتغير تحسين أنظمة الاتصال | 116 |

| | | |
|---|---|---|
| 28 | نتائج التحليل العاملي لمتغير اندماج (مشاركة) الموظفين كأحد أبعاد متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة | 116 |
| 29 | نتائج اختبار *KMO & Bartlett's* لمتغير اندماج (مشاركة) الموظفين | 117 |
| 30 | نتائج التحليل العاملي لمتغير الأداء التنظيمي للمنظمة غير الحكومية | 117 |
| 31 | نتائج اختبار *KMO & Bartlett's* لمتغير الأداء التنظيمي للمنظمة غير الحكومية | 118 |
| 32 | القيم المكافئة لمؤشر المطابقة المقارن *CFI* عند متغير متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة | 120 |
| 33 | القيم المكافئة لمؤشر المطابقة المقارن *CFI* عند متغير الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية | 123 |
| 34 | معاملات ارتباط سبيرمان ودلالتها الإحصائية بين متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة مع متغير تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة غير الحكومية | 124 |
| 35 | معاملا الارتباط والتحديد بين متغيري متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة وتحسين الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية | 126 |
| 36 | تحليل التباين في نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة وتحسين الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية | 126 |
| 37 | معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة وتحسين الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية، ومعنويتها | 127 |
| 38 | معاملا الارتباط المتعدد والتحديد بين أبعاد متغير متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة ومتغير تحسين الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية | 128 |
| 39 | تحليل التباين في نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد متغير متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة وتحسين الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية | 128 |
| 40 | معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد متغير متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة وتحسين الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية، ومعنويتها | 129 |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1. مقدمة

2-1. الدراسات السابقة

1-2-1. الدراسات التي تناولت الموارد البشرية الرشيقة ومتطلباتها

2-2-1. الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرشيقة والأداء التنظيمي

3-2-1. التعليق على الدراسات السابقة

4-2-1. الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

3-1. مشكلة الدراسة

4-1. أهمية الدراسة

1-4-1. الفائدة النظرية

2-4-1. الأهمية العملية

5-1. أهداف الدراسة

6-1. نموذج الدراسة

7-1. فرضيات الدراسة

8-1. مجتمع البحث وعينته

9-1. منهج الدراسة

10-1. أدوات جمع البيانات

11-1. مصطلحات الدراسة

12-1. حدود البحث

## 1-1. مقدمة

تتزايد التحديات التي تواجه المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث تشهد هذه البيئة تغيرات متسارعة ومتنوعة، وللتكيف مع هذه التغيرات والاستفادة منها، يتعين عليها أن تكون قادرة على تطوير مواردها البشرية بشكل رشيق ومتسارع. وتعد إدارة الموارد البشرية الرشيقة إحدى الأساليب الحديثة والفعّالة في مواجهة هذه التحديات، حيث تهدف إلى تحقيق التكيف السريع والتعلم المستمر في سبيل تحسين الأداء التنظيمي.

وتشهد العديد من المنظمات غير الحكومية العاملة في سورية تحديات خاصة في تبني هذا التوجه المعاصر لإدارة الموارد البشرية الرشيقة.

ويظل التوجه التقليدي لإدارة الموارد البشرية هو السائد في العديد من هذه المنظمات، مما يعرضها للتأخر في التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة العاملة فيها.

وإدارة الموارد البشرية الرشيقة هي طريقة عمل جديدة هادفة إلى تكوين وتنمية موارد بشرية تستجيب بسرعة للتغيرات في بيئة العمل، وتتكيف باستمرار مع إعادة ترتيب وتشكيل عمليات وأنشطة وهياكل المنظمة، لخلق قوى عاملة غير تقليدية، تستشرف المستقبل، وتتكيف باستمرار مع التغيرات والتقلبات في بيئة العمل، قادرة على الاستجابة السريعة مع تحديات المنافسة الشديدة واحتياجات العملاء وتغير الأولويات، وتمتلك مرونة التكيف مع المناصب والمهام والمتطلبات الوظيفية المستجدة.

## 1-2. الدراسات السابقة

### 1-2-1. الدراسات التي تناولت الموارد البشرية الرشيقة ومتطلباتها

**1. دراسة ركاج، والعبادلة (2017): مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة.**

تناولت الدراسة مدى توافر متطلبات تحقيق الإدارة الرشيقة من (تنظيم العمل – التحسين المستر – العمل القياسي – العامل متعدد الوظائف) في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة، ودورهم في تحقيق التنمية البشرية في الوزارة من خلال مؤشري الاستقطاب والتدريب.

تم إنجاز هذا البحث بالاعتماد على عينة عشوائية تم اختيارها عبر (430) استمارة من أصل (4119) موظف في الوزارة ومديرياتها المنتشرة في خمس مناطق عبر المبنى الرئيس للوزارة وسبع مديريات فرعية.

وتوصل الباحثان إلى أن تمركز وانتشار وزارة التربية والتعليم العالي بغزة مع مديرياتها بالمحافظات، وأسلوب العمل المتبع بها المرتكز على التحسين المستمر للعمل باعتماد المعايير القياسية والتدوير الوظيفي يحقق متطلبات الإدارة الرشيقة، ومن ثم لا يوجد فروقات جوهرية ذات دلالات إحصائية عند اختبار فرضياته عند مستوى الدلالة (5%).

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

**2. دراسة حسين (2018): ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة.**

يبرز الغرض الرئيسي لهذا البحث في توضيح انعكاس ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمات، إذ يشكل التفكير الرشيق للموارد البشرية الاتجاه المعاصر لتوفير الجهد والوقت والمال في اتخاذ القرارات الصحيحة والسريعة لدعم أهداف المنظمة، كما أن اليقظة الاستراتيجية تشكل إحدى المتطلبات الرئيسية لضمان مواكبة كافة المستجدات التي تحدث في البيئة الديناميكية المعاصرة التي تعمل في إطارها المنظمات.

وعليه أشارت مشكلة البحث إلى وجود قصور واضح وقلة وعي بأهمية توظيف ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات اليقظة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة.

وقد أسفرت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج التي أكدت معظمها صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تضمنها البحث، وعليه استنتج الباحث بأن ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية تشكل إحدى المحركات الرئيسية لكافة عمليات اليقظة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة،

وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بكيفية توظيف وتنمية ممارسات التفكير الرشيق للموارد البشرية من خلال الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال وتوظيف ذلك في تعزيز عمليات اليقظة الاستراتيجية للمنظمة لتعزيز قدرتها على التكييف مع كافة المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها.

**3. دراسة McMackin, Heffernan (2021): الرشاقة في الموارد البشرية: تعمل جيداً في الممارسة، ولكن هل ستعمل في النظرية؟**

الموارد البشرية الرشيقة هي موضوع يثير اهتماماً متزايداً بين محترفي الموارد البشرية، مما يعكس الضغوط المتزايدة لتحقيق الرشاقة التنظيمية في مواجهة بيئات عدم التأكد. ومع ذلك، فإنها لم تلقَ اهتماماً يذكر في الأدب الأكاديمي لإدارة الموارد البشرية، مما يمثل انفصالاً بين اهتمامات ممارسي الموارد البشرية والأبحاث في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وهو أمر تم طرحه كمصدر قلق متكرر في المراجعات المؤخرة للأدب العلمي في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

قدم الباحثان في هذا البحث تعريفاً للموارد البشرية الرشيقة كاستراتيجية تشغيلية للموارد البشرية، وقاموا بتقييم العلاقة بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية تشغيل الموارد البشرية عبر أربع موجات منذ الخمسينيات.

وتقدم الدراسة تحليلاً يسلط الضوء على إهمال نماذج تشغيل الموارد البشرية في أبحاث إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وتقترح جدول أعمال للبحث يدمج الرشاقة كاستراتيجية تشغيلية للموارد البشرية في نماذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

**4. دراسة Sandhu Nawneet (2021): فوائد الموارد البشرية الرشيقة للشركة.**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من معنى الموارد البشرية الرشيقة والفوائد التي من الممكن أن تعكسها على الشركات، ولاكتشاف كيف يمكن للموارد البشرية الرشيقة أن تدعم وتحسن عمليات الشركات. وقدم الجزء النظري من هذه الدراسة لمحة عامة عن ماهية الرشاقة والموارد البشرية الرشيقة، بالإضافة لأدوات إدارة الموارد البشرية الرشيقة والفرق ما بين إدارة الموارد البشرية الرشيقة والتقليدية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الرشيقة يمكن أن تكون عاملاً رئيسياً وراء نجاح الشركة، وإن تحول الشركة من إدارة موارد بشرية تقليدية إلى إدارة موارد بشرية رشيقة يترتب عليها تغيير في بيئة عمل الشركة والنظام الإداريّ.

وتوصلت الدراسة إلى أن تبني عقلية الرشاقة في الإدارة تعني أن تقوم إدارة الموارد البشرية باعتبار العملاء والعاملين في المنظمة على أنهم أهم محور من محاور عمل الشركة بأكملها.

**5. حسني، محمد شميس. (2022) الدور الوسيط للموارد البشرية الرشيقة في العلاقة بين إدارة المواهب وتعزيز التحول الرقمي في المنظمات العامة.**

هدفت الدراسة لتحليل طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب وتعزيز التحول الرقمي من خلال الموارد البشرية الرشيقة كمتغير وسيط في الهيئة القومية للبريد المصري، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم توزيع 348 استمارة استقصاء بشكل إلكتروني وورقي على عينة عشوائية من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

توصلت الدراسة إلى وجود قصور في تبني المؤسسة لمفهوم إدارة المواهب، بالإضافة لوجود بعض مؤشرات القصور في عمليات التحول الرقمي، كما أشارت الدراسة لأهمية إدراك وتعزيز توافر نمط الموارد البشرية الرشيقة لما له من انعكاس كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب وتعزيز التحول الرقمي في المنظمات العامة.

وقد اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات المقترحة في شكل خطة عمل لدعم وتعزيز الموارد البشرية الرشيقة في العلاقة بين إدارة المواهب وتعزيز التحول الرقمي في المنظمات العامة.

**6. دراسة Moh'd & et.al (2024): إدارة الموارد البشرية الرشيقة: دراسة تحليلية**

تم تطبيق الموارد البشرية الرشيقة بشكل جيد في الممارسة العملية، وقد ظهرت كمجال بحث مثير للاهتمام في السنوات الأربع الماضية، ومع ذلك لم يتم إجراء استعراض شامل للمراجع العلمية حول هذا الموضوع. لذا هدف هذا البحث إلى رسم خريطة الوضع الحالي لبحوث الموارد البشرية الرشيقة، حيث قام الباحثون بإجراء دراسة تحليلية ل 86 دراسة أساسية ذات صلة، وتم تنظيم النتائج في سبعة مواضيع بحيث تندرج تحت موضوعين رئيسيين هما:

أ- الرشاقة في الموارد البشرية: كيف تعتمد وظيفة الموارد البشرية الممارسات الرشيقة.

ب- الموارد البشرية للرشاقة: كيف تدعم وظيفة الموارد البشرية التنظيم الرشيق.

يساهم هذا البحث في تحليل المواضيع البحثية، ومقارنة الممارسات التقليدية مع الممارسات الرشيقة في الموارد البشرية، وتقديم قائمة بالنظريات والنماذج المستخدمة، وتحديد الثغرات في المراجع العلمية، ووضع جدول أعمال للبحوث المستقبلية.

توصلت الدراسة إلى استنتاجات تفيد بأن ممارسات الموارد البشرية الرشيقة تعود بالفائدة على المؤسسات، وإن اكتساب المواهب المرنة يسهم في تعزيز الرشاقة التنظيمية، وأن الموارد البشرية يمكن أن تنتقل إلى الرشاقة من خلال إجراء تغييرات صغيرة في ممارستها بدلاً من خضوعها لتغيير جذري.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث الأكاديمية حول الموارد البشرية الرشيقة لتحسين وضوح المفاهيم، وبناء النظريات والتطوير، وفهم الفوائد والقيمة المضافة للأعمال، وتحديد التحديات وفهم العوامل المؤثرة واستكشاف النتائج.

**1-2-2. الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرشيقة والأداء التنظيمي**

**1. دراسة Hogfeldt & Lindwall (2018): دور الموارد البشرية في التحول الرشيق – دراسة حالة على شركة فولفو للسيارات.**

ركزت الدراسة على جانبين من جوانب التحول الرشيق: الجانب الأول ارتبط بتحديات التحول الرشيق الأساسية المتعلقة بالأفراد، أما الجانب الثاني فناقش المبادرات التي تساعد الموارد البشرية بزيادة دورها ودعمها لعملية التحول الرشيق. وتوصلت هذه الدراسة إلى أربع قضايا أساسية للمناقشة تم تناولها على وجه الخصوص لتحديد المساهمة المحتملة للموارد البشرية في عملية التحول الرشيق.

التساؤل الأول: كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تدعم الموظفين في عملية التعرف على مكانهم ودورهم الجديد خلال عملية التحول إلى منظمة عمل رشيقة؟ وذلك عن طريق الإشارة إلى الكفاءات الحالية لتلبية الاحتياجات المستقبلية داخل المنظمة، وعن طريق تدريب وتوجيه القادة على القيم الناعمة بما في ذلك أنماط القيادة وديناميكيات المجموعة والتغذية العكسية.

التساؤل الثاني: بأي طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية تسهيل عملية مشاركة المعلومات بحيث تكون هذه المعلومات قيمة وقابلة للتطبيق في المستقبل؟ وذلك عن طريق إنشاء مركز للمعلومات يكون قابلاً للتطبيق عبر جميع أقسام المنظمة وتفعيل عملية تجهيز حزم المعلومات.

التساؤل الثالث: بأي طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية ضمان أن الهيكل التنظيمي والعملياتي يمكن أن يوفر المتطلبات المسبقة الصحيحة لزيادة التعلم ومشاركة المعرفة؟ عن طريق تحديد المطالب غير المعلنة للتنبؤ بالمتطلبات المستقبلية وتسهيل فعاليات مشاركة المعرفة، بالإضافة لتسهيل إنشاء واستخدام حزم التعليم.

التساؤل الرابع: بأي طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية تشجيع السلوكيات التي يجب أن تُقدر وتُعرف لتسهيل عملية تحويل المنظمة؟ عن طريق تحديد وإقصاء آليات التحكم الإدارية وتحديد وتنفيذ القواعد اللازمة لتعزيز السلوكيات المرغوبة، بالإضافة للقيادة بالمثال من خلال زيادة الحضور والوجود في المنظمة.

**2. دراسة Alipour, Nima & et.al (2022) إدارة الموارد البشرية الرشيقة والمرنة والصديقة للبيئة: أثرها على الابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي.**

هناك أربعة نماذج للإدارة الرشيقة والمرنة والخضراء (LARG)، والتي من شأنها تعزيز ثقافة الموارد البشرية لخلق أفكار مبتكرة وتحسين الأداء في المؤسسات. لذا تهدف هذه الدراسة إلى وضع تصورات لهذه النماذج وتطويرها والتحقق من صحتها في سياق إدارة الموارد البشرية، وتبحث في كيفية تأثير عناصر إدارة الموارد البشرية المختلفة في LARG على الابتكار والأداء التنظيمي. واقترحت الدراسة نموذج مفاهيمي لدراسة مفهوم LARG في إدارة الموارد البشرية. وقد طُوّرت أداة جديدة لقياس مؤشرات الإدارة الرشيقة والمرنة والخضراء في قطاع الخدمات. وباستخدام أسلوب أخذ العينات السهل، أُجري استبيان استطلاعي عبر الإنترنت لجمع البيانات من 102 مؤسسة في قطاع الخدمات، بما في ذلك الخدمات المصرفية والمالية، والنقل، والفنادق، والاتصالات، والتأمين، ويعمل بها أكثر من 50 موظفاً في إيران. وحُلّلت البيانات المُجمعة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية الصغرى (PLS-SEM).

تشير النتائج إلى أن نموذج إدارة الموارد البشرية (LARG) يؤثر بشكل كبير وإيجابي على الأداء التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، يؤثر نموذج إدارة الموارد البشرية (LARG) بشكل غير مباشر على الأداء التنظيمي من خلال الابتكار التنظيمي. كما أظهرت النتائج أن قدرة الموظف على أداء وظائف مختلفة وفقاً لنموذج الإدارة الرشيقة، والاهتمام بأفكار الموظف في صنع القرار وفقاً لنموذج الإدارة المرنة، وزيادة قدرة الموظفين على تغيير القواعد في مواقف مختلفة وفقاً لنموذج الإدارة المرنة، وامتلاك الموظفين فهماً كاملاً للسياسات البيئية وفقاً لنموذج الإدارة الخضراء، هي أكثر العناصر فعالية بين عوامل نموذج إدارة الموارد البشرية (LARG). قدمت هذه الدراسة رؤى قيّمة حول تحديد أكثر عناصر وعوامل نموذج إدارة الموارد البشرية (LARG) فعالية لتطبيق نموذج إدارة الموارد البشرية (LARG) في المؤسسات، وكيف يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي والابتكار التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية.

**3. دراسة Julie (2022): الموارد البشرية الرشيقة والأداء التنظيمي: دراسة حالة لمقاطعات NOREB، كينيا.**

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء الموارد البشرية الرشيقة والأداء التنظيمي: دراسة حالة لمقاطعات شمال شرق كينيا (NOREB)، كينيا. وتمثلت أسئلة البحث في: ما العلاقة بين التدريب على حساسية الرشاقة والأداء التنظيمي لمقاطعات شمال شرق كينيا؟ كيف ترتبط إدارة الثقافة التنظيمية الرشيقة بالأداء التنظيمي لمقاطعات شمال شرق كينيا؟ ما العلاقة بين مستوى تفاعلات الإدارة الرشيقة والأداء التنظيمي في مقاطعات شمال شرق كينيا؟ ما العلاقة بين سياسة الموارد البشرية الرشيقة والأداء التنظيمي في مقاطعات شمال شرق كينيا؟ استُخدم تصميم بحث ارتباطي لتقييم العلاقة بين المتغيرات.

استهدفت الدراسة 1129 مشاركاً. وبلغ حجم العينة 285 مشاركاً. اعتمدت الدراسة أسلوب العينة الطبقية. واستُخدمت الاستبيانات كأدوات رئيسية لجمع البيانات، مع دعمها بجداول المقابلات. واستُخدم الإحصاء الوصفي لتحليل الإجابات، والانحدار المتعدد لتحليل البيانات استدلالياً.

أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن التدريب على الحساسية الرشيقة ليس له علاقة كبيرة ($p = 0.080$)، وأن إدارة ثقافة المنظمة الرشيقة لها علاقة كبيرة ($p = 0.000$)، وأن مستوى

أسلوب التفاعل في الإدارة الرشيقة ليس له علاقة كبيرة (p = 0.065) وأن سياسة الموارد البشرية الرشيقة لها علاقة كبيرة (p = 0.000) عند مستوى ثقة 5% مع الأداء التنظيمي.

خلصت الدراسة إلى ضرورة أن يكون محتوى التدريب على الحساسية ذا صلة ومواكباً للتطورات للمساعدة في حل المشكلات التنظيمية. كما خلصت إلى ضرورة العمل الجماعي الجيد والتعاون داخل المنظمة كوسيلة لتعزيز ثقافة الرشاقة التنظيمية. علاوة على ذلك، يتعين على الإدارة توفير الميزانيات اللازمة لدعم برامج الموارد البشرية. وتتضمن سياسة الموارد البشرية وتركز على تدريب الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة أن تُحوّل سياسة الموارد البشرية عمليات الموارد البشرية لتصبح أكثر رشاقة.

**4. دراسة Mirji & et.al (2023) الموارد البشرية الرشيقة: إطلاق الكفاءة التنظيمية من خلال ممارسات الموارد البشرية الرشيقة.**

ركزت الدراسة على بيئات الأعمال المتغيرة بسرعة في وقتنا الحالي، وأن المؤسسات تدرك بشكل متزايد حاجتها إلى الرشاقة للاستجابة بفعالية لظروف السوق الديناميكية والبقاء في المنافسة، وفي حين أن الرشاقة ترتبط تقليدياً بمجالات مثل تطوير البرمجيات وإدارة المشاريع، فإن أهميتها في سياق إدارة الموارد البشرية تزداد أهمية.

هدف هذا البحث إلى استكشاف مفهوم الرشاقة في الموارد البشرية وتأثيرها المحتمل على الأداء والكفاءة التنظيمية. وسعى البحث إلى تحديد مختلف الممارسات الرشيقة التي تُطبق في عمليات ووظائف الموارد البشرية لتقييم الفوائد والتحديات المرتبطة بتنفيذها. كما يدرس البحث حالة حقيقية لشركة سيمنز التي اعتمدت الرشاقة بنجاح في الموارد البشرية ويقترح إطاراً لدمج الممارسات الرشيقة في وظائف وعمليات الموارد البشرية.

وتوصلت الدراسة إلى أن الموارد البشرية الرشيقة تمثل نهجاً تحويلياً لتعزيز الكفاءة التنظيمية من خلال الممارسات الرشيقة، من خلال تبني التعاون والمرونة والتحسين المستمر، يمكن لأقسام الموارد البشرية خلق بيئة تدعم مشاركة الموظفين واستقطاب المواهب وإدارة الأداء والتعلم والتطوير وتصميم المؤسسة. ومع ذلك فإنه من المهم معالجة التحديات وضمان إدارة التغيير المناسبة لتنفيذ ناجح.

**5. دراسة ElBadaway, Ghada A. & et.al (2024) تأثير الرشاقة التنظيمية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة.**

تُلزم التغيرات السريعة التي تحدث في السوق أي منظمة بأن تكون رشيقة لتحسين أدائها في قطاع الاستثمار. تُعدّ الرشاقة التنظيمية (OA) مفهوماً معقداً ومتعدد الأبعاد. ومن التحديات التي تواجه البحث في الرشاقة التنظيمية (OA) توحيد تعريفها ومفهومها. فقد أصبح الأداء التنظيمي (OP) مفهوماً شائع الاستخدام، وقد امتدّ بسرعة من العالم المتقدم إلى الدول النامية، ومن القطاع الخاص إلى القطاع العام. وتُعدّ الرشاقة التنظيمية بالغة الأهمية لتحسين أداء المنظمة. لذا، لكي تُحسّن أي منظمة أدائها، يجب أن يكون موظفوها رشيقين.

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير الرشاقة التنظيمية على الأداء التنظيمي، وتحديد مستوى الرشاقة التنظيمية والأداء التنظيمي في الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة (GAFI). كما سلّط الضوء على الدور المهم للرشاقة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي في قطاع الاستثمار في مصر. كما قيّم مدى تأثير المرونة التنظيمية على الأداء التنظيمي. أُجري استبيان بحثي ميداني على 110 من المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والعليا. ولم تتجاوز الإجابات الصحيحة 100 إجابة. وقد أظهر البحث أهمية الرشاقة التنظيمية وارتباطها الوثيق بالأداء التنظيمي. كما كشفت النتائج عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية وأبعادها (الاستراتيجية، والسرعة، والابتكار، والمرونة، ومهارات الموظفين) على الأداء التنظيمي. وأوصى البحث بضرورة تبني الهيئة العامة للاستثمار لعقلية أكثر رشاقة بين جميع موظفيها، سواءً كانوا من المستويات الإدارية العليا أو الوسطى أو الأولى، لتحقيق أفضل أداء، من خلال توفير الخبرات اللازمة لتقديم التدريب والمحاضرات والندوات التي تُوصل مفهوم الرشاقة التنظيمية.

**1-2-3. التعليق على الدراسات السابقة**

1. ركزت دراسة **ركاج، والعبادلة (2017)** على مدى توافر متطلبات الإدارة الرشيقة في قطاع التربية والتعليم العالي ودورها في تنمية الموارد البشرية من خلال محددات الإدارة الرشيقة، أمّا دراسة **حسين (2018)** قد ركزت على ممارسات التفكير الرشيق ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات أيضاً في قطاع التعليم العالي، ودراسة **Hogfeldt & Lindwall (2018)** ركزت بشكل أساسي على دور الموارد البشرية في التحول الرشيق للمؤسسات في

القطاع الصناعي عن طريق دراسة جانبين من جوانب التحول الرشيق: من حيث تحديات التحول الرشيق المتعلقة بالأفراد و المبادرات التي تساعد الموارد البشرية بزيادة دورها في عملية التحول الرشيق، أمّا دراسة **McMackin, Heffernan (2020)** فقد ركزت على تقديم الموارد البشرية من الناحية الأكاديميّة وذكر أهم التعريفات المتعلقة بالموضوع. في حين تناولت دراسة **Sandhu Nawneet (2021)** فوائد الموارد البشرية الرشيقة وكيف يمكن أن تحسن وتدعم عمليات الشركات، وكيف تساعد على إدارة الموارد البشرية بطريقة أكثر فعالية، **أما** دراسة **Alipour, Nima & et.al (2022)** فقد ناقشت إدارة الموارد البشرية الرشيقة والمرنة والصديقة للبيئة وأثرها على الابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي. في حين تناولت دراسة Julie (2022) العلاقة بين الموارد البشرية الرشيقة والأداء التنظيمي من خلال دراسة حالة لمقاطعات NOREB في كينيا. ودراسة Mirji & et.al (2023) تناولت الموارد البشرية الرشيقة عن طريق إطلاق الكفاءة التنظيمية من خلال ممارسات الموارد البشرية الرشيقة.

في حين ركزت دراسة **Mane (2023)** على التأثير المحتمل لمفهوم الرشاقة في الموارد البشرية على الأداء والكفاءة التنظيمية وتحديد الممارسات الرشيقة التي تُطبق في عمليات إدارة الموارد البشرية وفوائدها والتحديات المرتبطة بتطبيقها، ودراسة **Moh'd, Gregory, Barroca, Sharp (2024)** هدفت إلى رسم خريطة الوضع الحالي لبحوث الموارد البشرية الرشيقة. أما دراسة ElBadaway, Ghada A. & et.al (2024) فتناولت تأثير الرشاقة التنظيمية على الأداء التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة.

2. قلة الدراسات العربية المتعلقة بدراسة متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات غير الحكومية وانعدامها في المنظمات غير الحكومية العاملة في سورية.
3. قلة الدراسات السابقة التي تدرس أثر تطبيق نظام إدارة موارد بشرية رشيقة سواء في البيئة العالمية أو العربية بشكل عام، وفي بيئة المنظمات غير الحكومية العاملة في سورية بشكل خاص.

### 1-2-4. الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

1. تتناول الدراسة موضوعاً إدارياً مهماً يتمثل في متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات غير الحكومية العاملة في سورية من خلال دراسة ميدانية في قطاع المنظمات غير الحكومية العاملة في مدينة دمشق.
2. الفروق في البيئة التي تطبق فيها الدراسة، ألا وهي بيئة المنظمات غير الحكومية العاملة في سورية بشكل عام، وفي محافظة دمشق بشكل خاص.
3. ركزت الدراسة على العاملين في المنظمات غير الحكومية السورية منها والدولية (منظمة التنمية السورية، الآغا خان، منظمة الصحة العالمية، منظمة الأمم المتحدة، برنامج الأغذية العالمي) محل الدراسة.
4. تضيف الدراسة الحالية بعداً جديداً للفكر الإداري والبحوث الإدارية يتمثل في توضيح أثر التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات غير الحكومية في سورية.

## 1-3. مشكلة البحث

تتزايد التحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية في بيئة الأعمال التي تعمل بها، حيث تشهد هذه البيئة تغيرات متسارعة ومتنوعة، وللتكيف مع هذه التغيرات والاستفادة منها يتعين على المنظمات أن تكون قادرة على تطوير مواردها البشرية بشكل رشيق ومتسارع، ومع ذلك تواجه المنظمات غير الحكومية العاملة في سورية تحديات في تبني وتطبيق إدارة الموارد البشرية الرشيقة، حيث تستمر في الاعتماد على نماذج تقليدية لإدارة الموارد البشرية، ونتيجة لذلك فإن قدرتها على التكيف السريع والتعلم المستمر تتأثر سلباً مما يؤثر على أدائها التنظيمي، وهذا يدل على أن الرشاقة لا تحدث بالصدفة، بل يجب أن تتم متابعتها والعمل عليها.

لذا تهدف الدراسة إلى التركيز على متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة وتحليل دورها في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات غير الحكومية السورية من خلال إجراء دراسة ميدانية لهذه المنظمات بهدف معرفة متطلبات تبني إدارة موارد بشرية رشيقة، وما هو دورها في الأداء التنظيمي لهذه المنظمات، ويمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس التالي:

ما هي متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة، وما هو دورها في تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات غير الحكومية العاملة في محافظة دمشق؟

ويتفرع عن التساؤلات الفرعية التالية:

1. ماهي المتطلبات الأساسية لتحقيق التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة في المنظمات غير الحكومية العاملة في سورية؟
2. ما هو دور متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة في تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات غير الحكومية السورية؟
3. ماهي التحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية السورية في تبني مفاهيم إدارة الموارد البشرية الرشيقة وتطبيقها على أرض الواقع؟

## 1-4. أهمية البحث

### 1-4-1. الفائدة النظرية

أ- يساهم هذا البحث في تعزيز فهمنا لإدارة الموارد البشرية الرشيقة وأُثر تبنيها في المنظمات غير الحكومية السورية، كما يساعد في تحديد المفاهيم المتعلقة بتطوير وتحسين الأداء التنظيمي في المنظمات غير الحكومية السورية، وتطبيقها في بيئة العمل السورية.

ب- يقدم هذا البحث مساهمة فريدة في الأدب العلمي المتعلق بإدارة الموارد البشرية الرشيقة في المنظمات غير الحكومية، حيث تمثل مصدر للباحثين والأكاديميين الذين يهتمون بتحسين أداء الموارد البشرية في بيئة عمل مماثلة.

### 1-4-2. الأهمية العملية

أ- يساهم البحث في سد فجوة علمية كبيرة ترتبط بمدى فهم متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة، وذلك لكونه جديد وغير متناول بالدراسة في سورية.

ب- أهمية القطاع الذي تطبق فيه الدراسة، ألا وهو قطاع المنظمات غير الحكومية التي تتميز بطبيعتها الاجتماعية وغير الربحية، وهذا جانب مهم في دراسة موضوعاً مهماً من موضوعات إدارة الموارد البشرية وتطبيقها في قطاع غير ربحي.

ت- أهمية النتائج والتوصيات التي يتضمنها البحث في تحسين أداء المنظمات غير الحكومية العاملة في سورية، من خلال تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة، مما يؤثر على تعزيز كفاءة وفعالية المنظمة.

ث- تقديم إرشادات لتحسين بيئة العمل وأداء الموظفين في المنظمات غير الحكومية السورية، بما يسهم في تعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين وتحسين العلاقات العملية، مما يؤدي إلى زيادة الرضا والمشاركة والإنتاجية.

ج- إمكانية مساعدة إدارة الموارد البشرية الرشيقة المنظمات على العمل في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار وعلى التكيف مع هذه التغيرات المتسارعة.

## 1-5. أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ- التعرف على واقع الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية العاملة في مدينة دمشق.

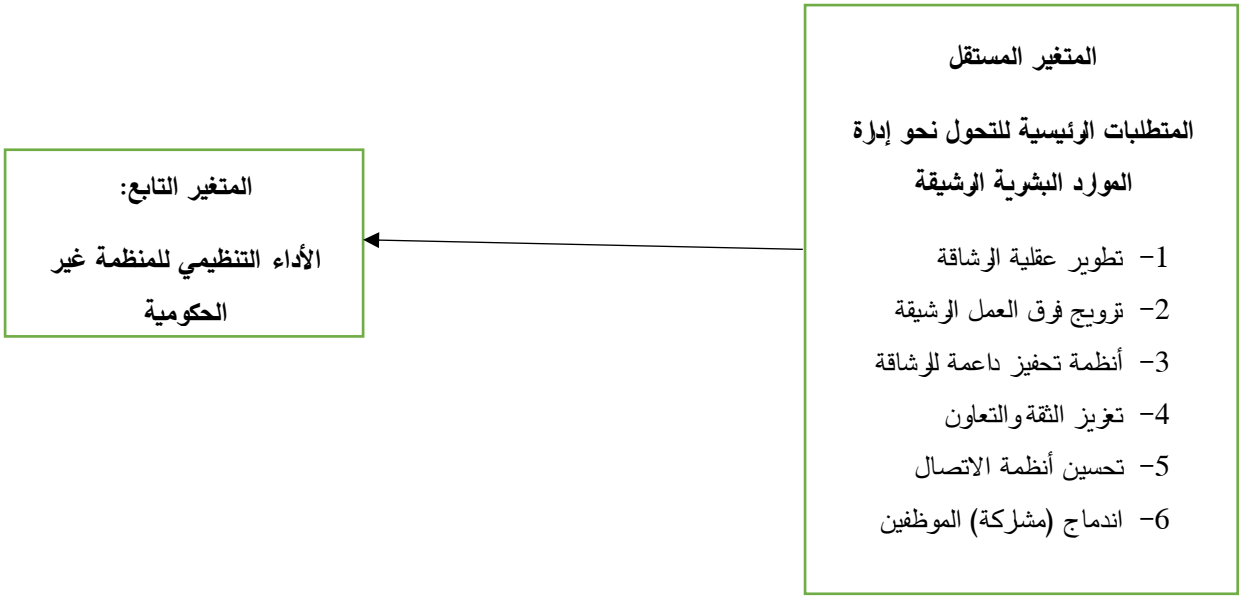
ب- وصف متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة في المنظمات غير الحكومية العاملة في سورية.

ت- التعرف على دور متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة في تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات غير الحكومية العاملة في مدينة دمشق.

ث- التعرف على التحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية في تبني مفاهيم إدارة الموارد البشرية الرشيقة ومتطلباتها وتطبيقها على أرض الواقع.

## 1-6. نموذج الدراسة

يوضح الشكل رقم (1) المتغيرات المستقلة والتابعة.




**الشكل (1) المتغيرات المستقلة والتابعة**

## 1-7. فرضية الدراسة

تقوم الفرضية الأساسية على وجود أثر ذو دلالة إحصائيّة بين متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة بوصفها متغيرات مستقلّة، والمتمثلة في: تطوير عقلية الرشاقة، ترويج فرق العمل الرشيقة، أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة، تعزيز الثقة والتعاون، تحسين أنظمة الاتصال، واندماج ومشاركة الموظفين، في تحسين مستوى الأداء التنظيمي في المنظمات غير الحكومية العاملة في مدينة دمشق بوصفه المتغير التابع.

## 1-8. مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث في العاملين ضمن قطاع المنظمات غير الحكومية العاملة في سورية، أما عينة البحث فتضمنت اختيار بعض المنظمات غير الحكومية العاملة في مدينة دمشق وهي (منظمة التنمية السورية، الآغا خان، منظمة الصحة العالمية، منظمة الأمم المتحدة، برنامج الأغذية العالمي محل الدراسة) وقد جرى توزيع 250 استبانة على العاملين في تلك المنظمات، استُرجع منها 126 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتهدف الدراسة إلى تحليل متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة في هذه المنظمات غير الحكومية، وبيان دور تلك المتطلبات في تحسين الأداء التنظيمي.

## 1-9. منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها لمعرفة دور متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات غير الحكومية العاملة في مدينة دمشق، تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً وتوضيح خصائصها عن طريق جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، ومن ثم تقديم النتائج في ضوئها.

## 1-10. أدوات جمع البيانات

يستخدم هذا البحث في جمع البيانات الأدوات التالية:

أ- الاستبيان المصمم لدراسة دور متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات غير الحكومية في سورية، من خلال دراسة ميدانية للمنظمات غير الحكومية في محافظة دمشق على وجه الخصوص.

ب- الوثائق والسجلات المرتبطة بالمنظمات غير الحكومية ونظام إدارة الموارد البشرية المطبق فيها.

## 1-11. مصطلحات الدراسة

أ- **إدارة الموارد البشرية الرشيقة:** طريقة عمل جديدة، هادفة إلى تكوين وتنمية موارد بشرية تستجيب بسرعة للتغيرات في بيئة العمل، وتتكيف باستمرار مع إعادة ترتيب وتشكيل عمليات وأنشطة وهياكل المنظمة(Junita:2021 ).

ب- **الموارد البشرية الرشيقة:** قوى عاملة غير تقليدية، تستشرف المستقبل، وتتكيف باستمرار مع التغيرات والتقلبات في بيئة العمل، قادرة على الاستجابة السريعة مع تحديات المنافسة الشديدة واحتياجات العملاء وتغير الأولويات، وتمتلك مرونة التكيف مع المناصب والمهام والمتطلبات الوظيفية المستجدة(Junita:2021 ).

ت- **المنظمات غير الحكومية:** هيئات مستقلة غير ربحية تعمل في المجتمع المدني بشكل مستقل عن الحكومة. تهدف هذه المنظمات إلى تحقيق أهداف اجتماعية أو بيئية أو

اجتماعية، وتعمل على تحسين الحياة وتقديم الدعم والخدمات للفئات المحتاجة (Yaziji, & Doh :2004).

## 1-12. حدود البحث

تقسم حدود البحث إلى:

أ- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على المنظمات غير الحكومية العاملة في مدينة دمشق.

ب- **الحدود الزمانية:** تمتد فترة الدراسة من تاريخ التسجيل في شهر أيار 2024 ولغاية شهر تموز 2025.

ت- **الحدود البشرية:** تمثّلت الحدود البشريّة للدراسة بالمديرين والعاملين في المنظمات غير الحكومية التي شملتها الدراسة.

ث- **الحدود الموضوعية:** اقتصر تنفيذ هذا البحث على متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي من خلال دراسة ميدانية في قطاع المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق.

# الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

**المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية الرشيقة**

**المبحث الثاني: متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة**

**المبحث الثالث: الإطار المعرفي للأداء التنظيمي في المنظمات غير الحكومية**

**المبحث الرابع: دور إدارة الموارد البشرية الرشيقة في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات غير الحكومية**

## المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للموارد البشرية الرشيقة

مقدمة

2-1-1. مفهوم الرشاقة وأهميتها

2-1-2. ثقافة الرشاقة

2-1-3. مبادئ الرشاقة

2-1-4. مفهوم إدارة الموارد البشرية الرشيقة

2-1-5. فوائد ممارسات الموارد البشرية الرشيقة

2-1-6. لماذا تُعد الرشاقة إضافةً مهمةً لإدارة الموارد البشرية؟

2-1-7. الممارسات التي تجعل وظيفة إدارة الموارد البشرية أكثر رشاقة

## مقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تسارعاً حاداً في وتيرة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، مما أدى إلى خلق بيئات عمل تتسم بدرجة من عدم الاستقرار، وقد فرضت البيئة الجديدة على المنظمات تحديات كبيرة تطلب منها القدرة على التكيف السريع، والتصرف بمرونة، ومواكبة التغيرات المستمرة في متطلبات العملاء والتقنيات والأسواق.

وفي ظل بيئات العمل المتغيرة بسرعة، أصبحت المنظمات بحاجة إلى نماذج إدارية جديدة قادرة على مواكبة التعقيد والتقلبات المتزايدة، ومن أبرز هذه النماذج المعاصرة: إدارة الموارد البشرية الرشيقة Agile HR التي نشأت كتطبيق لمبادئ "الرشاقة" المقتبسة من عالم تطوير البرمجيات، ثم امتدت إلى مختلف الوظائف الإدارية، وعلى رأسها الموارد البشرية.

يهدف هذا النموذج إلى تحويل وظيفة الموارد البشرية من دورها التقليدي والإجرائي، إلى دور أكثر مرونة وتفاعلاً واستجابة للمتغيرات، من خلال تركيزه على تقديم القيمة، وتسريع الاستجابة، تعزيز تجربة الموظف في بيئة متقلبة، وتعتمد إدارة الموارد البشرية الرشيقة على مبادئ رئيسية مثل العمل التكراري، والتعلم المستمر، والتعاون متعدد الأقسام، وتبني التغيير، واتخاذ القرار استناداً إلى البيانات والتغذية الراجعة.

ومع توسع أسواق الأعمال وتسارع الابتكار، لم تعد الرشاقة خياراً إضافياً، بل تحولت إلى أداة حتمية للبقاء والتنافس، حتى في القطاعات غير الربحية مثل المنظمات غير الحكومية، التي تواجه تحديات تمويلية وتنظيمية وتقنية معقدة، وعليه، فإن تبني ممارسات الرشاقة في إدارة الموارد البشرية يساهم في تمكين المنظمات من التكيّف، وتحسين الأداء، وتحقيق استدامة الأثر المؤسسي.

### 2-1-1. مفهوم الرشاقة وأهميتها Concept of Agility

تعرّف الرشاقة التنظيمية بأنها:" قدرة المنظمة على إعادة توزيع/توجيه مواردها بكفاءة وفعالية نحو أنشطة خلق القيمة وحمايتها (والاستحواذ عليها) ذات العائد الأعلى، حسبما تقتضيه الظروف الداخلية والخارجية"(Hutter & et.al,2022) .

تشير الرشاقة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على التعامل بفاعلية مع حالات عدم التأكد والتقلب المستمر، وبينما تسعى المنظمات دائماً إلى تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والمرونة، فإن المنظمات التي تمتلك قدرات ديناميكية عالية تكون أكثر قدرة على تحديد اللحظات المناسبة لتقديم المرونة على الكفاءة والعكس، وفقاً لمتطلبات الموقف. فقد نشأ مفهوم الرشاقة التنظيمية في مجال التصنيع كاستجابة لقيود أنظمة التصنيع الرشيقة في مواجهة عدم القدرة على التنبؤ بالطلب والحاجة إلى ابتكار سريع للمنتجات (Motwani and Katatria, 2024). ومن ناحية أخرى، تشير الرشاقة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على التعامل بفعالية مع التغييرات السريعة والمستمرة وغير المؤكدة، مما يمكّنها من الازدهار في بيئة تنافسية تتميز بفرص متغيرة باستمرار وغير متوقعة. وقد برز توضيح آخر وهو أن الرشاقة التنظيمية تتعلق بقدرة المنظمة على تخصيص الموارد بسرعة وفعالية استجابة لديناميكيات السوق المتطورة (Dubey et al.:2018).

لقد تم تعريف الرشاقة التنظيمية Organizational Agility (OA) بطرق أكثر تنوعاً، حيث تُركز بعض وجهات النظر على الجانب الفكري للرشاقة التنظيمية. ويعد كل من (Cegarra–Navarro & Martelo–Landroguez, 2020) طرح مفهوم "الرشاقة الفكرية" intellectual agility، الذي يعني قدرة الأفراد على تطبيق المعرفة والمهارات عملياً من خلال التعلم. فعندما تُسخّر المنظمة الرشاقة الفكرية لموظفيها وتُنسّقها بفعالية، فإنها تُحفّز تطوير الرشاقة الفكرية. وتُعنى الرشاقة الفكرية بتهيئة بيئة مناسبة داخل المنظمات تُمكّن الموظفين من استثمار جهودهم في صياغة استجابات للتحديات التنظيمية من خلال تعديل الهياكل القائمة ووضع استراتيجيات مُبتكرة (Dabic & et al., 2021). ويؤكد البعض على جانب الابتكار، ففي عصر الابتكار اليوم، يجب على المنظمات إظهار قدرة استثنائية على التكيف في عمليات التطوير والابتكار، حيث أن الوتيرة السريعة للابتكار، وخاصة في تطوير المنتجات الجديدة، تمكن المنظمات من جلب مجموعة متنوعة من العروض إلى السوق بسرعة، مما يضمن الرخاء المستقبلي للمساهمين والموظفين على حد سواء (Shahzad et al., 2020).

لا تزال منهجية الرشاقة موضوعاً لجدل واسع بين الممارسين والباحثين، إذ يتساءل البعض عمّا إذا كانت تمثّل تطوراً طبيعياً في أساليب الإدارة أم أنها تُعد ثورة حقيقية في التفكير التنظيمي، ومع ذلك يتفق كثيرون على حقيقتين أساسيتين (Taylor,2021):

أ- إن جذور الرشاقة تتجاوز نطاق تكنولوجيا المعلومات، وتمتد إلى ميادين أوسع من العمل المؤسسي.

ب-تطبيقات الرشاقة تواصل انتشارها، لتشمل معظم الوظائف في مختلف القطاعات، كمحرّك رئيسي للابتكار وتحسين الأداء.

وسرعان ما أصبحت الرشاقة التنظيمية مهارةً أساسيةً تُسهم في نمو المنظمات وتميزها وميزتها التنافسية. وبالتالي، لم تعد القدرة على التكيف خياراً متاحاً في سوقٍ ضخمٍ كهذا، يكتنفه عدم يقينٍ مُتأصل، بل أصبحت ضروريةً لبقاء المنظمات واستمراريتها (Elsawy :2023). ويوضح الجدول (1) الظروف المواتية وغير المواتية للرشاقة التنظيمية(Rigby& et.al ,2016):

**الجدول (1) الظروف المواتية وغير المواتية للرشاقة التنظيمية**

| الظروف | المواتية | غير المواتية |
|---|---|---|
| بيئة السوق | تغيير متكرر في تفضيلات العملاء والحلول المقترحة. | ظروف السوق مستقرة ويمكن التنبؤ بها. |
| مشاركة العميل | توافر تعاون مباشر وسريع مع العملاء، وإدراكهم المتزايد لاحتياجاتهم مع تقدم العمل. | متطلبات واضحة منذ البداية ولا يُتوقع أن تتغير، مع غياب فرص التواصل المستمر مع العملاء. |
| طبيعة الابتكار | مشاكل معقدة، حلول غير معروفة، نطاق العمل غير محدد، والحاجة إلى الابتكار السريع عالية. | سبق تنفيذ أعمال مماثلة، والحلول معروفة ومحددة بدقة مسبقًا، مع إمكانية اتباع نهج خطي لحل المشكلات. |
| نمط العمل | إمكانية تقسيم العمل إلى مراحل قصيرة ومتكررة، وتقديم قيمة تدريجية للعملاء، والقدرة على تعديل العمل في مراحل متأخرة. | العمل لا يكتمل إلا دفعة واحدة، ولا يمكن اختبار المنتج إلا بعد الانتهاء منه بالكامل. التعديلات المتأخرة مكلفة جداً. |
| تأثير الأخطاء | الأخطاء تُعد فرصًا تعليمية وتُسهم في تحسين المنتج. | الأخطاء لها تبعات كبيرة أو كارثية يصعب تجاوزها. |

**Source:** Rigby, Darrell K. & et.al (2016): Embracing Agile: How to Master the Process That's Transforming Management." Harvard Business Review 94, no. 5 (May 2016): 40–50.

والأعمال الرشيقةAgile business هي منظمة قادرة على الاستجابة بسرعة وفعالية للفرص والتهديدات الموجودة في بيئاتها الداخلية والخارجية (سواء كانت تجارية أو قانونية أو تكنولوجية أو اجتماعية أو أخلاقية أو سياسية). ومن المفارقات أن المنظمات التي تتمتع بالرشاقة

الحقيقية تتعلم كيف تكون مستقرة (مرنة وموثوقة وفعالة) وديناميكية (سريعة ورشيقة وقادرة على التكيف)(Taylor, 2021 ).

تُعد الرشاقة من أبرز سمات منظمات عصر المعلومات الناجحة، إذ لا تُبنى المنظمات الرشيقة صدفة أو بشكل تلقائي، بل هي نتيجة لتكامل عدة عناصر تشمل: هيكلاً تنظيمياً مرناً، ونهجاً قيادياً داعماً، ومفاهيم تشغيلية حديثة، وأنظمة دعم فعّالة، إلى جانب كفاءات بشرية تتسم بالمرونة والتمكين.

ويُستخدم مصطلح "الرشاقة" ليس فقط للإشارة إلى المنظمة ككل، بل يمكن أن يُوصف به كل مكوّن من مكونات حزم القدرات المرتبطة برسالة المنظمة ( Mission Capability Packages – MCPs). ومن هنا، فإن غياب الرشاقة في أحد هذه المكونات قد يُقوّض الرشاقة العامة للمنظمة بأكملها.

وتُعدّ القيادة والتحكم الرشيق من العناصر المحورية التي يمكن أن تُحدث فارقاً كبيراً في فعالية الأداء التنظيمي. إلا أن فعالية هذه القيادة تظل محدودة ما لم تتكامل مع مفهوم تشغيلي يستفيد من قدراتها. فدون وجود إطار تشغيلي واضح، تبقى رشاقة القيادة والتحكم – سواء البشرية أو التكنولوجية – محدودة الأثر. وبالمثل، فإن أي منظومة تُوصف بأنها "رشيقة" لن تستطيع تحقيق أداء يتماشى مع إمكاناتها ما لم تكن مدعومة بنظام قيادة وتحكم ومفاهيم تشغيلية متوافقة مع مبادئ الرشاقة(Alberts & Hayes, 2003) .

ترتبط الرشاقة بالقدرة على إجراء عمليات مركزية على الشبكة (NCO)–network centric operations (NCO)، وترتبط بمبادئ "القوة على الحافة" Power to the Edge. فالقوة الشبكية، بحكم ترابطها المتزايد، تكون أكثر مرونة. ومن الواضح أن تحسين موقع المعلومات يُمكّن الرشاقة، بينما يرتبط مفهوم سرعة القيادة المرتبط بقوة مركزية على الشبكة ارتباطاً وثيقاً بسمة الاستجابة للمرونة. من ناحية أخرى، قد يؤدي التعاون، وهو جزء من مبادئ "القوة على الحافة" Power to the Edge، إلى زيادة الرشاقة، أو لا يؤدي(Atkinson & Moffat ,2005) . ويعتمد ذلك على مهارات المشاركين وخبراتهم، وطبيعة الموقف، وجودة بيئة التعاون. ولأن العمليات التعاونية تُقدم فوائد حقيقية، في حد ذاتها، فإن فهم كيفية تحقيقها بطرق تُؤدي إلى زيادة الرشاقة

أمرٌ بالغ الأهمية. ويرتبط المزامنة الذاتية، وهو جانب مهم من العمليات التي تُركز على الشبكة، بعدد من سمات الرشاقة.

وفي هذه الأيام، يزداد ارتباط مفهوم الرشاقة بنجاح الأعمال. ولا تقتصر الرشاقة على إدارة المشاريع فحسب، بل تُعد عناصرها بنفس القدر من الأهمية لتحقيق النجاح في ظل بيئة المنظمات الديناميكية اليوم. وتدرك المنظمات بشكل متزايد أهمية الاستجابة السريعة لهذه التغييرات للحفاظ على قدرتها التنافسية في هذه البيئة الديناميكية(Ivana, 2024) . واستجابةً لذلك، برزت فكرة الموارد البشرية الرشيقة مُسلِّطةً الضوء على ضرورة وجود إجراءات موارد بشرية مرنة ومراعية للمتطلبات المتغيرة في منظمات الأعمال الربحية وغير الربحية.

## 2-1-2. ثقافة الرشاقة

تُعد ثقافة العمل الرشيقة في بيئات العمل غير الحكومية، وخاصةً في مجال العمل التطوعي، أحد العناصر المحورية في تحقيق التكيف التنظيمي وتعزيز الابتكار وتحسين إدارة المشاريع. وتتميز هذه الثقافة بنهجٍ ديناميكي وتعاوني ومرن، يُسهم في تعزيز كفاءة الأداء والتجاوب مع المتغيرات المحيطة. وقد تجاوزت منهجية الرشاقة نطاق استخدامها الأولي في قطاع تطوير البرمجيات، لتصبح مكوناً استراتيجياً أساسياً في مختلف القطاعات، وخصوصاً في المنظمات غير الحكومية، لما لها من دور في تحسين سلسلة التوريد الابتكارية، وزيادة سرعة الاستجابة للتغيرات وأصبحت الآن عنصراً حيوياً في الاستراتيجية التنظيمية في مختلف القطاعات. وتعطي المبادئ الأساسية للرشاقة الأولوية للتكيف، وتعاون الفريق، وملاحظات العملاء، والتسليم التكراري للمنتجات، والتي تُشكل معاً إطاراً متيناً لتعزيز التحسين المستمر والاستجابة للتغيير (Batra, Xia & Zhang,2017). وتُشكل هذه المبادئ معاً إطاراً مرناً يُعزز التحسين المستمر والابتكار في العمليات. ومن منظور عملي، أوضحت (Omowunmi Temitope,2022) أربع استراتيجيات جوهرية لتعزيز ثقافة الرشاقة داخل المؤسسات، وهي:

أ- تدريب القادة وإشراكهم: وذلك من خلال تثقيفهم حول فوائد الرشاقة وأهمية تعزيز ثقافة داعمة لها. كما يجب أن يكونوا داعمين بارزين لممارسات الرشاقة، وأن يكونوا قدوة في السلوك والعقلية التي يرغبون في رؤيتها في فرقهم.

ب- إنشاء فرق متعددة الوظائف: من خلال كسر الحواجز التنظيمية وتشجيع التعاون بين الإدارات. ويمكن للفرق متعددة الوظائف التي تضم أعضاء من مختلف التخصصات أن تسهل تبادل المعرفة والابتكار.

ج- تعزيز ثقافة التعلم المستمر: عبر توفير فرص مستدامة للموظفين لتطوير مهاراتهم، وتجربة مفاهيم جديدة، وتبادل الخبرات فيما بينهم.

د- مواءمة مقاييس الأداء: أي التأكد من أن مقاييس الأداء والمكافآت تتماشى مع القيم الرشيقة، مثل نجاح الفريق، ورضا العملاء، والقدرة على التكيف، بدلاً من الالتزام الصارم بالخطط أو الإنجازات الفردية.

وتشير دراسات حديثة إلى أن فريق الثقافة والتغيير يمثل أحد المحركات التنسيقية الأساسية لعمليات التحول نحو الرشاقة التنظيمية(Brosseau, & et.al,2019) . فالثقافة، على غرار الحمض النووي، هي مكوّن داخلي عميق في بنية المنظمة، ويمكن دراستها وتحليلها على مستويات متعددة تشمل ما هو ظاهر وما هو غير ملموس(Schein, 2017) .

ويُعد التحول الثقافي نحو الرشاقة أكثر من مجرد تغيير في الأساليب أو الأدوات؛ فهو يعكس تحولاً في فلسفة القيادة وطبيعة العلاقات داخل المنظمة. إذ تؤكد (Medinilla, 2012) على أهمية الانتقال من أساليب القيادة التقليدية القائمة على السلطة المركزية، إلى نماذج القيادة التشاركية الموزعة التي تُمارس فيها القيادة من خلال الحوارات اليومية والتفاعل الجماعي. وفي هذا السياق، يتم تقليص السيطرة الإدارية الصارمة لصالح التمكين الذاتي للفِرَق وتفويض القرارات، مما يعزز من فعالية بيئة العمل. ويسمح هذا بالتحول من نهج القائد أولاً المتبع تقليدياً إلى نهج الفريق. وعند اقتراح تغيير ثقافي، يكون لدى كل صاحب مصلحة مجموعة افتراضاته ورؤاه الخاصة التي تشكلت في ذهنه (Schein, 2017). علاوة على ذلك، تحتاج الرشاقة إلى ثقافة داعمة، حيث يشجع القادة الواعون ممارسات التغيير، بينما يُطلب من الأعضاء المعنيين المشاركة الكاملة طوال العملية وتقديم مدخلاتهم ودعم القرارات المناسبة التي من شأنها أن تساعد في بناء فريق فعّال. كما أن الفريق المنظم ذاتياً يقلل من الجهد والموارد التنظيمية، مما يعزز تشكيل الفريق بشكل أفضل (Gustavsson, 2019). ويوضح الجدول (2) القيم الرشيقة الرئيسية والعناصر الثقافية التنظيمية.

## الجدول (2) القيم الرشيقة الرئيسية والعناصر الثقافية التنظيمية

| القيم الرشيقة | العنصر الثقافي | الأثر على المنظمة |
|---|---|---|
| الأفراد وتفاعلاتهم عبر العمليات | ثقافة التعاون والمواطنة أولاً | تعزيز التواصل الفعّال، وزيادة تماسك الفريق، وتحفيز الابتكار الجماعي |
| منتج صالح بدلًا من وثائق شاملة | التركيز على النتائج | تسريع تقديم القيمة للعملاء وتحقيق تكامل أفضل مع ملاحظاتهم ومتطلباتهم المتغيرة |
| التعاون مع العملاء | نهج يركز على العملاء | تحسين التفاعل مع العملاء وبناء علاقات أقوى قائمة على الثقة والتجاوب |
| الاستجابة للتغيير بدلًا من الالتزام بالخطة | المرونة والقدرة على التكيف | تعزيز القدرة على التحوّل، وتحسين المرونة في مواجهة تغيرات السوق والبيئة |

**Source**: Omowunmi Temitope, Adebayo (2022): Agile and organizational culture: Fostering agile values and mindset, **International Journal of Science and Research Archive**, 07(02), 672–681

كما يعرض الجدول (3) مواءمة قيم الرشاقة مع العناصر الثقافية التنظيمية

## الجدول (3) مواءمة قيم الرشاقة مع العناصر الثقافية التنظيمية

| القيم الرشيقة | العنصر الثقافي المقابل | الوصف |
|---|---|---|
| التعاون في العمليات | العمل الجماعي والتواصل المفتوح | تعزيز بيئة عمل شفافة تدعم التفاعل بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة |
| التعاون مع العملاء | التركيز على العملاء | نقدر آراء العملاء باعتبارها جزءًا لا يتجزأ من عملية تطوير المنتج |
| الاستجابة للتغيير | الانفتاح على التغيير والابتكار | يعزز ثقافة المرونة والقدرة على التكيف والاستعداد للتغيير بناءً على المعلومات الجديدة |
| تمكين الفرق | الاستقلالية والتمكين | منح الفرق صلاحيات أكبر لاتخاذ القرار وتنفيذ المبادرات دون بيروقراطية زائدة |

| | | |
|---|---|---|
| التحسين المستمر | الالتزام بالتعلم والتطوير | التشجيع على التعلم من الأخطاء وتكييف الممارسات للوصول إلى أداء أفضل |

**Source**: Omowunmi Temitope, Adebayo (2022): Agile and organizational culture: Fostering agile values and mindset, **International Journal of Science and Research Archive**, 07(02), 672–681

ويعتبر كل من (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2018) أن من الجوانب الأساسية لثقافات الرشاقة التركيز على الأفراد بدلاً من العمليات. وتُدرك المنظمات الرشيقة أن إبداع ومهارات وخبرة قواها العاملة هي أهم أصولها في دفع عجلة الابتكار. ويتوافق هذا النهج المُركّز على الأفراد بشكل وثيق مع أهداف إدارة الموارد البشرية في توظيف وتطوير الأفراد الموهوبين. وتُكلّف إدارات الموارد البشرية في بيئات الرشاقة بوضع سياسات وممارسات تدعم المرونة والتعلم والتمكين على جميع مستويات المنظمة. وتلعب هذه الإدارات دوراً محورياً في تسهيل التعاون بين الوظائف المختلفة وضمان امتلاك الفرق لمجموعات المهارات المتنوعة اللازمة للتعامل مع المشاريع المعقدة بفعالية.

ومع ذلك، فإن الانتقال إلى ثقافة عمل رشيقة محفوف بالتحديات. وتُعد مقاومة التغيير عقبة شائعة، إذ قد يجد الموظفون والمديرون الذين اعتادوا على التسلسلات الهرمية التقليدية صعوبة في التكيف مع أدوار ومسؤوليات أكثر رشاقة. ويجب على إدارات الموارد البشرية معالجة عوامل المقاومة هذه من خلال استراتيجيات إدارة التغيير، مع التركيز على التواصل والتدريب والدعم طوال عملية الانتقال. بالإضافة إلى ذلك، يُمثل قياس الأداء في بيئات العمل الرشيقة معضلة، إذ قد لا تعكس المقاييس التقليدية بدقة القيمة التي تُحققها فرق العمل الرشيقة. وتقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مهمة وضع مؤشرات أداء جديدة تتوافق مع مبادئ العمل الرشيقة، مثل أداء الفريق، ورضا العملاء، وتقديم القيمة(Ajayi & Udeh ,2024) . ومن خلال القيام بذلك، يمكن للموارد البشرية أن تلعب دوراً حاسماً في تحويل ثقافة المنظمة، مما يجعلها أكثر ملاءمة للرشاقة والابتكار (Aljaja Hasan & Varallyai, 2021).

**وهنا يمكننا القول،** يُمثل التحول إلى ثقافات عمل رشيقة داخل المنظمات تطوراً معقداً ولكنه ضروري في ظل بيئة الأعمال المتسارعة وغير المستقرة اليوم. وتلعب إدارات الموارد البشرية دوراً رئيسياً في هذا التحول، ليس فقط من خلال دعم تطوير ممارسات رشيقة، بل أيضاً من خلال

ترسيخ ثقافة تنظيمية تُعزز الابتكار والتعلم والتحسين المستمر. ومن خلال مبادرات الموارد البشرية الاستراتيجية، يُمكن للمنظمات بناء سلسلة توريد ابتكارية متينة، مما يُمكّنها من تحقيق نجاح مستدام في العصر الرقمي. كما تساهم إدارات الموارد البشرية في المنظمات المختلفة في تسهيل هذا التحول، من خلال إدارة المواهب، وتعزيز قيم الرشاقة، وتهيئة بيئة داعمة للابتكار. ورغم التحديات المذكورة، يُعدّ الانخراط الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز سلسلة توريد مبتكرة أمراً بالغ الأهمية لاستدامة نجاح المنظمات وقدرتها التنافسية، خصوصاً في العصر الرقمي.

## 2-1-3. مبادئ الرشاقة Principles of Agility

برزت منهجيات الرشاقة بداية في مجال تطوير البرمجيات، حيث ركزت على التسليم التدريجي، والتكرار المستمر، والتعاون، والمرونة، وقد تم لاحقاً توسيع تطبيق هذه المنهجيات إلى مجالات متعددة، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية. ويمكن تلخيص المبادئ الأساسية التي تقوم عليها منهجيات الرشاقة وفقاً للدراسات الأكاديمية كما يلي(Amajuoyi et al., 2024) :

1. **القدرة على التكيف (Adaptability):**

تُعد الاستجابة السريعة للتغيير أحد المبادئ الجوهرية للرشاقة، حيث يتم التخلي عن الخطط الثابتة لصالح مرونة أكبر في التعامل مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويعكس هذا المبدأ الطبيعة الديناميكية للمشروعات، إذ تتغير متطلبات أصحاب المصلحة وأولوياتهم باستمرار.

ويساعد التركيز على التكيف في تقليل مخاطر فشل المشروع الناتجة عن التخطيط الجامد.

2. **تعاون العملاء (Customer collaboration):**

تُعطي منهجيات الرشاقة الأولوية لتعاون العملاء طوال عملية التطوير. ويُؤكد هذا المبدأ على أهمية التغذية الراجعة المستمرة والتفاعل مع المستخدمين النهائيين، مما يضمن توافق المنتج المُقدم مع احتياجاتهم وتوقعاتهم. فمن خلال إشراك العملاء مباشرةً في عملية التطوير، يمكن لفرق الرشاقة الحد من مخاطر التطوير والتحسين بحيث لا تلبي متطلبات المستخدمين، مما يعزز رضا العملاء ونجاح المنتج(Malakar, 2021) .

ويُعد التركيز على العميل مبدأً أساسياً في المنظمات الرشيقة. إذ يجب النظر إلى المنتج كحلٍ لمشكلة العميل، وليس كمنتج فحسب. وقد يستلزم ذلك بناء علاقات طويلة الأمد مع

العميل، والتي قد تدوم لفترة أطول من العلاقات التي يفرضها المنتج نفسه. ويمكن أن يشمل هذا النوع من علاقات العملاء الوثيقة والقائمة على الثقة عناصر من تصميم العميل نفسه للحلول، وتلبية احتياجات العملاء في جميع مراحل الإنتاج، وضرورة اعتبار العميل شريكاً موثوقاً به يشارك في التواصل التفاعلي(Tolf & et.al ,2015) .

3. **التسليم التدريجي (Delivery of Working Software):**

يعتمد هذا المبدأ على تقديم قيمة ملموسة على مراحل قصيرة ومتكررة، بدلاً من تسليم المنتج بالكامل دفعة واحدة. ويُتيح هذا النهج التكراري الفرصة لاختبار الافتراضات، وتلقي الملاحظات، وإجراء التحسينات بسرعة بناءً على الملاحظات والأولويات المتغيرة.

4. **العمل الجماعي التعاوني (Collaborative Teamwork):**

تُركّز منهجيات الرشاقة أيضاً على العمل الجماعي التعاوني، حيث تعمل الفرق متعددة الوظائف معاً بشكل وثيق لتحقيق القيمة. ويُعزز هذا المبدأ المسؤولية المشتركة، وتبادل المعرفة، والملكية الجماعية للمنتج، مما يُرسّخ ثقافة تعاونية تُمكّن أعضاء الفريق من اتخاذ القرارات وحل المشكلات بشكل تعاوني. ومن خلال تسخير الذكاء الجماعي للفريق، تُمكّن منهجيات الرشاقة من اتخاذ قرارات أسرع وحل المشكلات بشكل أكثر فعالية، مما يؤدي إلى نتائج ذات جودة أعلى.

5. **البساطة والتميز التقني (Simplicity and Technical Excellence):**

تُشجّع الرشاقة على تقليل التعقيد غير الضروري، والالتزام بأفضل الممارسات الفنية لضمان استدامة الحلول وقابليتها للتطوير. ومن خلال التركيز على البساطة والتميّز، تتمكّن الفرق من تقليل التكاليف والمخاطر المستقبلية الناتجة عن التعقيدات الزائدة، مما يُعزز قيمة المنتج واستمراريته على المدى الطويل.

**باختصار، يمكننا القول** ترتكز منهجيات الرشاقة على مبادئ جوهرية هي: التكيف، وتعاون العملاء، والتسليم المرحلي، والعمل الجماعي، والبساطة التقنية. وتُعد هذه المبادئ حجر الأساس لتمكين الفرق والمنظمات من تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة، تتوافق مع احتياجات العملاء المتغيرة بسرعة وتُسهم في الحفاظ على القدرة التنافسية في بيئة عمل ديناميكية.

## 2-1-4. مفهوم إدارة الموارد البشرية الرشيقة Concept of Agile HRM

في ظل بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، لم تعد الممارسات التقليدية للموارد البشرية كافية لدعم مرونة المؤسسات واستجابتها للتحديات. فقد أصبحت الرشاقة شرطاً جوهرياً لبقاء المنظمات وتحقيق مزايا تنافسية، مما استدعى تبني نهج جديد في إدارة الموارد البشرية يُعرف بـ "إدارة الموارد البشرية الرشيقة .(Agile HRM) "يهدف هذا النهج إلى تحويل وظائف الموارد البشرية من نموذجها البيروقراطي التقليدي إلى نموذج أكثر مرونة وتعاوناً وتركيزاً على خلق القيمة. وتتضمن ممارسات الموارد البشرية الرشيقة سياسات واستراتيجيات تُركز على بناء كوادر مرنة، وتعزيز ثقافة عمل تعاونية، ودعم المنظمات المتعلمة، وتمكين الموظفين (Junita, 2021).

تُطبّق إدارة الموارد البشرية الرشيقة مبادئ الرشاقة التنظيمية مثل التقدم التكراري، والتغذية الراجعة المستمرة، والعمل الجماعي متعدد الوظائف، بهدف تقليل الهدر وزيادة فعالية الاستجابة للتغيرات (Bett, 2023). ويُركّز هذا النموذج على المهارات بدلاً من الأدوار، ويشجّع التعاون بين الأقسام، واتخاذ القرارات استناداً إلى البيانات، بدلاً من الالتزام الصارم بالهياكل الوظيفية الجامدة (Hartanto, 2024).

كما أن البرامج المحورية لإدارة الموارد البشرية كالاختيار والتدريب والتطوير والتحفيز تلعب دوراً كبيراً في دعم الرشاقة التنظيمية، خاصّة عند دمجها بأنماط قيادة مرنة، وممارسات ترتكز على التعلم السريع والتخصيص والسرعة في التكيف. وساعد نشوء الوكالات المهنية والإبداع ممارسات الرشاقة للموارد البشرية وأنماط القيادة الرشيقة (Nagini et al., 2020). وتُمكّن هذه الممارسات المنظمات من توقع التغييرات بشكل استباقي، وتحسين العمليات، والتكيف مع التغيرات البيئية، والاستجابة السريعة للتحديات (Fasnacht, 2024). وإن تحقيق التوازن بين الاحتياجات المستقبلية والحالية، والاستثمار في أداء الموارد البشرية، وتقليل مستويات السلطة داخل مجموعات الموارد البشرية هي ممارسات تنظيمية حيوية تساهم في الرشاقة.

وتُنمّي استراتيجيات الموارد البشرية الرشيقة شعوراً بالانتماء والملكية لدى الموظفين، مما يحفزهم على المساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة. علاوة على ذلك، تُركّز هذه الاستراتيجية على التغذية الراجعة والحوار المستمر بين المديرين والموظفين، مما يُمكّن المنظمات من معالجة

المخاوف، وتقديم الدعم، ومواءمة الأهداف الفردية مع الرؤية التنظيمية الأوسع (Nargis & et.al ,2024). ونتيجةً لذلك، يُمكن للمنظمات التي تُعطي الأولوية لمشاركة الموظفين من خلال ممارسات الموارد البشرية الرشيقة أن تُطلق العنان لمستويات أعلى من الأداء والإبداع والابتكار، مما يُحفّز النمو المستدام والميزة التنافسية في بيئات العمل الديناميكية.

عند تطبيق مبادئ الرشاقة في إدارة الموارد البشرية، يتغير التركيز من فرض الضوابط الصارمة والمعايير الجامدة إلى تعزيز التعاون، وتحفيز الابتكار، وتمكين الموظفين. ويوضح الجدول (4) كيفية تأثير منهجيات الرشاقة على المجالات الأساسية في إدارة الموارد البشرية:

**الجدول (4) بعض الطرق التي تؤثر بها منهجيات الرشاقة على المجالات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية**

| إدارة الموارد البشرية التقليدية | إدارة الموارد البشرية الرشيقة |
|---|---|
| **النهج العلاجي للتعلم**<br>التدريب يُستخدم لمعالجة ضعف الأداء أو تجهيز الموظف لدور مستقبلي محدد. | **بيئة تعلّم مستمر**<br>يُتاح للموظفين فرص لا حصر لها للتعلم وتطوير أنفسهم بغض النظر عن هدف وظيفي محدد. |
| **عقلية "التوظيف"**<br>مع توفر الوظائف، يبدأ البحث عن المرشحين. وبمجرد تحديد أفضل المرشحين، تكتمل عملية استقطاب المواهب. | **استقطاب المواهب بشكل مستمر**<br>تستثمر المؤسسات في علامتها التجارية كجهة عمل وتبني علاقات مستمرة مع المواهب عبر قنوات متعددة، بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي. |
| **إدارة المواهب مغلقة ومركزية**<br>تتم معالجة عمليات الاستقطاب والتقييم والتطوير حصريًا داخل قسم الموارد البشرية، دون اطلاع أو مشاركة الموظفين. | **إدارة المواهب منفتحة وشفافة**<br>يتم إشراك الموظفين في فهم عمليات التوظيف والتطوير وتقييم الأداء، مع تمكينهم من تحمل مسؤولية تطويرهم المهني بشكل ذاتي. |
| **أهداف وظيفية مجزأة**<br>تركّز الوظائف على مهام محددة بمعزل عن الرؤية الكلية للمؤسسة. | **رسالة وقيم موحدة**<br>تدعم جميع الوظائف رسالة وقيم المنظمة بشكل مباشر، ويدرك جميع الموظفين كيف يدعم أداؤهم في العمل هذه العناصر من ثقافة المنظمة. |
| **تنفيذ الأنظمة**<br>تُطبق الأنظمة على نطاق واسع بعد مراحل طويلة من التخطيط. | **تجريب المبادرات الصغيرة**<br>تُجرّب المبادرات الصغيرة ضمن فريق أو مجموعة وظيفية أو وحدة عمل محددة. وتُجمع الملاحظات |

| | |
|---|---|
| | مبكراً وبشكل متكرر لتحديد ما إذا كان ينبغي توسيع نطاق المبادرة أو إلغاؤها. |
| **الموارد البشرية كنظام للسجلات**<br>تركز وظيفة الموارد البشرية على حفظ السجلات وضمان حمايتها. وتُتيح ملفات الموظفين وسجلات أنشطة الموارد البشرية ونتائجها تتبع التقدم وتسجيل المشكلات. ويُقاس نجاح الموارد البشرية بمدى اكتمال التوثيق. | **الموارد البشرية " كنظام مشاركة"**<br>تركز وظيفة الموارد البشرية على إشراك الموظفين لتعزيز الدافع الذاتي وتشجيع التعاون. ويُقاس نجاح الموارد البشرية من خلال استبقاء الموظفين، ومستويات رضاهم، ومستويات الابتكار، وحسن نية المؤسسة وثقتها. |

**Source** : https://resources.hrsg.ca/blog/what-is-agile-hr-and-is-it-right-for-you

إن إعادة صياغة إدارة الموارد البشرية كمنهج رشيق يُساعدها على بناء منظمة أكثر مرونةً، تتمتع بالرشاقة والانفتاح اللازمين للتعامل مع واقع دوامة التقلبات والتعقيد والغموض. ومع ذلك، يُمثل الانتقال من منهجية إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى منهجية رشيقة تغييراً جذرياً. فقبل البدء في تطبيقها، من المهم توفير الدعم الأساسي لها وهذا يشمل:

أ- ثقافة تنظيمية مرنة – ثقافة تُعطي الأولوية للمشاركة وتثق بموظفيها.

ب- قسم موارد بشرية ووظيفة إدارية مستعدة للتخلي عن السيطرة مقابل التعاون والابتكار.

ج- قوة عاملة مستعدة لتحمل مسؤوليات أكبر، ومدعومة في ذلك.

د- تقنيات تُتيح الوصول إلى موارد مثل برامج التطوير الذاتي على نطاق واسع.

ويتطلب التحول الرشيق حواراً أعمق وتواصلاً مستمراً بين الموظفين والقادة. وهذا يساعد على فهم الوضع الحالي وتحديد الاستجابة الأولية للتخطيط بشكل أفضل لخارطة الطريق الاستراتيجية المستقبلية. وتعتمد قناة الاتصال على ثقافة المنظمة وعقلية أصحاب المصلحة تجاه كمية المعلومات التي يجب مشاركتها أو توزيعها. وتتبع معظم المنظمات عادةً التكامل الرأسي ولديها مجموعة هرمية من الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل(Ansari, 2021) . ومع ذلك، تركز الرشاقة على وجود المزيد من التواصل الأفقي للفريق، حيث يشارك أصحاب المصلحة المختلفون مثل مالك المشروع ومدير المشروع والفريق متعدد الوظائف ويقدمون مدخلات فردية. ويساعد هذا التواصل المستمر بين الفريق في إنشاء نظام إنتاج سريع يعالج حالة التأخير والمشكلات الإنتاجية وغيرها.

**وبرأينا، ومن خلال تحليلنا السابق،** تضع منهجية الموارد البشرية الرشيقة الموظف في صميم رحلة توظيفه. حيث تُصبح وظيفة الموارد البشرية قابلة للتغيير والتطوير، بينما يدعم المدراء موظفيهم ويُطوّرونهم. يصبح الموظف أكثر مسؤولية تجاه أهدافه، وإدارة أدائه، وتعلّمه وتطوره، وتقدمه الوظيفي. ويتولى الموظف زمام الأمور ويعمل باستقلالية. هذا يُمكّن المدراء من الإدارة، ويُمكّن إدارة الموارد البشرية من التركيز بشكل أكبر على النمو والتطوير التنظيمي.

## 2-1-5. فوائد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة

إنّ دمج مبادئ الرشاقة ضمن إدارة الموارد البشرية يُسهم في إحداث تحوّل جذري في الكيفية التي تعمل بها الموارد البشرية داخل المؤسسة. فمن خلال تبنّي ممارسات أكثر مرونة وتعاوناً واستجابة، تصبح فرق الموارد البشرية قادرة على تعزيز الأداء في مجالات محورية مثل تحفيز الموظفين، وإدارة المواهب، والتعلّم المستمر، وحل المشكلات بفعالية. ويمكن تلخيص أبرز الفوائد التي تنجم عن تطبيق ممارسات الرشاقة في إدارة الموارد البشرية على النحو الآتي (Derben,2023):

### 1. تعزيز انخراط الموظفين وتحفيزهم (Improved Employee Engagement):

يُنظر إلى الموظفين في المنظمات الرشيقة على أنهم عنصر أساسي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك انطلاقاً من اعتبارهم مصدراً للمعرفة والمهارات التي يصعب تقليدها مقارنةً بالتكنولوجيا. وتشير الدراسات إلى أن المنظمات الرشيقة تعتمد على قدرة موظفيها على تحويل المعرفة الفردية إلى حلول مبتكرة تُسهم في تحسين الأداء المؤسساتي(Tolf & et.al ,2015) .

ومن المزايا الرئيسية لتطبيق ممارسات الرشاقة في إدارة الموارد البشرية تعزيز إشراك الموظفين بشكل كبير. غالباً ما تعتمد نماذج الموارد البشرية التقليدية على التغذية الراجعة الدورية، مما قد يُشعر الموظفين بالانفصال أو عدم التقدير. في المقابل، تُعزز إدارة الموارد البشرية الرشيقة ثقافة التغذية الراجعة المستمرة، حيث يتلقى الموظفون مراجعات دورية وتقييمات للأداء (Swigler, 2018). ويُعزز هذا التفاعل الفوري بيئة عمل أكثر انفتاحاً وتواصلاً، تُساعد الموظفين على الشعور بأن لهم قيمتهم وتقديرهم. ومع وجود فرص مُتكررة للنمو والتقدير والملاحظات، يزداد

احتمال شعور الموظفين بالتحفيز والتفاعل. كما يزيد هذا النوع من البيئات من فرص الاحتفاظ بالموظفين على المدى الطويل، إذ يصبح الموظفون أكثر ارتباطاً بقيم المنظمة وأهدافها.

**2. تعزيز المرونة (Enhanced Flexibility):**

تُعزّز ممارسات الموارد البشرية الرشيقة قدرة المؤسسة على التكيّف مع التغيرات السريعة في العوامل الداخلية والخارجية. ففي حين تتميز الأساليب التقليدية بطابع بيروقراطي وتنفيذ بطيء للتعديلات، فإنّ الموارد البشرية الرشيقة تعتمد دورات عمل قصيرة ومرنة، ما يتيح اختبار المبادرات الجديدة وتحسينها بمرونة بناءً على التغذية الراجعة المستمرة.

سواء تعلّق الأمر بتغيير سياسات العمل، أو التفاعل مع اتجاهات القوى العاملة، أو تلبية احتياجات تشغيلية جديدة، فإنّ الرشاقة تتيح قدرة أكبر على اتخاذ قرارات مدروسة وسريعة، تُسهم في إبقاء المنظمة في موقع تنافسي في بيئة الأعمال المتجددة (Juhala, 2017).

**3. تعزيز الابتكار (Increased Innovation):**

يُهيئ نظام الموارد البشرية الرشيق بيئة تُشجع على الابتكار. ففي بيئات الموارد البشرية التقليدية، غالباً ما تتبع العمليات والاستراتيجيات مساراً ثابتاً، مما يُصعّب تجربة أفكار أو تقنيات جديدة. ومع ذلك، تُركّز منهجيات الرشاقة على التجريب، والنمذجة السريعة، والتحسينات التكرارية، والتعلّم المستمر، مما يسمح لفرق الموارد البشرية بتجربة مناهج جديدة وتعديلها بناءً على نتائج فورية.

فعلى سبيل المثال، يُمكن لأقسام الموارد البشرية تجربة أدوات التوظيف الحديثة، مثل منصات التوظيف القائمة على الذكاء الاصطناعي أو التواصل عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وتحسين ممارساتها حسب الحاجة. ومن خلال إعطاء الأولوية للتعلّم المستمر واختبار حلول جديدة، تُعزز إدارة الموارد البشرية الرشيقة ثقافة الابتكار التي تُمكّن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية في جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.

ويتم التركيز أولاً، على مرونة الموارد البشرية، لأن شؤون الموظفين تُعدّ أحد الركائز الأساسية للابتكار الرشيق ومحركاً للتغييرات التنظيمية(Walter, 2021) . وتُعد طريقة إدارة مرونة الموارد البشرية عنصراً أساسياً في عمليات الابتكار، حيث تعد المعرفة الضمنية الكامنة لدى

الموظفين متعددي المهارات وخبراء البحث والتطوير الخارجيين مهمة جداً لتسريع وتيرة التكرارات في الابتكار الرشيق(Martinez-Sanchez & Vicente-Oliva, 2023) . وفي الوقت نفسه، يعتمد أداء فرق الابتكار الرشيق على التفاعلات بين الأقران لتبادل المعرفة، وبالتالي، فإنّ طريقة إدارة الموارد البشرية تُمثل عاملاً حاسماً في دعم عمليات الابتكار وتوليد ميزة تنافسية مستدامة.

**4. تسريع حل المشكلات (Faster Problem Resolution):**

توفر منهجيات الموارد البشرية الرشيقة القدرة على تحديد المشكلات ومعالجتها بسرعة أكبر، وذلك من خلال الاعتماد على حلقات تغذية راجعة متواصلة، تتيح رصد التحديات مبكراً واتخاذ الإجراءات المناسبة.

وعلى عكس النهج التقليدي القائم على التقييم السنوي أو معالجة القضايا بعد تفاقمها، تتيح الرشاقة الاستجابة الفورية لحالات مثل انخفاض الأداء، أو مشاكل التعاون، أو أوجه القصور في سير العمل، وتُسهم هذه الاستجابات الاستباقية في تجنّب تصاعد الأزمات، وتحافظ على بيئة عمل صحية، منتجة، ومستقرة، قادرة على مواجهة التحديات التشغيلية اليومية بفاعلية.

**5. تحسين إدارة المواهب (Better Talent Management):**

للموارد البشرية الرشيقة تأثيرٌ كبيرٌ على إدارة المواهب، إذ تجعلها عمليةً أكثر ديناميكيةً واستمرارية. فبدلاً من الاعتماد على المراجعات السنوية وبرامج التطوير لمرة واحدة، تُركز الموارد البشرية الرشيقة على تقييمات دورية قائمة على البيانات لمهارات الموظفين وأدائهم. وهذا يُمكّن فرق الموارد البشرية من تحديد الفجوات بسرعة، وتقديم فرص تطوير شخصية، وتعديل تخطيط القوى العاملة حسب الحاجة.

فوفقاً لدراسة (Popo-Olaniyan & et al., 2022) يمتد دور الموارد البشرية إلى ما هو أبعد من إدارة المواهب ليشمل إنشاء بيئة تغذي الابتكار. ويتضمن ذلك تطبيق ممارسات تشجع الإبداع والتعلم المستمر وتبادل المعرفة بين الموظفين. وهنا تزدهر ثقافات العمل الرشيقة بالتعاون والتدفق الحر للأفكار، مما يتطلب هيكلاً تنظيمياً يدعم الفرق متعددة الوظائف ويقلل من عوائق التواصل. وتشمل المبادرات الاستراتيجية للموارد البشرية في هذا المجال تطوير قيادة داعمة لقيم الرشاقة، وصياغة سياسات تُسهّل التعاون، وتصميم أنظمة مكافآت تُحفّز الابتكار (Parsons & MacCallum, 2019).

وتضمن الطبيعة المستمرة لإدارة المواهب الرشيقة توافق نمو الموظفين المهني مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يُساعد المنظمات على رعاية قواها العاملة لتحقيق النجاح على المدى الطويل. مما يُعزّز من فعالية الموارد البشرية في تمكين رأس المال البشري وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

## 2-1-6. لماذا تُعد الرشاقة إضافةً مهمةً لإدارة الموارد البشرية؟

تُعد الرشاقة إضافةً محورية لإدارة الموارد البشرية في ضوء التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال الحديثة. فالنماذج التقليدية التي تعتمد على إجراءات جامدة ومراجعات طويلة المدى لم تعد قادرة على مواكبة المتغيرات المتسارعة أو تلبية متطلبات سوق العمل الديناميكي. في المقابل، يُقدّم نموذج الموارد البشرية الرشيق إطار عمل "حسب الطلب"، يمكّن القيادة من توزيع الموارد بكفاءة وتطوير حلول مرنة لمعالجة التحديات الناشئة بمختلف أحجامها، وتتيح الرشاقة للمنظمات أن تكون أكثر استجابةً وتخطيطاً استباقياً للمستقبل (Derben,2023).

وتمكّن الرشاقة المنظمات من تنويع خدمات الموارد البشرية وتخصيصها في جميع أنحاء المنظمة، مما يسمح لكل قسم بتطوير استراتيجياته الخاصة للموارد البشرية مع إنشاء منتج نهائي موحد. ويُمكّن هذا النموذج متخصصي الموارد البشرية من تحسين الموارد الحالية وابتكار حلول جديدة لمواجهة التحديات المُستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، يُركز على خلق بيئة تتقبل التغيير بدلاً من اعتباره تحدياً. وهذا يُتيح لمتخصصي الموارد البشرية التكيف بسهولة وسرعة أكبر مع الظروف المُتغيرة، وضمان استعداد المنظمة لأيّ مُستجدّات.

ويركز نهج الموارد البشرية الرشيق أيضاً على دعم موظفي المنظمة، مستخدماً إدارة الموارد البشرية كعامل محفز للنجاح الشامل في بيئة العمل. فمن خلال التركيز على نمو الموظفين وتطورهم، يمكن لهذا النهج مساعدة الأفراد على تعلم كيفية العمل بكفاءة وفعالية كفريق واحد. بالإضافة إلى ذلك، يُسهّل نهج الموارد البشرية الرشيق التواصل بين الأقسام، مما يُمكّنها من فهم احتياجاتهم وتلبيتها بشكل أفضل، الأمر الذي يُحسّن بدوره معنويات الموظفين ويؤدي إلى إنتاجية أفضل.

## 2-1-7. الممارسات التي تجعل وظيفة إدارة الموارد البشرية أكثر رشاقة

تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة بمثابة حجر الزاوية في بناء منظمة قادرة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات الديناميكية في بيئة الأعمال. وقد أبرزت الأدبيات عدداً من الممارسات التي تُسهم في تعزيز الرشاقة داخل أقسام الموارد البشرية، وتُمكّنها من أداء دور استراتيجي أكثر فعالية ومرونة. وفيما يلي عرض لأبرز هذه الممارسات وفقاً لما أورده الشامسي (2020):

1. **تحديد واستقطاب أفضل المواهب:**

لا تزال عملية التوظيف تحتل مكانة مركزية في عمل الموارد البشرية، غير أن الرشاقة تتطلب توسيع المفهوم ليشمل ليس فقط جذب المواهب من الخارج، بل أيضاً اكتشاف وتطوير الكفاءات الموجودة داخل المنظمة. ويتطلب ذلك تبنّي استراتيجيات مرنة تُعزّز من إشراك الموظفين وتحفيزهم لتطوير مهاراتهم، مع مراعاة التنوع الوظيفي والثقافي واستقطاب الكفاءات المناسبة التي تتماشى مع التحولات السريعة في بيئة العمل. كما أن القادة الرشيقين القادرين على استشراف متطلبات السوق المستقبلية سيكونون الأكثر قدرة على اختيار وتوظيف الأفراد المتميزين واستثمار إمكاناتهم لتحقيق نتائج مستدامة.

2. **بناء ثقافة تعلّم مستمرّة:**

تُعد ثقافة التعلم أحد الركائز الأساسية في المنظمات الرشيقة، حيث يُنظر إلى مشاركة الموظفين ليس فقط كأداة تحسين، بل كقيمة مضافة بحد ذاتها لأقسام الموارد البشرية. وينبغي أن ترتبط سياسات التدريب والتطوير بالتقدم الوظيفي وتلبي احتياجات الأفراد في التعلّم الذاتي والتجريب والإبداع. ويتعيّن على المؤسسات أن تتيح للموظفين أوقاتاً مخصصة للتفكير والتعلم وتوليد الأفكار الجديدة، بما يُعزز من مهاراتهم في تجاوز الأدوار التقليدية والربط بين موضوعات متباينة، في إطار بيئة داعمة للاكتشاف والابتكار.

3. **دمج الرشاقة في الثقافة التنظيمية:**

من خلال خلق ثقافة قابلة للتكيف بدرجة عالية ورشيقة بغض النظر عن المستوى الوظيفي، كما يحتاج الموظفون إلى أن يكونوا على دراية بكافة المستجدات ولديهم القدرة للتعبير عن الرأي والسماح لهم بالتصرف بناء على هذه المعرفة. وتتطلب الثقافة الرشيقة التواصل

المفتوح بين الجميع، فلا توجد جدران تفصل بين إدارات المنظمة الرشيقة، بدلاً من ذلك يمكن أن تتدفق المعلومات بين الموظفين بسلاسة ولا توجد فجوات في المعرفة بين الأقسام. وبالمثل، يجب أن يكون جميع الموظفين على دراية بتغيرات السوق وأن يفهموا بوضوح احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم.

4. **تشجيع التمكين الوظيفي:**

يمكن للعمليات الرشيقة تمكين الموارد البشرية من الاستجابة بشكل إيجابي لتطلعات الموظفين وطموحاتهم ومساعدتهم على توسيع مجموعات مهاراتهم. فعلى سبيل المثال، يمكن للموارد البشرية الاستفادة من التأثير المتزايد للذكاء الاصطناعي للمساعدة في تحديد المهارات داخل القوى العاملة وإنشاء عمليات رشيقة لتطوير برامج التحسين الوظيفي.

كما يمكن تعزيز الأداء الوظيفي المرن من خلال منح الصلاحيات اللازمة المدروسة لاتخاذ القرارات، وإشراك الموظفين من أجل الاستفادة من الجهد التقديري لجميع العاملين في مجال المعرفة.

ومن الأمور الأساسية في قدرة المنظمة على الصمود ومواجهة التحديات هي علاقتها القوية بكوادرها والطرق التي تشعر بها الموارد البشرية العاملة بأنها منخرطة أم لا مع المنظمة. وبينما يُشار إلى الموظفين غالباً على أنهم أعظم رصيد للمنظمة، فإن قلة من المنظمات لديها نموذج واضح للقيادة يحسن المشاركة ويزيل الحواجز التي تعترض الابتكار ويكشف نقاط القوة الخفية لدى الموظفين لديها.

5. **الاستفادة من البيانات والتحليلات:**

تُعد التحليلات الدقيقة من أهم أدوات تعزيز الرشاقة، إذ تُقلل من الاعتماد على التقديرات الحدسية وتُعزّز من فعالية اتخاذ القرار. وتمكّن البيانات فرق الموارد البشرية من تقييم الكفاءات وتوقّع الاحتياجات المستقبلية بدقة. كما تُتيح التقنيات الرقمية الحديثة، بما فيها المنصات الاجتماعية، الوصول إلى معلومات قيّمة عن المرشحين، مما يُسهم في رفع جودة التوظيف ومواءمة المهارات مع الاحتياجات.

6. **رقمنة بيئة العمل:**

يُعتبر التحوّل الرقمي ركيزة أساسية للرشاقة، حيث تُسهم الرقمنة في تبسيط العمليات وتحديث الإجراءات وجعل الوصول إلى الخدمات أكثر كفاءة. وتُوفر الأدوات والمنصات

الرقمية بيئة عمل أكثر مرونة وتفاعلاً، تُعزّز من مشاركة الموظفين، وتحسّن من قدرتهم على التكيف مع المتغيرات، وتُتيح للموارد البشرية أداء دورها بصورة استراتيجية تدعم الابتكار والنمو وتعمل على تطوير المنظمة ككل.

7. **تعزيز ثقافة الابتكار والبيئة الداعمة:**

إنّ توفير بيئة مُلهمة ومحفزة على الابتكار يتيح للموظفين التعبير عن أفكارهم وتجريب حلولهم دون الخوف من الفشل. ويُعد احترام أسئلة الموظفين ومقترحاتهم وتدريبهم على الشجاعة في التعبير والريادة، من أبرز مظاهر بيئة العمل الرشيقة، التي تتعامل مع الفشل بوصفه جزءاً طبيعياً من عملية التطوير والتحسين المستمر.

8. **تخطيط الموارد البشرية:**

يساعد تخطيط الموارد البشرية الحكومات والمؤسسات الكبرى على العمل بفعالية في بيئات تتسم بالتعقيد وعدم اليقين، من خلال تقييم الكفاءات المتوفرة، وتحديد الفجوات المهارية، ووضع خطط استقطاب وتوظيف تضمن توافر المهارات الصحيحة في الوقت والمكان المناسبين، بما يتماشى مع المتطلبات المجتمعية المتغيرة.

9. **ربط إدارة الأداء بالرشاقة التنظيمية:**

يتطلب تشجيع الرشاقة في الموارد البشرية تطوير الحوافز المناسبة من خلال أنظمة إدارة الأداء الفردية والمكافآت. وتتمثل الخطوة الأولى في هذه العملية في وضع أهداف تنظيمية واضحة على مستوى المنظمة، ثم ربط أهداف أداء الموظف الفردي بهذه الأهداف. ففي دراسة استقصائية لعام 2006 عن المديرين التنفيذيين للأعمال أشار ما يقارب من 40 % ممن اشتركوا بهذه الدراسة إلى أن ربط استراتيجية المنظمة وأهداف الأداء الفردي كان أكبر مساهم في الرشاقة في منظماتهم.

10. **تغيير ثقافة تقديم الخدمات:**

من خلال خلق موارد بشرية تقلل من اعتمادها على القواعد واللوائح إلى اعتمادها على الإبداع والتعاون، وكذلك وجود قوة عاملة مبتكرة ومبادرة، حيث يتم إعطاء الموظفين مساحة للفشل البنّاء لأن قدرة القطاع غير الربحي تعتمد على الاستجابة للاضطرابات بمرونة وسرعة، وهذا يحتاج إلى إبداع الموظف وابتكاره على وجه التحديد، فمن المحتمل أن يكون

الموظفون الذين يمكنهم التفكير بشكل مستقل ويستخدمون مهارات حل المشكلات الإبداعية، أكثر حيلة وقدرة على الارتجال بعد حدوث أي خلل أو تحديات في مكان العمل.

11. **إعادة هندسة العمليات في القطاع غير الربحي:**

يمثل العمل على إعادة هندسة البُنى الداخلية ضرورة في السياقات غير الربحية، حيث تتطلب المرونة المؤسسية التركيز على التعاون مع الأطراف الخارجية، وإنشاء شراكات مرنة، وتعديل الهياكل التنظيمية لتسهيل اتخاذ القرار ضمن فرق عمل مرنة ومتكاملة. ومن شأن دمج الحكومة الإلكترونية والممارسات الإدارية الحديثة أن يُقلل من الجمود المؤسسي ويدفع نحو ابتكار نماذج تنظيمية أكثر فاعلية.

12. **تعزيز الشفافية المؤسسية:**

تُعد الشفافية أحد الدعائم الأساسية للرشاقة التنظيمية، حيث يتيح نشر البيانات عبر منصات رقمية مشتركة تعزيز الانفتاح، وإدماج أصحاب المصلحة، وتسريع اتخاذ القرار. ومن خلال اعتماد تقنيات معلومات واتصالات موحدة بين مختلف القطاعات، يمكن تعزيز الانسيابية في نقل المعرفة، وتحقيق مستويات أعلى من الرشاقة المؤسسية والابتكار.

بعد دراستنا للمفاهيم الأساسية للموارد البشرية الرشيقة، **نستطيع القول إن** الموارد البشرية الرشيقة هي نهج متطور لإدارة الموارد البشرية، مُصمم للحفاظ على مواءمة عمليات الموارد البشرية مع الاحتياجات المتغيرة بسرعة للقوى العاملة الحديثة. ويُعزز هذا النهج بيئة عمل ديناميكية تُولي الابتكار الأولوية، وتُشجع التعاون، وتُمنح الموظفين مزيداً من الاستقلالية. فمن خلال تبسيط مهام الموارد البشرية المعقدة والتخلص من العمليات غير الضرورية، تضمن الموارد البشرية الرشيقة بقاء المنظمات مرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية.

وإلى جانب الكفاءة التشغيلية، تُعزز الموارد البشرية الرشيقة معنويات الموظفين، وتزيد من مشاركتهم، وتُوطد العلاقات بين القيادة العليا والموظفين. كما أنها تُنشئ ثقافةً تُحدد فيها الفرق أهدافاً واضحة، ويزدهر فيها التواصل المفتوح، ويُحسّن الأداء باستمرار. وباختصار، تُعزز الموارد البشرية الرشيقة نجاح المنظمات على المدى الطويل من خلال دعم القدرة على التكيف والتعاون والتركيز على النتائج.

## المبحث الثاني: متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة

مقدمة

2-2-1. تطوير عقلية الرشاقة

2-2-2. ترويج فرق العمل الرشيقة

2-2-3. أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة

2-2-4. تعزيز الثقة والتعاون

2-2-5. تحسين أنظمة الاتصال

2-2-6. اندماج (مشاركة) الموظفين

## مقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، لم يعد مقبولاً أن تبقى إدارات الموارد البشرية مقيدة بالأساليب التقليدية الجامدة، كالمراجعات السنوية ونماذج الإدارة الخطية التي تفترض ثبات المتغيرات. بل أضحت الحاجة ملحة إلى نموذجٍ أكثر ديناميكية ومرونة، يتسم بالقدرة على التكيف السريع، واتخاذ القرار الفوري، والتحسين المستمر استناداً إلى التغذية الراجعة المستمرة. في هذا الإطار، تُعد إدارة الموارد البشرية الرشيقة استجابة معاصرة لهذه التحديات، كونها تُمثل تحولاً جذرياً في فلسفة إدارة رأس المال البشري، من خلال التركيز على التكيف والتفاعل والقيمة المضافة.

ويُشير مفهوم إدارة الموارد البشرية الرشيقة إلى تطبيق مبادئ "الرشاقة التنظيمية" – التي نشأت أساساً في مجال تطوير البرمجيات – على وظائف وممارسات الموارد البشرية، بما يسمح بتجاوز النهج التقليدي لصالح نهجٍ تكراري مرن يُعزز التعلم المستمر، والتعاون متعدد التخصصات، والابتكار المتواصل في بيئة تتسم بالتغير المستمر سواءً من حيث التكنولوجيا أو توقعات الموظفين أو البنى التنظيمية. وبهذا، تُسهم الرشاقة في تمكين إدارات الموارد البشرية من التحول إلى وحدات استباقية ذات قدرة عالية على مواكبة التغيرات المحيطة.

ويُعزز النهج الرشيق في إدارة الموارد البشرية المرونة والتعاون والاستجابة. فبدلاً من اتباع إجراءات صارمة، يُركز النهج الرشيق على تحقيق مكاسب سريعة من خلال دورات عمل قصيرة ومُركزة. حيث تُقيّم فرق الموارد البشرية عملياتها آنياً، وتجمع ملاحظات الموظفين، وتُعدّل استراتيجياتها باستمرار لخلق بيئة عمل أكثر كفاءة ودعماً. ومن خلال دمج مبادئ الرشاقة في ممارسات الموارد البشرية، يُمكن للمنظمات بناء فرق عمل أكثر مرونةً وتفاعلًا وأداءً، وأكثر جاهزيةً لمواجهة تحديات عالم الأعمال سريع التغير.

### 2-2-1. تطوير عقلية الرشاقة Agile Mindset:

يقول كل من (Eilers, K.; Peters, C; Leimeister, 2022) أنه حتى الآن، لم تُجرَ دراسة علمية كافية لعقلية الرشاقة. فبينما تتناول العديد من الدراسات العملية هذه العقلية، لا تزال النتائج العلمية نادرة. وفي دراسات الممارسين، غالباً ما يُشار إلى التعايش مع قيم ومبادئ الرشاقة

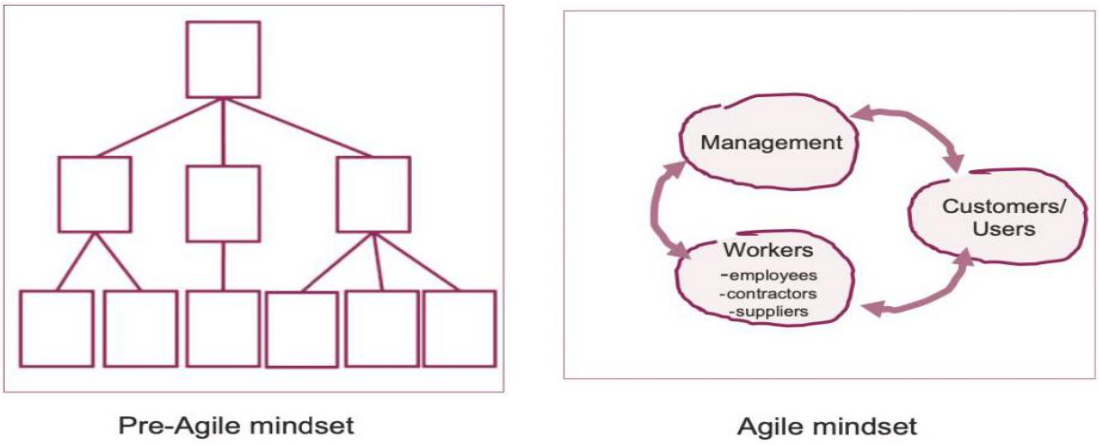
الموثقة في بيان الرشاقة. ومع ذلك، وكما أشار (Mordi & Schoop, 2020) سابقاً، فإن هذا التعريف يُقدم بشكل محدود تصوراً واضحاً لعقلية الرشاقة.

وفيما بعد، أصبحت العقلية الرشيقة مفهوماً شائعاً في الممارسة العملية لتحقيق النجاح في سياق العمل الديناميكي والمعقد (Eilers & et al., 2021). ومن هنا برزت الكثير من تعريفات العقلية الرشيقة. فقد وصف(Senapathi & Srinvasan,2013) العقلية الرشيقة بأنها: " اتجاه ذهني وسلوكي للفرق، يشمل الإيمان بالإمكانية والتعلم المستمر والنمو". في حين يفهم (Denning,2016) العقلية الرشيقة كنهج شامل يشمل القادة والأهداف وتصميم العمل والقيم وغيرها. بينما يُعرّف (Miller & Gaida ,2019) العقلية الرشيقة بأنها: "موقف محدد تجاه الفريق والأشخاص الآخرين بالإضافة إلى عقل استباقي ومنفتح للأفراد، وحددوا 70 عنصراً تشكل جزءاً من العقلية الرشيقة مثل "التركيز على الفرق متعددة الوظائف" و"تجنب ثقافة اللوم" (Emmerich, & et.al ,2022).

وفي هذا السياق، قام (Denning, S. ,2016) بسرد خصائص عقلية الرشاقة، كما يلي:

1. تبني أهداف ومواقف وقيم تُركز على القيمة المضافة والابتكار للعملاء والمستخدمين، بدلاً من الانشغال بالأرباح قصيرة الأجل.
2. اعتماد المديرين على دور التمكين لا السيطرة، من أجل تحفيز استثمار الطاقات الكامنة لدى العاملين في مجال المعرفة.
3. تشكيل فرق عمل مستقلة وشبكات مترابطة من الفرق، قادرة على التعامل مع المهام المعقدة والحساسة على نطاق واسع.
4. تنسيق العمل من خلال ممارسات منظمة ومتكررة تُركز على العملاء، بدلاً من البيروقراطية.
5. تجسيد قيم الشفافية والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات وأساليب العمل بشكل يومي.
6. اعتماد أنماط الاتصال التفاعلي الأفقي، بدلاً من الاتصالات الهرمية التقليدية.
7. تصميم بيئات عمل مادية مفتوحة ومحفّزة على التفاعل والتعاون.

ويوضح الشكل (2) الفروق بين عقلية ما قبل الرشاقة وعقلية الرشاقة. حيث نلاحظ أن الفرق الأبرز هو طريقة الرشاقة في إشراك العميل ضمن دائرة التواصل، وإتاحة التواصل في جميع الاتجاهات(Tötterman, 2023) .




**Source:** Denning, S. (2016a): **How to make the whole organization "Agile"**. Forbes.com, 44(4), pp. 10-17. DOI: 10.1108/SL-06-2016-0043

**الشكل (2) الفروق بين عقلية ما قبل الرشاقة وعقلية الرشاقة**

وتُؤثر العقلية، كأحد العوامل البشرية الحاسمة على سلوك الأفراد، وعلى عملية اتخاذ القرار، وتُشكل طريقة تفكيرهم ومعتقداتهم ومواقفهم، وبالتالي تُشكل طريقة عمل المنظمات. فهي تعكس مجموعة من المعتقدات والافتراضات والتصورات والمعايير والمواقف والمفاهيم التي يعتنقها الأفراد. وينقل الأفراد عقليتهم (الرشيقة) إلى المنظمات والعمليات والأدوات التي يُنشئونها، مما يجعلها عاملاً رئيسياً يجب مراعاته. ونظراً لأهميتها الكبيرة، تُركز تخصصات بحثية مُختلفة، من علم النفس إلى نظم المعلومات، على مفهوم العقلية وأدوارها الرئيسية المُحددة وتداعياتها (Ozkan, & et.al ,2024).

لقد انبثقت نظرية "العقلية الرشيقةAgile Mindset Theory " من قبل Yoesoep Edhie Rachmad، الصادرة عن دار نشر فلورنسا رينايسمنتو ليبري إنترناسيونالي Firenze Rinascimento Libri Internazionali عام 2022، من الحاجة المُلحة إلى القدرة على التكيف والمرونة في بيئة أعمال ديناميكية بشكل متزايد. ففي عالمٍ تتسارع فيه التغيرات، وغالباً ما تكون غير متوقعة، يُعدّ امتلاك عقلية رشيقة أمراً بالغ الأهمية للأفراد والمؤسسات. تُقدّم نظرية Rachmad إطاراً يُساعد على تنمية عقلية مُتجاوبة ومُبتكرة. تُعرّف نظرية "العقلية الرشيقة" هذه

العقلية بأنها:" القدرة على التكيف بسرعة وفعالية مع التغييرات، والتعلم المُستمر، والابتكار. وتُؤكد على أهمية الانفتاح على التغيير، والتعلم المُستمر، والتعاون"(Rachmad, 2022) . وتستند النظرية إلى ظاهرة التغيرات السريعة في التكنولوجيا، والأسواق، والديناميكيات الاجتماعية التي تُؤثر على كيفية عملنا وإدارة أعمالنا. فلم تعد الأساليب التقليدية الجامدة كافية، بل أصبح من الضروري وجود عقلية قادرة على التكيف السريع وتوقع الاحتياجات المستقبلية.

وتتضمن المبادئ الأساسية للنظرية تطوير موقف استباقي، وانفتاح على التغذية الراجعة، والالتزام بالتعلم المستمر. ويشمل ذلك القدرة على التفكير الإبداعي والنقدي، والعمل التعاوني مع الفرق. كما تُعد المرونة في التخطيط والتنفيذ أمراً أساسياً، إذ تتيح التكيف السريع مع الظروف المتغيرة.

وتشمل مؤشرات العقلية الرشيقة مستويات المرونة والقدرة على التكيف، وسرعة اتخاذ القرار، والقدرة على التعلم من الأخطاء، ودرجة الابتكار في أساليب العمل. كما يُعد رضا الموظفين ومشاركتهم، بالإضافة إلى النجاح في تحقيق الأهداف الديناميكية والمتطورة، مؤشرات بالغة الأهمية. وتشمل المتغيرات التشغيلية قياس قدرات التكيف، ووتيرة الابتكار، وفعالية التعاون بين أفراد الفريق.

ويمكن تطبيق نظرية العقلية الرشيقة في مجالات متنوعة، مثل إدارة الموارد البشرية، وعلم النفس، والتعليم، والتواصل الاجتماعي. ففي إدارة الموارد البشرية، تساعد هذه النظرية على تطوير برامج تدريبية تشجع على مرونة الموظفين وابتكارهم. وفي علم النفس، تساعد في فهم ديناميكيات التغيير والتكيف السلوكي. وفي التعليم، تدعم تطوير مناهج دراسية تعزز التفكير النقدي والتكيفي لدى الطلاب. وفي التواصل الاجتماعي، توجه هذه النظرية استراتيجيات الاستجابة للتغيرات في أنماط التواصل والتفاعلات الاجتماعية. ويعتمد التطبيق الناجح على دعم الإدارة، وثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتغيير، وتوافر الموارد اللازمة للتدريب والتطوير. وتُعد المشاركة الفعّالة في عملية التعلم والتكيف أمراً بالغ الأهمية. وتشمل التحديات مقاومة التغيير، ومحدودية الموارد، ونقص الوعي بأهمية العقلية الرشيقة. ومع ذلك، بدعم إداري قوي، وثقافة تنظيمية إيجابية، وتعليم مستمر، يُمكن التغلب على هذه التحديات. وتُوفر نظرية العقلية الرشيقة إطاراً شاملاً لفهم وتطوير عقلية رشيقة في مختلف المجالات. ومع التطبيق السليم، يُمكن لهذه النظرية أن تُساعد الأفراد

والمؤسسات على الحفاظ على تنافسيتهم وفعاليتهم، مما يُمكّنهم من النجاح في مواجهة التحديات والفرص المستقبلية.

**بناء على ما سبق،** يُصبح جانب العقلية بالغ الأهمية في مناهج الرشاقة، التي تضع الأفراد في صميم اهتمامهم، حيث تُشكل العقلية الرشيقة جوهر المرونة. وبدون تغيير في العقلية، لا يمكن تحقيق الأهداف. يمكن النظر إلى المرونة على مستويات مختلفة، بما في ذلك الأفراد والفرق والعمليات والأدوات والاستراتيجية أو الثقافة. ومع ذلك، تتمتع العقلية الرشيقة بمكانة خاصة مقارنةً بأي منهجية أو عملية أو نظام أو منصة أو هيكل تنظيمي محدد.

## 2-2-2. ترويج فرق العمل الرشيقة

تعرّف فرق العمل الرشيقة على أنها:" مجموعة من الأفراد الذين يتمتعون بإمكانيات ورؤية شاملة تمكنهم من التفاعل بكفاءة مع التقلبات والاضطرابات في السوق، وذلك من خلال استثمار الجوانب الإيجابية لمثل هذه الظروف الديناميكية. ويشمل ذلك القدرة على التكيف مع العقبات الفجائية في تفضيلات الزبائن وبنية الحسابات(Muduli & Pandya,2018)". وإن ممارسات فرق العمل الرشيقة التي تمكن الفرق من تفعيل القيم والمبادئ الرشيقة من خلال التأكيد على المرونة والتركيز على الزبائن والعمل الموجه نحو التغيير بدلاً من المتابعة الصارمة (Junker,2019).

وقد أكد (Loo,2019) أهمية وجود فرق عمل رشيقة للمنظمات أكثر من أي وقت مضى. إذ تظهر مهارات الفرق الرشيقة في القدرة المتزايدة على التكيف بفعالية، بهدف ضمان تحقيق أقصى مستويات الإنتاجية في بيئة العمل المتقلبة وغير المتوقعة. وتعد فرق العمل الرشيقة أحد عوامل تحقيق الرشاقة العامة للمنظمة(Tamtam&Tourabi,2020). وإن رشاقة المنظمة هي قدرة المنظمة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية تستجيب بسرعة للتغيرات من خلال استخدام أساليب التصنيع والإدارة(Natapoera&Mangundjaya,2020). وإن تحقيق المرونة في الفرق الرشيقة يتطلب من إدارة الموارد البشرية الالتزام بتنفيذ إجراءات داعمة، وذلك بهدف تأهيل موظفين متمكنين ومتجاوبين مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة العمل. حيث يهدف هذا الجهد إلى تحسين تقديم الخدمات للموظفين.

لقد أكد المنتدى الاقتصادي العالمي في عام 2020 أن الأزمة تستدعي دمج ممارسات مرونة الفرق الرشيقة لضمان التكيف مع التغيرات المتكررة في اللوائح والأنظمة في محيط العمل. وأشار ايضاً إلى أن أصحاب العمل الذين يقدرون رشاقة الفرق يمكنهم بناء ثقافة تطوير الموظفين، ما يمكنهم في النهاية من جذب مجموعة من الموظفين الذين تم تطويرهم بشكل عالي (Maina & et al., 2023).

تناولت دراسة (Vaszkun & Sziraki,2023) فرق العمل الرشيقة وهيكلها، حيث اعتبرت أن تكوين فرق العمل الرشيقة وهيكلها وطريقة عملها وعملياتها من أبرز المواضيع في العديد من المصادر المتعلقة برشاقة العمل. ويشمل ذلك مواضيع مثل كيفية بناء فرق عمل رشيقة عالية الأداء تُركّز على المستخدم، وأهمية ديناميكيات الفريق والتواصل، وكيفية تنسيق العمل بين فرق العمل الرشيقة الموزعة في كافة أنحاء المنظمة.

أكدت دراسة (Ivana :2024) على ضرورة إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات Cross – Functional teams تدعم الرشاقة، ويعني ذلك إشراك مديري الفرق والخبراء الفنيين ومسؤولي الموارد البشرية في عملية التوظيف لتقييم المرشحين من منظورَي الموارد البشرية والتقنية.

كما أكدت الدراسة على أن هذه العملية تُعزز التوافق بين الاحتياجات الفنية والثقافة التنظيمية. وتتضح أهمية فرق العمل الرشيقة في الآتي(Comella & et al.,2020) :

أ- تعزيز التعاون والتفاعل الاجتماعي، من خلال التركيز على جوانب التعاون والتفاعل الاجتماعي. وهذا يعزز من قدرة الفريق على العمل بشكل متناغم وتحقيق أهدافه بفعالية.

ب- الإشباع النفسي والجوانب الاجتماعية، إذ ان أهمية الإشباع النفسي لأعضاء الفريق وتقديم الدعم الاجتماعي يمكن أن يسهم في تعزيز صحة العمل وزيادة رضا الفريق.

ج- تعزيز الثقافة الإيجابية، أي يجب أن يكون هنالك نوايا إيجابية من قبل أعضاء الفريق. وهذا يخلق بيئة إيجابية تشجع على التعاون وتقدير مساهمات الآخرين.

د- قياس الأداء وتحسينه، وتأتي أهمية قياس وتقييم أداء الفريق وتحديد إجراءات لتحسينه. وهذا يسهم في تحقيق أهداف الفريق بفعالية أكبر.

وفي سياق فرق العمل الرشيقة، يأخذ التدريب طابعاً مزدوجاً: التدريب والتوجيه. فالتدريب يتم لمساعدة فرد ما على تحقيق هدفه التالي في حياته، تماماً كما يفعل مدرب العمل والحياة

المحترف. كما أنه يشارك الفرد تجاربه وأفكاره الرشيقة أثناء التوجيه، حيث يرشده هذا التوجيه إلى كيفية استخدام الرشاقة بشكل جيد. وبهذه الطريقة، يتشابك التدريب والتوجيه من أجل تطوير مُمارسي الرشاقة الموهوبين، مما يُؤدي إلى نتائج أعمال أفضل وأكثر فعالية من خلال الرشاقة (Adkins, 2010).

لقد أوضح (Srinivasan & Mukherjee,2015) السمات الأساسية للفرق الرشيقة في الآتي:

1. يجب أن يتمتع أفراد الفريق بالتحفيز الذاتي والكفاءة والمهارات اللازمة، بالإضافة إلى الالتزام والدافع للانضمام إلى الفريق.
2. أن يتميز الفريق بتعدد وظائفه وتنظيمه الذاتي، وأن يتمتع بالتمكين، مما يدل على تمتعه بثقة أصحاب المصلحة.
3. أن يثق أعضاء الفريق ببعضهم البعض لإنجاز العمل بنجاح.
4. أن يركز الفريق على إنجاز العمل بوتيرة مستدامة لتقديم منتجات عالية الجودة.
5. أن تعكس أنشطة عمل أعضاء الفريق الاتساق، وأن تتوافق مع أهداف الفريق.
6. مراعاة قدرات الفريق ودعم أعضائه أثناء تنفيذ العمل، بحيث يتم تحديد الجداول الزمنية بدلاً من فرضها على الفريق.
7. أن يتحلى الأعضاء بصفات القيادة الخادمة.
8. أن يتحلى أعضاء الفريق بقيم ومبادئ الرشاقة.

ويتأثر أداء الفريق الرشيق في حالة غياب السمات الأساسية المذكورة أعلاه. وقد يصبح الفريق بعد ذلك غير قادر على العمل بشكل صحيح ولا يكون في وضع يسمح له بالاستجابة للتغييرات السريعة المطلوبة في السوق، كما أن جودة مخرجات العمل لن تلبي توقعات العملاء بشكل مناسب(Peeters, T. & et.al ,2022) .

أما فيما يخص هيكلية فرق العمل الرشيقة، التي تتكون من فرق ذاتية التنظيم ومتعددة الوظائف، ولكنها لا تُدار بالضرورة ذاتياً، حيث تتغير فرق العمل الرشيقة بسرعة بين مراحل العمل والانتقال كل أسبوعين إلى أربعة أسابيع. كما تتميز فرق العمل الرشيقة بالتفاعل المتكرر مع عملائها أو أصحاب المصلحة للحصول على الملاحظات، بالإضافة إلى تحديد الأهداف

والتحسين. علاوة على ذلك، غالباً ما تُركّز فرق العمل الرشيقة على التعاون والتنسيق بين أفرادها. ومن المُشكلة أن هذه الخصائص الهيكلية لفرق العمل الرشيقة لم تُراعَ جيداً في أدبيات فعالية الفرق. في الوقت نفسه، تتوزع أبحاث فرق العمل الرشيقة على تخصصات متعددة، مثل تطوير البرمجيات، وإدارة المشاريع، ومؤخراً، الأعمال والإدارة. ويُعقّد هذا التشتت في الأبحاث عبر المجالات تحديد الرؤى التراكمية حول فعالية فرق العمل الرشيقة(Steegh, R. & et.al ,2025) .

**نستنتج مما سبق،** إن العمل في عالم معقد يتطلب فريقاً رائعاً، يديره قائد ملهم يتمتع برؤية واضحة. فالنجاح النهائي للمنظمات يعتمد على الجهد المشترك لهؤلاء الأفراد. ولكن الفرق الرشيقة لا تعني بالضرورة أنها تتألف من أفضل الأشخاص من الناحية الفنية أو الأكثر خبرة. بدلاً من ذلك، تعني وجود الأشخاص الذين يتمتعون بالشخصية والسلوكيات والقيم الصحيحة للرشاقة، إما بشكل طبيعي أو من خلال التدريب والتطوير المناسب. إذ تعد مفاهيم فرق العمل الرشيقة متنوعة وقابلة للتغيير وفقاً لرؤى الباحثين والسياقات التي يدرسونها. ولذلك، نجد تبايناً وتنوعاً في تلك المفاهيم عبر الزمن.

## 2-2-3. أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة

يشير الدافع في العمل إلى الميل لبذل جهد كبير يدعم تحقيق أهداف المنظمة من خلال تلبية الاحتياجات الفردية أيضاً. ويمكن التمييز بين الدافع الخارجي والدافع الداخلي، والذي يمكن أن يكون مضافاً. ويشير الأول إلى التعويض أو المكافآت الملموسة، في حين يستند الثاني إلى الرغبة في الكفاءة وتحديد الذات، مما يعني أنه يتم التوسط فيه من خلال تعزيز شعور الناس بتحديد الذات، على سبيل المثال من خلال توفير خيار لما يجب العمل عليه أو ترتيب العمل على المهام، وتعزيز الشعور بالكفاءة من خلال استخدام ردود الفعل الإيجابية (Memeti & et.al, 2021).

تساعد نظرية تحديد الذات في تفسير كيف يؤدي تلبية الاحتياجات النفسية الأساسية إلى التحفيز الداخلي. وتشير هذه النظرية إلى أنه في عالم مثالي ستلبي المنظمات الاحتياجات النفسية الأساسية عند نقطة بين الدافع الداخلي والخارجي (Hagger, & Chatzisarantis, 2009). ومع ذلك، تشير الأدلة إلى أن أنظمة التحفيز الأكثر فعالية تعتمد بشكل أكبر على التصاميم التي

تعتمد على العوامل الجوهرية (مثل الاستقلالية) مقارنة بتلك التي تستفيد من العوامل الخارجية (مثل التعويض) (Hurkmans & et al., 2010).

ويلعب القادة الرشيقون دوراً حاسماً في تهيئة الظروف التي تُحفّز أعضاء الفريق وتُعزز الأداء. ومن أهم الاستراتيجيات الفعّالة لتحفيز فرق الرشاقة الآتي:

**1. تحديد أهداف وغايات واضحةSet Clear Goals and Objectives**

من المبادئ الأساسية للقيادة الرشيقة توفير توجيه واضح مع منح الفرق استقلالية في تحديد كيفية تحقيق الأهداف. تُسلّط دراسة أجراها (Parker& et.al ,2015) الضوء على أنه في حين لا تزال العديد من المؤسسات تُعارض الفرق المُدارة ذاتياً، إلا أن هناك إدراكاً متزايداً لفوائدها المُحتملة. ومن أهم النصائح المقدمة لتحديد الأهداف بفعالية ما يلي:

أ- مواءمة أهداف الفريق مع أهداف المؤسسة

ب- استخدام معايير SMART (محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، مُحددة زمنيًا)

ج- مراجعة الأهداف وتعديلها بانتظام حسب الحاجة

**2. تمكين الفرق المُدارة ذاتياًEmpower Self-Organizing Teams**

تُؤكد القيادة الرشيقة على أهمية الفرق المُدارة ذاتياً. دراسة أجراها (Ye et al. ,2022) أن سلوكيات القيادة التمكينية، مثل تفويض السلطة ودعم التطوير الشخصي، تعزز شعور الموظفين بالانتماء والولاء. وقد وضع طرقاً لتعزيز التنظيم الذاتي هي:

أ- تفويض السلطة وسلطة اتخاذ القرار.

ب- تشجيع أعضاء الفريق على المبادرة.

ج- توفير الموارد والدعم اللازمين.

**3. تعزيز ثقافة التحسين المستمر Foster a Culture of Continuous Improvement**

تعطي منهجيات الرشاقة الأولوية للتحسين المستمر من خلال التأمل والتكيف المنتظمين. ويمكن أن يساعد تطبيق ممارسات مثل استعراض الأداء السريع الفرق على تحديد مجالات التحسين وتحفيزها من خلال الشعور بالتقدم. ويمكن تطبيق التحسين المستمر من خلال:

أ- إجراء استعراض منتظم للأداء من أجل تقييم أداء الفريق.

ب- تشجيع التجريب والتعلم من الإخفاقات.

ج- الاحتفال بالإنجازات والتحسينات الصغيرة.

إن التحسين المستمر هو أحد أبعاد الإدارة الرشيقة، وهو يمثل القاعدة الرئيسية من أجل تبني الإدارة الرشيقة، ويعد التحسين المستمر أساس نجاح المنظمات مهما كان المستوى الذي وصلته المنظمة، فإنه يبقى مجالاً للتحسين المستمر لأن الوقوف عند مستوى معين يسمح للمنافسين يتجاوز المستوى الذي وصلت إليه المنظمة، ولتحقيق التحسين المستمر لا بد من دعم الإدارة العليا وتوفر الرؤية طويلة الأجل، ومشاركة العاملين كافة في المنظمة، بالإضافة إلى تبني المنظمة للهياكل الضرورية والداعمة التي تتعلق بالإدارة والتدريب وتوزيع الموارد ونظام المكافآت والحوافز (فاطمة، جواد ،2018).

### 4. تبني التواصل الشفافEmbrace Transparent Communication

يُعد التواصل المفتوح والشفاف حجر الزاوية في القيادة الرشيقة. وقد كشفت دراسة أجراها (Kao, & et.al:2023) أن القيادة التحويلية، إلى جانب ثقافة تنظيمية داعمة، تعزز السلوك الإيثاري والمواطنة التنظيمية. ويمكن تعزيز التواصل من خلال:

أ- عقد اجتماعات يومية للوقوف على جوانب التقدم في العمل وتحدياته ومشاركة الآخرين به.

ب- استخدم أدوات الإدارة المرئية مثل لوحات كانبان.

ج- تشجيع الأفراد على تقديم الملاحظات والاستماع الفعّال.

ويُعدّ التحفيز المناسب أحد الأبعاد الرئيسية التي تُعزز التزام الموظف. وكما يُشير (Wulf & Lewthwaite, 2016)، فإن التحفيز هو حالة يُفعّل فيها السلوك للإشارة إلى اتجاه مُحدد. ولكل فرد جوانب مُختلفة وفردية تُعزز التزامه بمهام مُحددة. والغرض من التحفيز هو التأثير على الموظفين باستخدام أنواع مُختلفة من الحوافز. وقد أكد (Fischer, & et.al,2019) هذه الاعتبارات، مُسلطين الضوء بشكل أكبر على تأثير التحفيز على إبداع الموظفين وابتكارهم. وينبغي أن يُؤدي هذا إلى زيادة الرغبة في العمل وزيادة الكفاءة. وإن أكبر فائدة للتحفيز تأتي عندما يربط

الموظف أهدافه بالمنظمة. ولضبط المُحفزات بطريقة مُناسبة وصحيحة، من الضروري أن يُحدد الفرد احتياجاته التحفيزية الفردية وأن يُدركها القائد أو المدير (Memeti & et.al, 2021) .

**وفقاً لما سبق، يمكننا القول إنه** يجب اختيار المقاييس بشكل مُنفصل لكل موظف. ويتألف نظام الحوافز من عوامل وقواعد تُنشئ حوافز تؤثر على الموظفين لتشجيعهم على العمل بما يعود بالنفع على صاحب العمل. علاوة على ذلك، لا يوجد نظام شامل – فما يُناسب شخصاً ما قد يؤثر سلباً على آخر. وينبغي أن يكون لدى كل منظمة نظام وأدوات تحفيزية مُصممة خصيصاً لخصائصها وقيمها، مع مراعاة متطلبات واحتياجات الموظفين الخاصة.

## 2-2-4. تعزيز الثقة والتعاون

دُرست الثقة في سياقات مختلفة، إلا أن هناك إجماعاً محدوداً على تعريف واحد، إذ يُستخدم المصطلح بطرق مختلفة. ومن الأمثلة على ذلك ما قدمه Lewicki (1998) الذي ينص على أن: " الثقة هي التوقعات الإيجابية الواثقة بشأن سلوك الآخر (أقواله وأفعاله وقراراته)". ويُعرّف (McKnight et al. ,1998) الثقة بأنها " أن أحد الطرفين يؤمن بطرف آخر، ويرغب في الاعتماد عليه"، وهو أمر بالغ الأهمية في بيئة يتفاعل فيها الأفراد ويعملون معاً لتحقيق هدف مشترك. ويمكن أن توجد الثقة، أو انعدام الثقة، بين الأفراد والجماعات والمنظمات، حيث تعزز الثقة التعاون بين الأطراف، في حين يؤدي انعدام الثقة إلى الشك أو انعدام الثقة في الأطراف الأخرى(McHugh & et.al,2010) .

وقد أثبتت الأبحاث مراراً وتكراراً أن الثقة يمكن أن توفر فوائد متعددة على مستويات مختلفة في المنظمة. فعندما يثق الناس، يكونون مستعدين للمخاطرة بغض النظر عن قدرتهم على التحكم في الموقف أو مراقبته. وعندما يتم تطوير مستوى عالٍ من الثقة في المنظمة، فلن يحتاج الموظفون إلى حماية أنفسهم والاحتفاظ بالمعرفة والمعلومات لأنفسهم. وبالتالي، يمكن أن تشجع الثقة في المنظمة على تبادل المعرفة. وفي المقابل، عندما تكون الثقة في المنظمة منخفضة، "سيكون الأفراد حذرين بشأن تبادل المعلومات والأفكار مع بعضهم البعض". في المنظمة الرشيقة، تعزز ثقة المنظمة تبادل المعرفة والعمل التطوعي والالتزام. ويذكر (McAllister:1995) أن " المعرفة المتاحة" و "الأسباب الوجيهة" تعمل كأساس لقرارات الثقة، وهي المنصة التي ينطلق منها الناس

بثقة" (Ram & Vijayakumar ,2019). وفي بيئة تسودها الثقة، يكون هناك اعتراف بالتواصل مع زملاء العمل وروح الفريق والتعاون بين أعضاء فريق العمل. وتسمح الثقة في الفرق لأعضاء الفريق بتحقيق النتائج والعمل بسلاسة، كما أنها تحافظ على العلاقات وتسهل التعاون.

ويذكر (Lopez, S., & et.al,2004) أن العمل الجماعي والاحترام والتواصل والتمكين في الثقافة التعاونية يُقدَّر، ويُمكّن من التعلم التنظيمي من خلال الاستفادة من معارف الأفراد. في الثقافة التعاونية، يكون أعضاء الفريق على استعداد لدعم بعضهم البعض وتقديم خبراتهم بشكل استباقي. الهدف المشترك للفريق يُرشد أعضاءه ويُشجع على التعلم والمشاركة. وبفضل رعاية ودعم أعضاء الفريق والاحترام المتبادل، تُشجع الثقافة التعاونية على المشاركة الكاملة لأعضاء الفريق.

وتعمل منهجية الإدارة الرشيقة على إيجاد جو من الألفة والتعاون بين العاملين وهذا يتطلب توفير الدعم اللازم من الإدارة العليا من خلال توفير جميع مقومات نجاح منهجية الإدارة الرشيقة وإخضاع جميع العمليات الإدارية إلى مبدأ التشاركية، والعمل ضمن الجماعة واتخاذ القرارات بصفة جماعية، والابتعاد عن العمل الروتيني عن العمل الإداري والمساهمة بالقضاء على الهدر بمختلف اشكاله لضمان جودة العمليات الإدارية ومخرجاتها.

ويُلهم القائد الرشيق فرقه، ويجمعها ويحفزها طواعيةً، ويُعززها ويُطلعها على التكنولوجيا والبيئة. كما أنه يُنشئ فريقاً تعاونياً ومنهجياً، ويُدرك أن المرونة يمكن تحقيقها من خلال مرونة الفريق(Akkaya, 2023) . ويؤدي القادة الرشيقون دوراً حيوياً في بناء الثقة الشخصية والحفاظ عليها داخل فرقهم، وهو أمرٌ ضروريٌّ للتعاون الفعّال وتحقيق الأداء العالي. وتدل الثقة الشخصية إلى مستوى الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق. وهي عنصرٌ أساسيٌّ في العمل الجماعي والتعاون الفعّال(Kiziloglu& et.al,2023) . وتُمكّن هذه الثقة العالية أعضاء الفريق من تبادل المعلومات بانفتاح، ودعم بعضهم البعض، والعمل معاً لتحقيق أهدافٍ مشتركة. وتخفف الثقة من النزاعات، وتُعزز التواصل، وتُهيئ بيئة عمل إيجابية، وكل ذلك يُسهم في تحسين الأداء الوظيفي (Surapto & et.al ,2024).

وتشير قابلية توسع القوى العاملة إلى "قدرة المنظمة على الحفاظ على اتساق مواردها البشرية بشكل مستمر من خلال الانتقال المستمر من تكوين موارد بشرية إلى آخر، إلى ما لا

نهاية، في الوقت المناسب وبطريقة سلسة". وتتألف تكوينات الموارد البشرية هذه من أربعة أبعاد (Nijssen &Paauwe ,2012) هي:

أ- عدد الموظفينheadcount .

ب- ومزيج الكفاءاتcompetence mix .

ج- نمط النشر deployment pattern .

د- مساهمات الموظفينemployee contributions .

ويشير عدد الموظفين إلى عدد الموظفين بدوام كامل، ومزيج الكفاءات إلى توزيع معارف ومهارات الموظفين، ونمط النشر إلى مهام الموظفين عبر المواقع التنظيمية و/أو المادية. في حين تشير مساهمة الموظفين إلى القيمة التنظيمية للمهام التي يؤديها الموظفون.

وهناك عوامل مختلفة في أساليب الرشاقة تُساعد في تعزيز الثقة. ففي حين يجب مراعاة عوامل مثل الظروف البيئية والخصائص الشخصية لأعضاء الفريق، فإن ممارسات الرشاقة، مثل اجتماعات العمل الواقفة (كآلية اتصال)، يُمكن أن تُساهم أيضاً في بناء الثقة بين أعضاء الفريق. كما أن استخدام ممارسات الرشاقة يُمكن أن يُعزز الثقة بين أعضاء فريق الرشاقة، وبالتالي زيادة الثقة في الفريق. ويُقال إن هذه الزيادة مرتبطة بالشفافية ووضوح حالة المشروع، وتعزيز المساءلة والمسؤوليات الجماعية، وزيادة التواصل المفتوح والمتكرر، وتبادل المعرفة والحصول على الملاحظات(Hasnain, E. ,2014) . ويُعدّ تعاون أعضاء الفريق وثقة بعضهم ببعض أمراً ضرورياً لنجاح أي مشروع للرشاقة. وقد يكون هذا الترابط صعباً على المطورين الذين اعتادوا العمل بشكل مستقل في الغالب.

ومع تزايد تنوع الفرق التنظيمية، وتنوع أعضائها من خلفيات وثقافات متنوعة، يُعدّ بناء الثقة بين جميع الأعضاء أمراً بالغ الأهمية ليتمكنوا من العمل معاً بفعالية. ويختلف الأفراد ذوو أنماط الشخصية والخبرات والخلفيات الثقافية المختلفة في مدى ميلهم للثقة بالآخرين، حيث تتطور مستويات الثقة أو تتناقص بمرور الوقت مع تفاعلهم ومراقبتهم لبعضهم البعض. وتواجه الفرق الموزعة تحديات أخرى، مثل انعدام السيطرة، وضعف الفهم الثقافي، وسوء التواصل، ومحدودية فرص التواصل الشفهي بسبب اختلاف التوقيت، وضعف معنويات الفريق والثقة بين أعضائه.

ويزيد ظهور فرق العمل الرشيقة المدارة ذاتياً من أهمية الثقة بين أعضاء الفريق، إذ يتمتعون بحرية نسبية في تطوير العمليات التي يفضلونها وتحديد الأهداف التي يرونها مناسبة. ويُعدّ تعاون أعضاء الفريق وثقة بعضهم ببعض أمراً بالغ الأهمية لنجاح أي مشروع رشيق، وهو أمر قد يكون صعباً على المطورين الذين اعتادوا العمل بشكل أساسي بمفردهم (Nerur & et.al ,.2005)

**بعد هذا العرض الموجز بشأن الثقة والتعاون، لا بد من القول** إنه يجب أن يؤمن الأفراد أو الفرق بأن كل فرد داخل الفريق لديه القدرة والمعرفة والكفاءة اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة، كما يجب أن يتمتعوا بنزاهة شخصية وأخلاقية عالية. لذلك، من المهم الحفاظ على الثقة بين أعضاء الفريق وتعزيزها. وقد تستغرق المنظمة بعض الوقت والجهد لبناء ثقافة الثقة بين أعضاء الفريق، ولكن من الممكن تسهيل ذلك ودعمه من خلال استخدام ممارسات الرشاقة.

## 2-2-5. تحسين أنظمة الاتصال

يلعب التواصل في منهجية الرشاقة دوراً رئيسياً في تحقيق أداء متميز في المؤسسة. ولتقديم منتجات عالية الجودة تعمل بكفاءة عالية، تعتمد مناهج الرشاقة على التعاون الفعّال وتبادل المعلومات بكفاءة بين أعضاء الفريق (Hummel & et.al,2015). ففي حين أن تبادل المعلومات يتم من خلال آليات التواصل المباشر وغير المباشر. فبينما يعتمد التواصل المباشر على التواصل وجهاً لوجه، واستخدام الهاتف أو أي وسيلة أخرى، يتضمن التواصل غير المباشر استخدام المستندات والكتب والبريد الإلكتروني، إلخ.

ولتحقيق نتائج جيدة ومثمرة، يجب أن يكون هناك تفاعل مستمر بين الأفراد وتواصل جيد بين كل عضو في الفريق. كما أن الفرق الصغيرة والاجتماعات المتكررة وجهاً لوجه تُحسّن التعاون وتساعد على الحصول على رؤى أفضل في عملية التطوير. ويُقدّر العملاء المشاركة الفعّالة في المشاريع، لأنها تتيح لهم التحكم في المشروع وعملية التطوير، وتُبقيهم على اطلاع دائم. ويزداد التأثير السلبي على فريق الرشاقة في حال عدم وجود تغذية راجعة مستمرة حول تحديثات الرمز الجديد للمنتج، مما يؤثر على جودة الرمز، وهو ما يُعرف بالتكامل المستمر (Hummel & et.al,2013). معايير الترميز، والبرمجة الثنائية، وإعادة الهيكلة، والوتيرة المستدامة، والقبول

الآلي، والاجتماعات الدورية اليومية هي بعض الممارسات التي يجب التركيز عليها في فريق الرشاقة.

كما أن هناك العديد من التبعات التي يواجهها أعضاء فريق التطوير الرشيق، مثل اختلاف التوقيت، والمواقع متعددة الجنسيات، واختلاف الثقافات، مما يؤدي إلى استحالة إنجاز المهام في الوقت المحدد. لذا، علينا أن نفكر ملياً في المشكلات التي يواجهها فريق التطوير الرشيق، وأن نتغلب على العديد من المشاكل القائمة لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد Muppaneni & (Avula, 2024).

والتنظيم الذاتي لا يعني "عدم وجود تنظيم على الإطلاق"، بل يعني أن العمل لا يُنظّم من أعلى إلى أسفل. ففي الشركات ذات التنظيم الهرمي، يتواصل الموظفون في البيئات ذاتية التنظيم حول كيفية إنجاز المهام، أكثر من الشركات ذات التنظيم الهرمي. ويجب أن يكون لديهم فهم متبادل للعمليات وتقسيم العمل. ورغم وجود أدوار (مثل خبراء في مواضيع معينة أو أدوار رشيقة مثل مالكي المنتجات ومدربي الرشاقة)، إلا أن الموظفين يميلون إلى أن يكونوا على نفس المستوى. فهم يتمتعون بعقلية رشيقة، تتمثل في القيام بالعمل بشكل متكرر، والتفكير في النتائج والعمليات، بالإضافة إلى العمل الجماعي، والتحسين المستمر لما يفعلونه. ويبدو منطقياً أنهم لا يعملون برشاقة فحسب، بل يتواصلون أيضاً بطريقة رشيقة.

ويقدم بيان الرشاقة بعض الدلائل حول التواصل مثل: "الأفراد والتفاعلات أكثر من العمليات والأدوات"، وكذلك "تعاون العملاء أكثر من التفاوض على العقود" وهي تُشير إلى أهمية التواصل. ومن هنا لا بد من القول إن الطريقة الأكثر كفاءة وفعالية لنقل المعلومات إلى فريق وداخله هي المحادثة وجهاً لوجه. ويمكن إرجاع ذلك إلى حلقات التغذية الراجعة المباشرة في التواصل وجهاً لوجه: فأولاً، في التواصل المباشر، نحصل على تغذية راجعة فورية حول ما إذا كان الشخص يفهم ما نقوله وما إذا كان يتفق معنا تقريباً من خلال تعابير الوجه والإشارات قبل اللفظية، مثل التنغيم. وثانياً، في حال وجود أي سوء فهم، هناك طريقة سهلة لطرح المزيد من الأسئلة(Demarmels,2018) .

فالتواصل في هذا السياق يعني في الواقع التحاور أكثر من الإخبار. ثم هناك جانب تنظيم البشر في شبكات بدلاً من التسلسلات الهرمية، مما يؤدي إلى مسارات جديدة للتواصل لا تؤثر فقط على ثقافة الشركة، بل أيضاً على التواصل المؤسسي في أساسه(Denning,2010) .

وعلى الرغم من شيوع مفهوم الرشاقة في مجالات أخرى معنية بإدارة المنظمات، إلا أنه يكاد يكون غائباً في مجالات العلاقات العامة، والاتصالات المؤسسية، وأبحاث الاتصالات الاستراتيجية. فقد اقترح فان (Ruler & Korver,2018) إطار عمل لاستراتيجية اتصالات رشيقة قد يحل محل المنطق التقليدي والخطي للبحث، وخطة العمل، والاتصالات، والتقييم linear logic of research, action plan, communication, and evaluation (RACE).

ويشجع بيان الرشاقة على التواصل المباشر أكثر بدلاً من الاعتماد على الأدوات والوثائق. ويجب استبدال أدوات الدعم التقليدية بأدوات دعم الرشاقة، وهذا يتطلب تعديلات بين الأشخاص والأدوات والتقنيات. فقد ذكرا (Srivastava & Jain,2017) في بحثهما أن 94٪ من شركات Fortune 500 تستخدم بعض أدوات التطوير الرشيقة، وأن scrum هي الأداة الأكثر شيوعاً بينها.

وتدعم ثقافة الرشاقة الشفافية في التواصل والمهام والأدوار مع خلق بيئة من الفريق المنظم ذاتياً. فعلى سبيل المثال، في مشاريع البرمجيات يحتاج فريق تطوير البرمجيات العالمي إلى تواصل وتنسيق وتحكم ممتاز. ولكن هذا يحتاج أيضاً إلى مجموعة موحدة من المعلومات مثل متطلبات المشروع وسباقات المشروع وأعضاء الفريق ومشاركة المستندات والمتأخرات والأدوار المحددة وقنوات متعددة للتواصل عبر الفريق. ولا تقتصر التغييرات في عملية التطوير على البرمجة، بل تعتمد على عوامل تنظيمية، فالإدخال المستمر لأدوات وعمليات جديدة لن يُجدي نفعاً. ويجب على الأفراد الالتزام بإطار عمل واحد لفهم وظائف وميزات الأداة فهماً كاملاً(Ansari, 2021) .

وتُعدّ فعالية أشكال معينة من الاتصال، موضوع دراسة. فعلى سبيل المثال، أفاد (Korkala & Abrahamsson:2007) بدراسات حالة ركزت على إرساء أدوار وأدوات تواصل فعّالة ضمن بيئات الرشاقة. ووجدا أن أساليب التواصل المتزامنة هي الأكثر فعالية. أما الأساليب غير المتزامنة، فيمكن أن تكون فعّالة إذا كان الأفراد ملتزمين بالفعل بالمشاركة في التواصل. كما

وجدا أن التواصل المباشر بين المطورين (نظيراً لنظير peer–to–peer) كان مرتبطاً بنجاح نتائج المشاريع.

وتحتوي أطر العمل الرشيقة النموذجية على عدة قضايا تتواصل فيها الفرق المتعاونة مثل: تخطيط العمل وتحديد أولوياته، وتقديم تقرير يومي حول تقدم العمل، ومراجعة المنتجات وزياداتها، والتفكير في تعاون الفريق. ومن خلال التواصل، يتحسن التعاون بمرور الوقت. وهذا لا يقتصر على الفرق، بل يتجاوز الأقسام، ويتجاوز المؤسسات أيضاً، حيث تبدأ الفرق بالتعاون مع العملاء للعثور على العناصر القيّمة لمنتج جديد (Demarmels,2018).

لذا، لسنا بحاجة إلى إعادة ابتكار التواصل لعصر الرشاقة. علينا ببساطة أن نتذكر بعض التقنيات والأساليب القديمة، وأن نعي القيم التي نعطيها الأولوية في الرشاقة. وبهذه السهولة، يُمكننا دمج الرشاقة في التواصل والتعاون. لذا يجب أن نركز على كيفية تشجيع الناس – من خلال التواصل، وكيفية تقدير ثقافة الشركة – من خلال التواصل. وكيفية ضمان تقبّل الناس للفشل كفرصة لتقييم التعلم – من خلال التواصل. الأمر لا يتعلق بإعادة الابتكار، بل بالاختيار وتحديد الأولويات، وبمواءمة الأدوات القديمة مع عالم جديد من التعقيد والوتيرة السريعة. عالم يعتمد فيه كل شيء على تفاعل البشر. وهنا يصبح التواصل حرفياً عنصراً من عناصر سلسلة القيمة. وكيف يمكن للبحوث التطبيقية قياسه، وتحسينه، وتعليمه للقادة والفرق من أجل تحسين أماكن العمل المستقبلية؟

## 2–2–6. اندماج (مشاركة) الموظفين Employee Engagement

اندماج أو مشاركة الموظفين مفهوم متعدد الأوجه، يشير إلى مستوى الحماس والالتزام والاهتمام العاطفي الذي يُبديه الموظفون تجاه منظمتهم وأهدافها. ويتجاوز الأمر مجرد الرضا الوظيفي، ليشمل كيفية إدراك الموظفين لدورهم داخل المنظمة، وأهمية مساهماتهم، ومدى توافقهم مع قيم المنظمة وأهدافها(Omachi & Ajewumi ,2024) . ولا يقتصر الموظفون المنخرطون على تحفيزهم لأداء مهامهم بفعالية فحسب، بل يسعون أيضاً بنشاط إلى اغتنام فرص المساهمة في نجاح المنظمة.

وتشير الأبحاث إلى أن مشاركة الموظفين أمراً بالغ الأهمية لنجاح المنظمة. فوفقاً (Gallup ,2021)، تشهد المنظمات التي تتمتع بمستويات عالية من مشاركة الموظفين زيادة في الربحية بنسبة 21%، وزيادة في الإنتاجية بنسبة 17%، وانخفاضاً ملحوظاً في معدل دوران الموظفين. ويميل الموظفون المنخرطون إلى بذل جهود أكبر في أدوارهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيز رضا العملاء. وينتج هذا التفاني المتزايد عن الشعور بالانتماء والتوافق مع رؤية المنظمة، مما يعزز ثقافة التعاون والابتكار.

علاوة على ذلك، يُؤثر إشراك الموظفين تأثيراً بالغاً على ثقافة مكان العمل. فغالباً ما يُظهر الموظفون المنخرطون سلوكيات إيجابية، مثل العمل الجماعي والإبداع والمرونة في مواجهة التحديات. وهم أكثر ميلًا للدفاع عن المؤسسة والمساهمة في بناء سمعة إيجابية لها، مما يُسهّل جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.

في المقابل، قد يكون للموظفين غير المنخرطين آثار سلبية على المنظمة، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وانخفاض الإنتاجية، وزيادة التغيب عن العمل. لذلك، يجب أن يكون تعزيز إشراك الموظفين أولوية استراتيجية للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق نجاح طويل الأمد. من خلال الاستثمار في مبادرات إشراك الموظفين، يمكن للمنظمات بناء قوة عاملة متحمسة ومتوافقة مع أهدافها، مما يُعزز الأداء العام والاستدامة. لقد ذكر (Ndou & et.al ,2024) أنه عندما يتمحور التحول الرشيق بشكل أساسي حول الإنسان يجعله عرضة لمجموعة من التحديات المتمحورة حول الإنسان أهمها:

1. نقص المعرفة: قد يفتقر العديد من الأفراد داخل المنظمات إلى فهم شامل لمنهجيات الرشاقة، مما يعيق قدرتهم على تطبيق الممارسات الرشيقة بفعالية.
2. الحواجز الثقافية: تُشكل الثقافات التنظيمية المتجذرة في الهياكل الهرمية التقليدية ومقاومة التغيير عقبات كبيرة أمام تبني الرشاقة.
3. مقاومة التغيير: غالباً ما تقاوم الطبيعة البشرية التغيير، مما يؤدي إلى الشك والتردد، وحتى المعارضة لمبادرات التحول الرشيق.
4. العقليات الخاطئة: قد تتعارض العقليات والمعتقدات الراسخة حول إدارة المشاريع مع مبادئ الرشاقة، مما يعيق تبني منهجياتها.

5. نقص التعاون الفعّال: تُركز منهجيات الرشاقة على التعاون والعمل الجماعي، إلا أن تحقيق تعاون فعّال بين مختلف أصحاب المصلحة قد يكون أمراً صعباً.

فوفقاً للمقالة المعنونة "الموارد البشرية تتجه نحو الرشاقة" "HR Goes Agile" المقدمة من قبل Cappelli P.& Tavis A. من مجلة Harvard Business Review، تم اعتماد أدوات مختلفة في مختلف الصناعات مثل البرمجيات والأدوية لتلبية متطلبات الرشاقة، وتطبيقها على وظائف الموارد البشرية المختلفة مثل التوظيف، وتقييم الأداء، والتوجيه (Cappelli P.& Tavis A.,2018).

ويتأثر انخراط الموظفين في بيئات العمل الرشيقة بعدة عوامل رئيسية تُعزز الشعور بالملكية والهدف والتواصل بين أعضاء الفريق. ويمكن أن يُساعد فهم هذه العوامل المنظمات على تنمية قوة عاملة أكثر انخراطاً، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية، ومن أهم هذه العوامل الآتي:

1. **الاستقلالية:** يُعد التركيز على الاستقلالية أحد المبادئ الأساسية لمنهجيات العمل الرشيقة. فعندما يُمنح الموظفون حرية اتخاذ القرارات بشأن عملهم وكيفية تعاملهم مع المهام، يزداد شعورهم بالتمكين والاستثمار في النتائج. ويتيح هذا الشعور بالاستقلالية للأفراد الاستفادة من مهاراتهم الفريدة وإبداعاتهم، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والمشاركة. وتشير الأبحاث إلى أنه عندما يشعر الموظفون بالثقة في اتخاذ القرارات، يزداد التزامهم بالمنظمة وأهدافها بشكل ملحوظ (Jelena& et.al ,2024).
2. **الهدف:** يُعد الشعور القوي بالهدف أمراً بالغ الأهمية لانخراط الموظفين. ففي بيئات العمل الرشيقة، غالباً ما تُحدد المنظمات رؤية ورسالة واضحتين تتوافقان مع الموظفين، مما يساعدهم على فهم تأثير عملهم. فعندما يرى الموظفون أن أدوارهم ذات معنى ومتوافقة مع أهداف المنظمة، يزداد احتمال مشاركتهم وتحفيزهم. وهذا الارتباط بهدف أوسع يعزز مناخاً تعاونياً، حيث يُدفع أعضاء الفريق للمساهمة في تحقيق الأهداف الجماعية.
3. **حلقات التغذية الراجعة:** تُركز ممارسات الرشاقة على التغذية الراجعة المستمرة والعمليات التكرارية. وتُساعد التغذية الراجعة المنتظمة الموظفين على فهم نقاط قوتهم ومجالات التحسين لديهم، مما يُعزز عقلية النمو لديهم. فعندما يتلقى الموظفون تغذية راجعة بنّاءة، يشعرون

بالدعم في تطويرهم، مما يؤدي إلى زيادة مشاركتهم. وتُشجع الثقافة التي تُقدّر التواصل المفتوح الموظفين على التعبير عن أفكارهم ومخاوفهم، مما يُهيئ بيئة أكثر شمولاً يشعر فيها الجميع بأن أصواتهم مسموعة(Boccoli& et.al ,2023) .

4. **التمكين:** يُعد التمكين عاملاً حاسماً آخر يُعزز مشاركة الموظفين في بيئات الرشاقة. غالباً ما تكون فرق الرشاقة ذاتية التنظيم، مما يُشجع الأعضاء على تولي مسؤولية عملهم والتعاون بشكل وثيق. عندما يُمكّن الموظفون من أخذ زمام المبادرة واتخاذ القرارات، يشعرون بمزيد من المسؤولية عن نتائجهم. تُعزز هذه المسؤولية الشعور بالانتماء والمشاركة، حيث يُحفز أعضاء الفريق على المساهمة في نجاح المشروع والمنظمة ككل.

**وفي الختام،** تلعب عوامل مثل الاستقلالية، والهدف، وحلقات التغذية الراجعة، والتمكين دوراً مهماً في تعزيز مشاركة الموظفين في بيئات العمل المرنة. ومن خلال تعزيز هذه العناصر، يمكن للمنظمات بناء قوة عاملة متحمسة ملتزمة بتحقيق أداء عالٍ وقيادة الابتكار.

## المبحث الثالث: الإطار المعرفي للأداء التنظيمي في المنظمات غير الحكومية

مقدمة

2-3-1. مفهوم الأداء التنظيمي في المنظمات غير الحكومية

2-3-2. قياس الأداء في المنظمات غير الحكومية

2-3-3. إدارة الأداء التنظيمي الرشيق

2-3-4. كيف تختلف إدارة الأداء الرشيقة عن إدارة الأداء التقليدية؟

2-3-5. السمات الرئيسية للمنظمات غير الحكومية الرشيقة

2-3-6. كيف يمكن لمنهجية الرشاقة أن تساعد مشاريع المنظمات غير الحكومية؟

2-3-7. كيفية استخدام منهجية الرشاقة في المنظمات غير الربحية

## مقدمة

إن الأداء التنظيمي هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، أو هو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، لا سيما المنظمات غير الحكومية، وأي خلل فيها لا بد من أن يؤشره الأداء الذي يعد مرآة المنظمة، ويهتم الأداء التنظيمي في المنظمات غير الحكومية بتحديد المصالح وتحسين العمليات الأساسية وتخصيص مناسب للموارد المادية والبشرية والمعلوماتية بهدف الوصول إلى إدارة فاعل متمكنة من وضع استراتيجيات واضحة ومعروفة ومفهومة للعاملين.

فالأداء التنظيمي الفعّال للمنظمة غير الحكومية يتحقق من خلال قدرتها على إدارة مقدرتها الداخلية التي تمنحها القدرة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المحيطة بها من أجل الابتكار والتجديد بالشكل الذي يضمن حاجات المستفيدين المتغيرة، ويحقق أكبر عائد غير مادي للمنظمة غير الحكومية لغرض تحقيق أهدافها وأهداف المستفيدين وأصحاب المصلحة منها.

### 2-3-1. مفهوم الأداء التنظيمي في المنظمات غير الحكومية

يشير الأداء إلى نتيجة عملية ما. وقد وصفه (George ,2017) بأنه: "عملية إنجاز مهمة ما بفعالية باستخدام المعلومات بدلاً من مجرد الحصول عليها". والأداء هو حدث تتصرف فيه مجموعة من الأشخاص (المؤدي أو المؤدون) بطريقة محددة لصالح مجموعة أخرى. يُعد أداء الموارد البشرية القوة الدافعة وراء بقاء أي شركة أعمال (كلتوم، علي ،2021). فالموظفين ذوي الأداء الجيد يساهمون في كفاءة المؤسسة ونجاحها. لذا، يُعد الأداء أمراً بالغ الأهمية للمنظمات، ويُعد وضع استراتيجيات لتحسين الأداء وقياسه من وقت لآخر خطوة أساسية يجب اتخاذها Ubah (& Ibrahim ,2021).

وبالتالي، يُمكن لإدارة الموارد البشرية الفعّالة أن تُحسّن أداء المنظمة، ومن ثمّ كفاءة الموظفين. وقد أظهر (Vaňova & et al. ,2019) أن الموارد البشرية الموهوبة والمبدعة في كلٍّ من المؤسسات الإنتاجية والخدمية تُؤدي إلى تنمية مستدامة وميزة تنافسية من خلال خلق قيم اقتصادية جديدة وزيادة القدرة على جذب موارد بشرية أخرى عالية الجودة. وتختلف خصائص

وسياسات العمل بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية، لا سيما فيما يتعلق بسلوك الموارد البشرية وتفاعلها مع العملاء(Alipour & et.al ,2022) .

يشير الأداء التنظيمي إلى المخرجات أو النتائج الفعلية للمنظمة، مُقاسةً بمُقارنة مخرجاتها وأهدافها وغاياتها المُستهدفة (Iriye, 2019). وهناك أربعة أنواع من مقاييس الأداء التنظيمي، أولها نتائج الموارد البشرية، وثانيها النتائج التنظيمية، وثالثها نتائج المحاسبة المالية، وأخيراً نتائج سوق رأس المال.

وتشمل نتائج الموارد البشرية المُتعلقة بتغيير سلوك الموظف: رضا الموظفين، ومعدل دوران العمل، والتغيب. وتشمل النتائج التنظيمية: إنتاجية العمل، ورضا العملاء، وجودة خدمات المنتجات. وتضمنت نتائج المحاسبة المالية ثلاثة مقاييس، مثل: العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية، والربحية. وتعكس نتائج سوق رأس المال كيفية تقييم السوق للمنظمة، والتي تتكون من ثلاثة مؤشرات، وهي: سعر السهم، ومعدل نمو سعر السهم، وعوائد السوق.

يُشار إلى قدرة المنظمة غير الحكومية على تحقيق أهدافها وتحسين النتائج بالأداء التنظيمي. يُمكن تعريف الأداء التنظيمي اليوم بأنه قدرة المنظمة غير الحكومية على تحقيق الأهداف في بيئة تنافسية. ويتخذ الأداء في المنظمات أشكالاً متعددة، وذلك تبعاً لمن يُقصد به القياس وما الغرض منه(Mohamed & et.al ,2025) .

إذاً الأداء التنظيمي هو تحليل لأداء المنظمة مقارنةً بأهدافها وغاياتها. فداخل المنظمات، تُحلل ثلاث نتائج رئيسية: الأداء المالي، وأداء السوق، وقيمة المساهمين. علاوة على ذلك، يُعد الأداء مقياساً للاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف والغايات. وهو جوهر أي منظمة، إذ يُعد عاملاً حاسماً لقدرة المنظمة على مواصلة عملياتها والبقاء في سوق تنافسية للغاية. كما يقيس الأداء صحة القدرة التنافسية مع الجهات الفاعلة الأخرى في السوق، ويساهم في ازدهارها بما يسمح لها بالتوسع إلى مناطق أخرى. يُعد أداء أي منظمة إحدى آليات كسب التزام الأفراد بتحقيق الأهداف المعلنة للمنظمة.

ويمكن للمنظمات غير الحكومية أن تلعب دوراً حيوياً في المجتمع من خلال تحديد بعض الجوانب التي تغفلها السلطات العامة. ويمكنها معالجة المجالات التي يتم تحديدها من خلال استخدام القدرات التنظيمية والموارد البشرية التي يمكن أن تقدم المساعدة للسلطات.

وقد ثبت أن الجمعيات الأكثر انخراطاً في العمل الاجتماعي (من خلال تنظيم الفعاليات الخيرية أو من خلال أنشطة التنمية البيئية أو المجتمعية) يمكن أن تستفيد من رأس مال أعلى مقارنةً بالجمعيات التي لا تشارك بنفس القدر.

ويمكن تعريف الأداء الاجتماعي بأنه قدرة المنظمات غير الحكومية على تلبية توقعات مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة، مما سيؤدي إلى أداء مالي جيد. وتكون العلاقة صحيحة والعكس صحيح. وتعمل هذه المنظمات في بيئات معقدة مع العديد من أصحاب المصلحة، بما في ذلك: مجلس الإدارة، والمتطوعين، والجهات المانحة، والوكالات، والمسؤولين الحكوميين، والعملاء أو المشاركين الموصى بهم(Ciucescu & Feraru ,2014) .

ويتمثل أحد الاهتمامات الرئيسية لهذه المنظمات في مراقبة وإدارة العلاقات مع هؤلاء أصحاب المصلحة. فهم مصدر عدم يقين للمنظمات غير الحكومية. ومن وجهة نظرهم، تعتمد العلاقة التي تُقام مع المنظمات غير الحكومية على كيفية تلبية توقعاتهم وكيفية معاملتهم من قِبل أعضاء المنظمة.

وخلال العشرين عاماً الماضية، شهدت منهجية وأدوات تقييم الأداء الاجتماعي تطوراً مستمراً. وتُعد المناهج المختلفة لقياس العائد الاجتماعي على الاستثمار social return on investment (SROI)، بالإضافة إلى معدلات العائد الداخلي، من أكثر الطرق شيوعاً لتحليل تأثير الاستثمار. يُعد العائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI) إطاراً لفهم وإدارة وقياس نتائج أنشطة المنظمة. ويشمل نطاقاً واسعاً من النتائج: الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. ويستند هذا التحليل إلى مشاركة أصحاب المصلحة في تحديد النتائج الأكثر أهمية. وقد تطور العائد الاجتماعي على الاستثمار من المحاسبة الاجتماعية وتحليل التكلفة والعائد، ويتشابه كثيراً مع طرق تحليل النتائج الأخرى. ومع ذلك، يتميز العائد الاجتماعي على الاستثمار عن غيره من الطرق، لأنه يُحدد قيمة نقدية للنتائج، بحيث يمكن جمعها، وتُقارن القيم التي يتم الحصول عليها بالاستثمارات التي تم إجراؤها. تُصوّر قيم العائد الاجتماعي على الاستثمار قصة الاستثمار الذي تم إجراؤه، بما

في ذلك النتائج الكمية والنوعية. وتساعد المعلومات التي توفرها هذه القيم المنظمات على تعظيم عوائدها، لا سيما الاجتماعية منها.

## 2-3-2. قياس الأداء في المنظمات غير الحكومية

في أدبيات المنظمات غير الحكومية، قدم العديد من المؤلفين عدداً من التعريفات لقياس الأداء. على سبيل المثال، ذكر (Poister ,2003)أن قياس الأداء هو طريقة لتحديد ومراقبة واستخدام مقاييس موضوعية مختلفة لأداء المنظمة غير الحكومية وبرامجها على أساس منتظم. علاوة على ذلك، اعتبر (Lindblad ,2006)قياس الأداء بمثابة استخدام الأهداف والمؤشرات والمعلومات لتقييم تدخلات وخدمات المنظمات غير الحكومية. تعامل (Ferreira & Otley 2009),معه كآلية لتقييم الأفراد والفرق والمنظمة ككل. ويجب النظر لقياس الأداء كطريقة لتقييم البرنامج الذي يقيم كفاءة وفعالية البرنامج وتأثيره. لذا فإن قياس الأداء هو تقييم منهجي لمخرجات البرنامج ومدخلاته وآثاره.

ومع ذلك، كان هناك دائماً توافق ضئيل في الآراء حول كيفية تعريف وقياس الأداء في المنظمات غير الحكومية نظراً لأن هذه المنظمات لديها أهداف غير واضحة وعلاقة غير مؤكدة بين أنشطة البرامج ونتائجها. وقد تم تعريف أداء المنظمات غير الحكومية على أنه القدرة الموضحة على اكتساب الموارد اللازمة لبقاء المنظمة. ومع ذلك، فإن اكتساب الموارد اللازمة للبقاء ليس هو البعد الوحيد لقياس أداء المنظمات غير الحكومية. فالمهمة الأساسية لهذه المنظمات غير الحكومية تركز على الأهداف التي يرغب فيها المستفيدون المستهدفون ومجتمعاتهم، لذلك يجب تقييم أداء هذه المنظمات من خلال فعاليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تم تحديدها بشكل متبادل(Abo Ramadan & Borgonovi ,2015) .

أحد أهم أجزاء قياس أداء المنظمات غير الحكومية، والذي كان محل اهتمام لفترة طويلة، هو فهم المؤشرات المناسبة التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند قياس وتقييم أداء المنظمات غير الحكومية. وقد تناول البحث في قياس أداء المنظمات غير الحكومية قضيتين رئيسيتين: المؤشرات الداخلية والمؤشرات الخارجية. والمؤشرات الداخلية لقياس أداء المنظمات غير الحكومية تتعلق بـ

"الصحة التنظيمية". وتتعلق هذه المؤشرات بالأداء المالي للمنظمات غير الحكومية بما في ذلك الوصول إلى التمويل وكفاءة الميزانية والنفقات والتكاليف (Gill & et al., 2005).

وعلى النقيض من ذلك، تتناول المؤشرات الخارجية العلاقة بين المنظمة غير الحكومية والبيئة. فعلى سبيل المثال، اقترح (Yuchtman and Seashore ,1967)إطار عمل لموارد النظام يُعرّف أداء المنظمات غير الحكومية بأنه القدرة على جني الفوائد من البيئة المحيطة نحو تحقيق أفضل اكتساب للاحتياجات والمتطلبات المالية لبقائها. يعتمد إطارهم على فكرة قدرة المنظمات غير الحكومية على الحفاظ على اتصال جيد بالبيئة.

وبشكل عام، يمكن للمنظمات غير الحكومية تقييم أدائها من خلال إنشاء مؤشرات أداء ثم جمع المعلومات المتعلقة بهذه المؤشرات. فمؤشرات الأداء الأكثر استخداماً من قبل المنظمات غير الحكومية تتضمن الكفاءة والفعالية وجمع التبرعات والتكاليف والتدقيق ورضا المستفيدين. وقد استخدم (Teelken ,2008)أربعة مؤشرات أداء لتقييم عمليات المنظمات غير الحكومية: الكفاءة والفاعلية والاقتصاد والفعالية. لذا فإن قياس الأداء في المنظمات غير الحكومية يشمل تحديد وتقييم المؤشرات التي تتناول بشكل أساسي الكفاءة والفعالية. وقياس الأداء في المنظمات غير الحكومية يجب أن ينظر إلى المدخلات والمخرجات والنتائج والأثر.

إن فهم صعوبة قياس الأداء في المنظمات غير الربحية يُفهم تعقيد نظام إدارتها. في الواقع، وأكثر من أي وقت مضى، يتعين على المنظمات غير الربحية تطوير أدواتها الإدارية الخاصة التي تلبي احتياجاتها وخصائصها المحددة. كما ينصب اهتمام العديد من الجهات الفاعلة في هذا المجال، والباحثين والممارسين، على توفير أساليب إدارية مناسبة للمنظمات غير الربحية.

ومع ذلك، تواجه المنظمات غير الربحية اليوم تحدياً كبيراً يتمثل في كيفية الحفاظ على وفائها برسالتها مع الابتكار في طريقة عملها. ففي الواقع، يشير العديد من المؤلفين إلى أن حقيقة أن المنظمات غير الربحية تعتمد أدوات وتقنيات الإدارة الخاصة يمكن أن تؤثر عليها وتشتت انتباهها عن رسالتها الاجتماعية(Souaf & et.al ,2015) . وهنا لا بد من التساؤل عما إذا كان الإفراط في الإدارة سيؤدي إلى القضاء على المجتمع.

إن التركيز المتزايد على فلسفة وتقنيات القطاع الخاص داخل قطاع المنظمات غير الحكومية قد يؤدي إلى الانفصال عن رسالتها باعتبارها المحور الرئيسي للنشاط غير الربحي ولتقييم إنجازات المنظمة غير الربحية". لذا فإن أحد أكبر التحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية في هذا القطاع هو كيفية الحفاظ على "روحها غير الربحية في عالم ربحي".

## 2-3-3. إدارة الأداء التنظيمي الرشيق

تُساعد إدارة الأداء التنظيمي الرشيقة الموظفين والفرق على تحسين أدائهم، وتطوير مهاراتهم، وتحقيق أهدافهم. فإدارة الأداء الرشيقة هي أسلوب مستمر وتعاوني لتقييم الموظفين ودعم نموهم. وهي تستند إلى مبادئ منهجية الرشاقة، وهي طريقة لإدارة المشاريع تُقسّمها إلى مراحل أصغر (Shafiq& Soratana,2019) . وقد حدد (Baker,2017) الأبعاد السبعة للأداء الرشيق كما يلي:

1. سرعة الابتكار Innovation Speed
2. سرعة التشغيل (المعالجة) Processing Speed
3. سرعة الاسترداد (التعافي) Recovery Speed
4. التحسين المستمر continuous improvement
5. الاستجابة للعميل customer responsiveness
6. حل المشكلات problem-solving
7. تغيير التوجه Changing Direction

تتضمن مبادئ الرشاقة التعاون المستمر، وتقديم القيمة بشكل متكرر، والتحسين المستمر في كل مرحلة. وقد نشأت هذه المبادئ في تطوير البرمجيات، ولكنها تُرجمت منذ ذلك الحين إلى العديد من المجالات الأخرى، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية الرشيقة وإدارة الأداء التنظيمي الرشيق وغيرها. وترتكز إدارة الأداء التنظيمي الرشيق على أربعة ركائز أساسية:

أ. التعلم المستمر

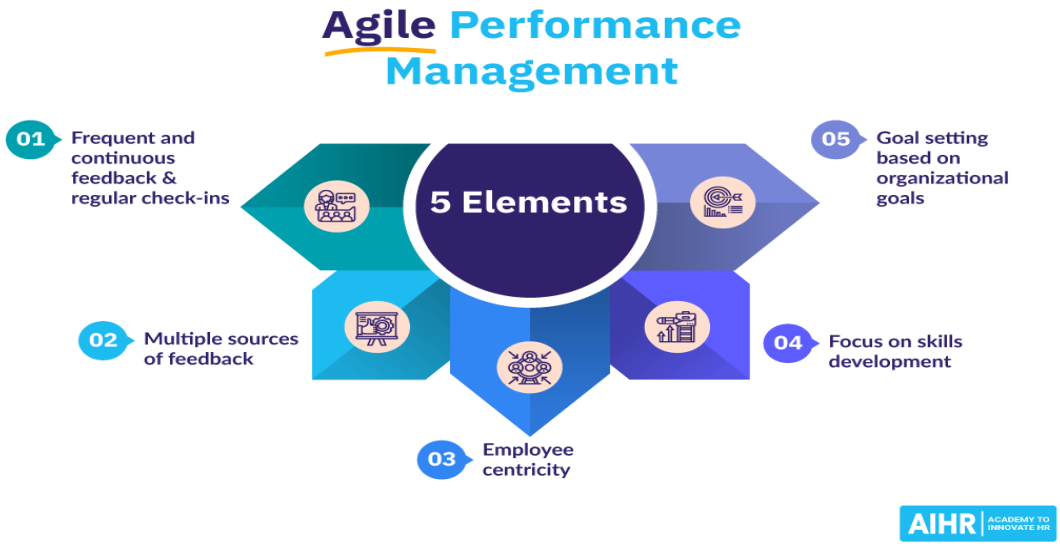
ب. التواصل المتكرر

ج. بناء الثقة

د. الشعور بالارتباط بمجتمع العمل

ونتيجة لذلك، تُركز إدارة الأداء التنظيمي الرشيق على تطوير الموظفين، بالإضافة إلى تطوير المنظمة ككل. وبفضل ذلك، يصبح الموظفون أكثر انخراطاً ويميلون إلى البقاء في المنظمة لفترة أطول، بينما تُحقق المنظمات عوائد أعلى، ومن المرجح أن تتفوق على منافسيها.

وعند الانتقال من إدارة الأداء التقليدية إلى إدارة الأداء الرشيقة، أو ربما تطبيق إدارة الأداء الرشيقة مباشرةً في المنظمات الناشئة، فإنّ لقسم الموارد البشرية دوراً مهماً في ذلك. ولكن من الأفضل أن يشارك قسم الموارد البشرية في إحداث تغيير في عقلية المنظمة، وإعداد النظام الجديد، وتوعية المدراء والموظفين به. وتتميز عملية إدارة الأداء الرشيقة بالعناصر التالية (Verlinden, 2025:) . ويوضح الشكل (3) عناصر إدارة الأداء الرشيق




**Source:** Verlinden, Neelie (2025): Agile Performance Management: An HR's Guide, https://www.aihr.com/blog/agile-performance-management/

**الشكل (3) عناصر إدارة الأداء الرشيق**

وفيما يلي شرح وتوضيح لهذه العناصر

**1. التغذية الراجعة المتكررة (المستمرة) والمراجعات الدورية Frequent (continuous) feedback and regular check-ins**

تتمحور التغذية الراجعة في عملية إدارة الأداء الرشيقة حول أسلوب عمل الأفراد، وتطورهم المستقبلي، وكيفية تحقيق ذلك. حيث يظل الموظفون يتلقون تغذية راجعة حول أدائهم، ولكنها

ليست العامل الأهم. وتُعدّ المراجعات الدورية بين المدير وأعضاء فريقه حجر الأساس لعملية إدارة أداء رشيقة فعّالة. ويختلف معنى "الدوري" تماماً من منظمة لأخرى، ولكنه عادةً ما يعني كل أسبوعين أو أسبوعياً على الأقل، قد يختلف شكل المراجعات أيضاً. وتشمل الأشكال الشائعة الاجتماعات الفردية، واجتماعات تحديث المشروع، والاجتماعات اليومية.

ولا بد من تعزيز ثقافة التغذية الراجعة المستمرة من خلال:

أ. تشجيع الحوارات المستمرة بين مسؤولي الموارد البشرية والتقارير المباشرة،

ب. تطبيق التغذية الراجعة الشاملة (360 درجة) بين فرق العمل.

وتعكس النتائج طيفاً واسعاً من وجهات النظر حول تقديم واستقبال التغذية الراجعة. وبشكل عام، هناك اتجاهات واعدة نحو النمو والتطوير المحتمل نتيجةً لممارسات التغذية الراجعة. ففي دراسة قامت بها (UN:2018) أظهر بعض المشاركين في الدراسة التجريبية وعياً متزايداً وسهولة في تلقي التغذية الراجعة حول أدائهم، والاستفادة من التغذية الراجعة البناءة كفرصة للتطوير. فربما تكون بيئة العمل الأكثر انفتاحاً قد سهّلت هذه التجربة للبعض أكثر من غيرهم. ويجب أن تُظهر الممارسات الجديدة الموجهة نحو الحوارات المستمرة بين مسؤولي الموارد البشرية والتقارير المباشرة قيمة واضحة لتجنب إساءة تفسيرها على أنها إدارة تفصيلية. وبالمثل، يجب أن تتضافر محادثات التطوير والتدريب، بالإضافة إلى محادثات الأداء، لتعزيز الثقة وإضافة قيمة حقيقية لعملية الأداء.

### 2. المصادر المتعددة للتغذية العكسية Multiple Sources of Feedback

تتيح هذه المراجعات الدورية للمدراء متابعة التطورات، وتحديد المشكلات الناشئة مبكراً، والتركيز ليس فقط على الحاضر، بل أيضاً على المستقبل، والأهم من ذلك، بناء علاقة ثقة مع أعضاء الفريق. وتشمل التغذية الراجعة التي يتلقاها الموظفون في عملية إدارة الأداء الرشيقة مصادر أخرى غير مديرهم المباشر. فعلى سبيل المثال، يشمل التقييم الشامل زملاء الموظف ومرؤوسيه ومديريه وغيرهم.

### 3. التركيز على الموظف Employee Centricity

يُعطي نهج إدارة الأداء الرشيقة الأولوية للتواصل المفتوح والتغذية الراجعة البناءة وتطوير الموظفين. ويساعد تطبيق هذا النوع من إدارة الأداء المنظمات على بناء ثقافة تتمحور حول

الموظف، حيث يجب أن تُظهر الإدارة لموظفيها أن مساعدتهم على النجاح هي أولويتها القصوى. وهنا تتجاوز إدارة الأداء الرشيقة عملية تقييم الأداء.

**4. التركيز على تنمية المهارات Focus on Skills Development**

تُمكّن عمليات المراجعة المنتظمة، التي تُعدّ جزءاً لا يتجزأ من العملية، المديرين من مساعدة أعضاء فريقهم في تطوير مسيرتهم المهنية. مع التركيز على نمو الموظفين وتطورهم، ويتولى المديرون دور مدرب الأداء.

**5. تعتمد الأهداف أو الأولويات على أهداف المؤسسة Goals or priorities are based on the goals of the organization**

تتضمن إدارة الأداء الرشيقة تقسيم الأهداف السنوية إلى أجزاء أصغر. وهذا يساعد الموظفين على رؤية العمل أسهل إدارةً والأهداف أكثر قابليةً للتحقيق. وتتسم عملية تحديد الأهداف بالتشاركية، وترتبط أهداف الموظفين والفرق دائماً بأهداف المنظمة. ويمكن للموظفين بسهولة رؤية كيف يُسهم عملهم في تحقيق الصورة الأكبر.

تعني الرشاقة التنظيمية أن المنظمة قد وصلت إلى مرحلة النضج الرشيق Agile maturityالذي يتوافق مع التنفيذ الأساسي للرشاقة على نطاق واسع بما يتناسب مع حجم المنظمة وحصاد فوائد تلك الرشاقة من حيث الأداء التنظيمي ورضا الموظفين. فبعد إدارة المشاريع الرشيقة، يتطلب الأمر إعادة تحرير مؤشرات الأداء التنظيمية بالكامل ودمجها في إطار جديد لقياس الأداء (Rashwan & Saad ,2022).

وبالرغم من ذلك، هناك العديد من المقاييس الذاتية التي تُمثل أداء المنظمة، مثل موقعها في السوق، ومقاييس إدارة الموارد البشرية، والمقاييس الاجتماعية والسياسية، والقدرة على الابتكار، وغيرها من المقاييس المتعلقة بكفاءات المنظمة ونموها وفعاليتها. ومع ذلك، تُعدّ المعايير المحاسبية الأرقام الأكثر دقة.

## 2-3-4. كيف تختلف إدارة الأداء الرشيقة عن إدارة الأداء التقليدية؟

تُمثل ممارسات الموارد البشرية الرشيقة نقلة نوعية في إدارة الموارد البشرية التقليدية، مُركزةً على القدرة على التكيف والتعاون والنهج التكرارية لتلبية الاحتياجات المُتطورة للمنظمات الحديثة

(Ghauri & et.al :2021). وتستند ممارسات الموارد البشرية الرشيقة إلى مبادئ منهجية الرشاقة المُطبقة، وهي تُشجع على المرونة والاستجابة والتركيز على العملاء في عمليات وسياسات الموارد البشرية (Decker& et.al :2020). وتشمل المكونات الرئيسية للموارد البشرية الرشيقة فرقاً متعددة الوظائف، والتخطيط التكراري، وحلقات التغذية الراجعة المُستمرة. وتختلف إدارة الأداء الرشيقة عن إدارة الأداء التقليدية في جوانب عديدة يعرضها الجدول (5).

**الجدول (5) الفروق بين إدارة الأداء الرشيقة وإدارة الأداء التقليدية**

| | إدارة الأداء التقليدية | إدارة الأداء الرشيقة |
|---|---|---|
| **التكرار Frequency** | يتميز النهج التقليدي لإدارة الأداء بالتقييم السنوي (المخيف) الذي يُصاحبه أحياناً مراجعة منتصف العام. وإذا كنت تعتقد أن هذا أصبح من الماضي، ففكر مرة أخرى: لا تزال 63% من الشركات تعتمد على تقييمات الموظفين السنوية.<br><br>لطالما شكك كلٌّ من الموظفين والمديرين في فعالية هذا النوع من عمليات إدارة الأداء. في الواقع، تُظهر الأبحاث أن 9 من كل 10 مديرين غير راضين عن طريقة إجراء شركتهم لمراجعات الأداء. | في إدارة الأداء الرشيقة، تكون عملية التقييم مستمرة، ويجري المدراء لقاءات دورية مع أعضاء فريقهم. ويمكن أن تُجرى هذه اللقاءات، على سبيل المثال، أسبوعياً أو كل أسبوعين أو شهرياً. علاوة على ذلك، يتضمن ذلك تقييماً آنياً عندما يشارك قائد الفريق ملاحظاته حول سلوك الموظف فور حدوثه.<br><br>يمكن أن يكون التخلي عن تقييمات الأداء السنوية مفيداً جداً، من بين أمور أخرى، في الحفاظ على الموظفين. فعندما اتخذت شركة Adobe، على سبيل المثال، هذه الخطوة، شهدت انخفاضاً بنسبة 30% في عدد الموظفين الذين استقالوا بعد تقييماتهم. |
| **التركيز Focus** | في تقييمات الأداء التقليدية، يُخصص ما يصل إلى 80% من الوقت للحديث عن الماضي. ماذا حدث خلال ذلك المشروع قبل شهرين، وكيف تعاملنا مع هذا أو ذاك، وكيف كانت تجربتك مع العملاء، إلخ. | في عملية إدارة الأداء الرشيقة، ينصب التركيز بشكل رئيسي على الحاضر والمستقبل. وتكون الملاحظات مستمرة، وزيارات المتابعة أكثر تواتراً. وهذا يُسهّل مناقشة المشاريع المنجزة، ولكن هناك فائدة أخرى جديرة بالذكر هنا أيضاً. |

| | | |
|---|---|---|
| | حتى مع توثيق جميع هذه العناصر جيداً، يصعب تقييم مشروع نُفذ قبل خمسة أشهر، لمجرد أن العديد من المشاريع الأخرى (على الأرجح) قد بدأت بين ذلك الحين ولحظة إجراء التقييم. | تُمكّن الملاحظات المستمرة والاجتماعات الدورية من تحديد المشكلات الناشئة مبكراً، والأهم من ذلك، معالجتها قبل أن تُصبح عقبات كبيرة. |
| **دور المدير The role of the manager** | تقليدياً، غالباً ما تكون إدارة الأداء ذات اتجاه واحد. فخلال المراجعة السنوية، يُطلع المدير الموظف على ما يجب عليه تحسينه في العام المقبل، ويطرح عليه بعض الأسئلة النموذجية من قسم الموارد البشرية، ويُعلن ما إذا كان سيحصل على زيادة أو مكافأة، وفي هذه الحالة، يُبلغه بقيمة هذه الزيادة أو المكافأة.<br><br>يذهب بعض المديرين إلى حد السماح للموظفين بملء نماذج التقييم بأنفسهم مسبقاً لتقليل وقت الاجتماع الفعلي قدر الإمكان. وغني عن القول إنه لن يكون هناك أي ذكر لفرص التطوير أو أي مجال للملاحظات. | إدارة الأداء الرشيقة هي عملية ذات اتجاهين. في هذه العملية، يتحول دور المدير إلى دور المدرب. ويرشد المديرون الموظفين لاكتشاف نقاط التحسين لديهم ويُعِدّونهم لأدوار مستقبلية محتملة في المنظمة. كما يتلقون ملاحظات من أعضاء فريقهم خلال هذه العملية.<br><br>غالباً ما تُتخذ القرارات بشكل تعاوني، ونتيجةً لذلك، يكتسب الموظفون المسؤولية والمساءلة. |
| **الرؤية المتكاملة A well-rounded view** | غالباً ما تقتصر عملية إدارة الأداء التقليدية على رأي شخص واحد فقط حول أداء الموظف: وهو رأي المدير. وهذا بالطبع محفوفٌ بعدد من القيود.<br>وتشمل التحديات الشائعة التحيز، والتحيز الشخصي، وجهل المديرين أحياناً بالعمل الذي يقوم به الموظف أو كيفية أدائه، وبالتالي، تقديم ملاحظات غير كافية. | تتضمن إدارة الأداء الرشيقة وجهات نظر متعددة حول أداء الموظف. فعلى سبيل المثال، يمكن الحصول على التغذية الراجعة من الزملاء، أو المدراء الآخرين الذين عمل معهم الموظف، أو حتى من العملاء. وهذا يُعطي رؤية أكثر شمولاً وواقعية حول كيفية عمل الموظف ومجالات نموه. |

| | | |
|---|---|---|
| | وربما يكون هذا أيضاً أحد أسباب قول 55% من الموظفين إن التقييمات السنوية لا تُحسّن أدائهم. | |

**Source:** Verlinden, Neelie (2025): Agile Performance Management: An HR's Guide, https://www.aihr.com/blog/agile-performance-management/

من الملاحظ، غالباً ما تعتمد أنظمة إدارة الأداء التقليدية على المراجعات السنوية وتحديد الأهداف بشكل صارم، وهو ما قد لا يتماشى مع الطبيعة الديناميكية لبيئة الأعمال الحالية. ويستبدل تطوير الأداء الرشيق هذا بنهج أكثر مرونة وتكرارية لتحديد الأهداف، وتقديم الملاحظات، ومراجعات الأداء(Tarumingkeng, 2024) .

لقد صُممت عمليات إدارة الأداء التقليدية في عصرٍ كان فيه عددٌ كبيرٌ من الأشخاص يشغلون نفس الأدوار، ويعملون وفقاً لمعايير الأداء نفسها لفتراتٍ طويلة. لم تُبنَ هذه العمليات على قدر (أو وتيرة) التغيير الذي نشهده الآن. وللحفاظ على القدرة التنافسية، تحتاج المنظمات إلى القدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، دون فقدان الزخم. باختصار، للاستعداد للمستقبل بشكل أفضل والاستفادة من الفرص التي يتيحها، يجب على المنظمات اعتماد نهجٍ مرنٍ لإدارة الأداء. ولحسن الحظ، تتسارع وتيرة إعادة تصميم إدارة الأداء، حيث صنّفها 79% من المديرين التنفيذيين كأولويةٍ قصوى في استطلاعٍ أجرته شركة Deloitte survey:2017 عام (Cognology, n.d). والشركات التي لا تفعل ذلك ستتخلف عن الركب.

## 2-3-5. السمات الرئيسية للمنظمات غير الحكومية الرشيقة

تُعد الرشاقة أمراً أساسياً لتطوير الأعمال بفعالية، وبناء الشراكات بسرعة ومرونة، وتوليد الدخل من مصادر متعددة، وابتكار طرق جديدة لإحداث تأثير إيجابي. فكلما زادت مرونة المنظمة غير الحكومية، زادت قدرتها على التكيف – بل وحتى الازدهار – في أوقات الأزمات. وهناك خمس سمات رئيسية للمنظمات غير الحكومية الرشيقة(MzN International ,2021) :

### 1. الاستراتيجية تحدد الأهداف، والأفراد يحققونها Strategy sets targets, people achieve them

تحدد المنظمة غير الحكومية الرشيقة هدفاً وتتفق عليه، بالإضافة إلى التدابير التي تتخذها للتحقق من تحقيقه لا أكثر ولا أقل. وإن ركيزة أي منظمة غير الحكومية رشيقة هي

موظفوها، والثقة المتبادلة بينهم، والقدرات التي يتشاركونها، مما يسمح بتحقيق هدف محدد ومتفق عليه بطرق مختلفة. لذا، لا تحدد الاستراتيجية كيفية تحقيق هذه الأهداف، بل الأفراد هم من يحددونها.

ويختلف هذا النهج في التخطيط الاستراتيجي عن المنظمات التقليدية التي تعتمد على مجلس الإدارة أو الإدارة العليا لتحديد أسلوب العمل. ويتمثل دور الإدارة في المنظمة غير الحكومية الرشيقة في توفير الموارد والأدوات اللازمة لتحقيق الأهداف وإزالة أي عقبات تعترض طريقها. والإدارة في المنظمة الرشيقة ليست منفصلة عن المنظمة، بل هي في خدمتها.

ينطبق هذا النهج الاستراتيجي أيضاً على مناقشة عملية التوطين. فقد تحدد المنظمات العالمية أهدافاً محددة، لكن المكتب المحلي هو الذي يقرر في النهاية الهياكل والأنظمة اللازمة لتحقيقها.

### 2. البيانات هي مفتاح التأثيرData is the key to impact

يُعد جمع البيانات وتحليلها جوهر عمل كل منظمة غير حكومية رشيقة وفعالة. فالقياس، والتحقق، والإبلاغ، والتعلم، وتحويل الدروس إلى استشراف هو أمرٌ أساسي. فالبيانات هي مفتاح تحويل الإدراك المتأخر إلى رؤية ثاقبة، مما يُتيح بدوره استشراف المستقبل.

والأمر لا يتعلق بالتحكم، بل بتعلم ما يُجدي نفعاً. ولكسب المصداقية لدى الجهات المانحة المحتملة وإنشاء دائرة ابتكار فعّالة، يُعدّ "الهوس" بالبيانات أمراً أساسياً. لنأخذ منظمة "وار تشايلد" كمثال، وهي شريكة لـ MzN وضعت تحليل البيانات في صميم عملها عام 2020. وبذلك، استقطبت "وار تشايلد" بالفعل تأييداً كبيراً من الجهات المانحة، والأهم من ذلك، أن المنظمة تتعلم ما هو الأنسب لتحقيق أكبر تأثير ممكن.

### 3. التحول الرقميGo digital

المنظمة الرشيقة تعتمد على منصة. وللمنصة الرقمية في الغالب فوائد عديدة. فهي تسمح للمنظمة غير الحكومية بتكوين شراكات ومشاريع بسرعة. كما أنها توفر طريقة عملية لإنجاز المهام الروتينية بسهولة أكبر. فمن المدفوعات والموافقات وتقديم العطاءات إلى إدارة الموارد البشرية والتوظيف، ينبغي أن تُنجز جميع العمليات التي يُمكن إنجازها رقمياً. فكلما زادت العمليات الرقمية

المُطبقة، زاد الوقت المُتاح للموظفين للتركيز على المهام الإبداعية والمعقدة. كما تُوفر المنصة الرقمية للمنظمة نموذج عمل أكثر مرونة. وتُتيح ترتيبات العمل غير المتزامنة للموظفين العمل في الوقت المُناسب لهم، مما يُؤدي إلى وجود موظفين أكثر كفاءة وتحفيزاً.

### 4. الثقة أمرٌ بالغ الأهميةTrust is crucial

يجب أن يتمتع كل عضو في فريق في منظمة رشيقة بإمكانية الوصول إلى أكبر قدر ممكن من المعلومات قانونياً، ويجب أن يكون تحليل أهداف الفريق وأداء البرامج، وحتى الأهداف الفردية، شفافاً. وهذا يخلق واقعاً مشتركاً يبني الثقة. فليس من الضروري فقط أن تثق الإدارة بموظفيها، وأن يعتمد الموظفون على بعضهم البعض، بل يجب على الإدارة أيضاً أن تُلهم موظفيها بالثقة. فشفافية البيانات هي مفتاح بناء الثقة داخل المنظمة غير الحكومية وخارجها، لجذب الشركاء والمانحين المحتملين. وتجعل المنصة الرقمية البيانات، مثل أهداف ومؤشرات الأداء الفردية، في متناول الجميع – أعضاء الفريق وأصحاب العمل والمانحين– على حد سواء. فالمنظمة التي تُلهم الثقة هي أساسٌ لبناء شراكات مفيدة وسبل تمويل متنوعة، وهي بالأساس ركائز بناء منظمة غير حكومية رشيقة.

### 5. تنويع التمويلDiversified funding

في حين أن الاعتماد على تمويل المنح قد يكون مغرياً، إلا أن أزمة كوفيد–19 على سبيل المثال، أوضحت أنه ليس مصدر دخل مستداماً. لذا ينبغي اعتبار التمويل الحكومي قرضاً لبدء برنامج أو توسيع نطاقه، ومع ذلك، فهو ليس مساراً عملياً لتحقيق تأثير مستدام. وقد أوضحت التجربة أن المنظمات الناجحة لا تعتمد على مصدر تمويل واحد فحسب، بل تُنوّع مصادر دخلها.

وتعد منظمة Interpeace، وهي منظمة دولية تدعم مبادرات بناء السلام المحلية وإحدى عملاء منظمة MzN، مثالٌ بارز على منظمة غير حكومية تصمد في وجه الأزمة الحالية بفضل تنويع مصادر تمويلها. فبعد دراسة متأنية للعمليات والمنظمة بالتعاون مع MzN في عام 2018، تخلصت Interpeace من هيكليتها الهرمية التقليدية، مما أتاح للكوادر المؤهلة العمل باستقلالية أكبر واتخاذ القرارات بسرعة وفعالية أكبر. وقد ركزت على إنشاء عمليات رقمية جديدة وشراكات محلية. والأهم من ذلك، وسّعت Interpeace نطاق مصادر تمويلها، مما أدى إلى تنويع محفظة أعمالها(MzN International ,2021) .

**مما سبق يمكننا القول**، بأن قطاع المنظمات غير الحكومية يتعرض لضغوط قاسية، وللأسف، لن تتمكن العديد من المنظمات من الحفاظ على استقرارها. ومع ذلك، هناك خياراتٌ متاحةٌ لصانعي التغيير وإجراءاتٌ يمكنهم اتخاذها للبقاء والازدهار في الأوقات الصعبة. ففي النهاية، التغيير خيار: إما أن تكون سلبياً ومُجبراً على التكيف، أو أن تتخذ موقفاً مُمَكِّنًا وتقود التغيير. ويتطلب قيادة التغيير إعطاء الأولوية لما يمكنك التحكم فيه، مثل بناء منظمةٍ مرنةٍ قائمةٍ على البيانات والتقنيات الرقمية والثقة، قادرةٍ على بناء شراكاتٍ جديدةٍ وتنويع تمويلها بسرعةٍ وكفاءة. وتحقيق ذلك سيمنح المنظمة غير الحكومية فرصةً للصمود في مواجهة أي أزمةٍ أخرى، مما يسمح بالمضي قدماً بثباتٍ نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الوقت المحدود المتبقي لدينا.

## 2-3-6. كيف يمكن لمنهجية الرشاقة أن تساعد مشاريع المنظمات غير الحكومية؟

على مدى العقدين الماضيين، تحوّل دور المنظمات غير الحكومية في الدول النامية من جهات فاعلة متواضعة وغير مُقدّرة تُعنى برفاهية ذوي الدخل المحدود إلى جهات فاعلة محورية على الساحة العالمية للتنمية، ومن هنا تبرز الحاجة إلى تحديد العوامل التي تُحسّن الأداء (Omolo, 2019). كشفت الإحصاءات الحديثة في المنظمات غير الحكومية عن تغيّر في أداء الموظفين، مما أدى إلى عدم تسليم تقارير المشاريع في الوقت المحدد، وتأخر وصول الموظفين، وزيادة حالات التغيب، وأخذ الموظفين إجازات دون إخطار رؤسائهم، وزيادة في استقالات الموظفين.

في الوقت الحاضر، من الشائع أن نرى داخل المنظمات غير الحكومية إدارة مشاريع تتبع نماذج محددة وصارمة. ولكن ما هي آثار تطبيق الرشاقة في مجال التعاون؟ بالتأكيد، لقد سمعنا بالفعل عن منهجية الرشاقة، التي غالباً ما تُعارض نماذج إدارة المشاريع الصارمة. فعلى وجه الخصوص، تُفضل المنظمات غير الحكومية التي تُركز بشكل رئيسي على تحقيق الأرباح تطبيق هذا النموذج. ولكن في الغالب، لا يُمكن للمنظمات الناشئة الاستغناء عن الرشاقة لما لها من مزايا متعددة.

وفيما يخص رأي المنظمات غير الحكومية في إدارة المشاريع الرشيقة. للأسف، يبدو أنها تفتقر حالياً إلى الثقة بهذه الطريقة المبتكرة. إضافةً إلى ذلك، تواصل المنظمات التي تدعم المشاريع

مالياً اعتماد المنهجية التقليدية. ونتيجةً لذلك، يصعب الحصول على التمويل اللازم، كما هو الحال في المنظمات غير الحكومية الناشئة، لتجربة إجراءات هذه المنهجية على نطاق واسع (Trish ,.n.d.)

ومع ذلك، قد تكون منهجية الرشاقة حلاً لتبسيط مشاريع التعاون الدولي، التي عادةً ما تتسم بإدارة معقدة. ففي الواقع، غالباً ما تعمل هذه المشاريع في سياقات بالغة الصعوبة، بأوضاع لوجستية هشة، وموارد مالية محدودة، وثقافات وبيئات متباينة للغاية. ويشبه هذا الافتقار إلى القدرة على التنبؤ ما هو موجود في المجالات الديناميكية والمبتكرة. ولكن يمكن دمج الرشاقة مع نماذج المنظمات غير الحكومية الحالية لتحقيق إدارة سلسة ومرونة أكبر.

طُبّقت منهجية الرشاقة منذ تسعينيات القرن الماضي، إلا أن العديد من المنظمات غير الربحية متحفظة أو غير مُلِمّة بهذا الخيار، الذي يُمكن دمجه مع النماذج التقليدية دون التأثير على نظام الإدارة الحالي، مما يُؤدي إلى تحسين إنجازات المشاريع.

وفي هذه الأوقات العصيبة، تُكافح المنظمات غير الحكومية للحفاظ على أدائها وزيادته مع الحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئة سوقية متقلبة. تُحدد الأسواق المعقدة، وغير المتوقعة، والمتغيرة بسرعة، البيئة التي تعمل فيها المنظمات غير الحكومية. لطالما استخدمت المنظمات غير الحكومية التخطيط الاستراتيجي للتكيف مع التغيير، إلا أن التغيير السريع الذي نشهده اليوم، والذي يصعب فهمه، يجعل من المستحيل تطبيق هذا النهج نظراً لطول سلاسل القيادة (ElBadaway& et.al ,2024). وتعجز البيروقراطيات عن الاستجابة بسرعة كافية للفرص في سوق متقلب، وغير متوقع، ومعقد، وغامض. فعلى سبيل المثال، تُشكل مشكلة كوفيد-19 ضغوطاً على غالبية المنظمات غير الحكومية، إن لم يكن معظمها، وبالتالي، قد تُمثل فرصة مثالية لزيادة الرشاقة. لذا تسعى العديد من المنظمات غير الحكومية جاهدةً لإنتاج عمليات تشغيلية قوية (Nethavhani, 2022).

لذلك، يدفع الوصول المفتوح المنظمات غير الحكومية إلى إعادة تنظيم إجراءاتها وفقاً للتغيرات التي تحدث دائماً في السوق، مما يساعدها في النهاية على تحقيق أداء تنظيمي مُحسّن. إذا تم تطبيق الرشاقة بكفاءة وفعالية في المنظمات غير الحكومية، فسوف يؤدي ذلك إلى زيادة تخصيص الخدمات بشكل أفضل، وخفض التكاليف، وتوسيع نطاق الأداء بالتأكيد.

**ومن وجهة نظرنا،** من الجيد التأكيد على أنه ليس بالضرورة تطبيق الرشاقة على نطاق واسع في قطاع المنظمات غير الحكومية. ويمكن استخدامه لإدارة مشاريع محددة، أو جنباً إلى جنب مع النماذج التقليدية، وبالتأكيد ليس بالضرورة أن يُعطل أطر التعاون الحالية. ومع ذلك، باستخدام منهجية الرشاقة هنا وهناك، ستكتشفون تدريجياً مزاياها وخصائصها أيضاً للقطاع غير الربحي. ولقد لاحظنا فعالية منهجية الرشاقة ليس فقط في شركات تطوير البرمجيات، بل أيضاً في عالم الشركات الناشئة والشركات الكبيرة. وبعد عقدين من نشر بيان الرشاقة، حقق هذا النموذج نجاحاً كبيراً للعديد من الشركات، ويُستخدم على نطاق واسع من قِبل جميع أنواع المنظمات الربحية.

ولكن للأسف، لا تزال منهجية الرشاقة غير معروفة جيداً في المنظمات غير الربحية حالياً. وفي هذا السياق، يُمكن اعتماد منهجية الرشاقة، بالإضافة إلى منهجيات أخرى تستخدم مفاهيم مشابهة مثل التفكير التصميمي بسهولة، وتحقيق فوائد مهمة.

وفي سياق التعاون الدولي، تزداد المسألة تعقيداً، نظراً لوجود جهات فاعلة عامة، وقوانين، ومراجع، وغيرها من الأمور التي يصعب تكييفها. كما أن طبيعة هذه المنهجية ثابتة، بالإضافة إلى ذلك، وعلى عكس بيئة الأعمال، فإن التواصل بين مختلف المستويات: المنظمات غير الحكومية، والجهات الممولة، والشركاء المحليين، والمستفيدين من المشاريع، أكثر تعقيداً بكثير، ولا يُمكن تبسيطه وتسريعه بسهولة. ومع ذلك، هناك أيضاً محاولات لإدخال منهجيات جديدة في هذا المجال، من بينها "تكييف التنمية Adapting Development ". عادةً ما تُستخدم معايير عمل راسخة، مثل منهجية الإطار المنطقي ونظرية التغيير، في سياق التعاون(Helms ,2019) . ولضمان نجاح النتائج، من المهم تحديد المراحل بأكبر قدر ممكن من التفصيل، ووضع أنظمة مراقبة وتحكم مُسبقة. إلا أن هذا يؤدي إلى زيادة تعقيد المشاريع وتكاليفها، وقلة قدرتها على التكيف مع الظروف الفعلية.

وفي مجال التعاون الدولي، من غير المرجح أن تحل منهجية الرشاقة محل الأساليب الحالية. ومع ذلك، يمكن لمنهجية الرشاقة أن تكون مفيدة للغاية كمكمل لإدارة مراحل معينة من المشاريع. فيمكن أن تساعد منهجية الرشاقة في:

أ. المضي قدماً بشكل تدريجي.

ب. جمع الملاحظات باستمرار

ج. تخطيط الأهداف والنهج بشكل أكثر استنارة.

د. التعامل مع المشكلات والأحداث غير المتوقعة بسرعة ومرونة.

إن إدخال المزيد من الديناميكية في مراحل معينة من المشاريع من شأنه أن يساعد أيضاً في تحسين الشفافية والتواصل والثقة بين مختلف الأطراف المعنية (Terbeche & Carrier ,.2019)

ويفتح تطبيق الرشاقة على المنظمات غير الحكومية آفاقاً لم تكن واردة قبل بضع سنوات. ومن المؤكد أن دمج هذه الطريقة سيكون مفيداً للغاية لمشاريع التعاون الدولي، التي تتميز جميعها، إلى حد ما، بدرجة عالية من الصعوبة والتقلب وعدم القدرة على التنبؤ. ويمكن أن تصبح الرشاقة خياراً لإدارة المشاريع، دون التأثير على منهجيات المنظمات غير الربحية المستخدمة حالياً.

## 2-3-7. كيفية استخدام منهجية الرشاقة في المنظمات غير الربحية

تعني منهجية الرشاقة مراجعة الاحتياجات الأساسية للمنتج باستمرار، وتعديل المشروع حسب الحاجة. وهناك بعض الخطوات التي يمكنك تطبيقها على المشروع الرقمي الذي يمكن أن عليه المنظمات غير الحكومية:

**الخطوة 1: تحديد الحد الأدنى لمنتجك القابل للتطبيق Step 1: Define your minimum viable product**

وهنا يشرح الفريق الفني منهجية الرشاقة ببساطة من خلال طرح بعض الأسئلة:

- "إذا كان لديك ساعة واحدة فقط للاستعداد صباحاً قبل الذهاب إلى العمل، فماذا ستفعل؟"
- "إذا كان لديك 30 دقيقة فقط، فماذا ستفعل؟"

"لنفترض أن لديك 3 دقائق فقط للاستعداد. ماذا ستفعل؟"

هذه طريقة سريعة لشرح كيفية تحديد الحد الأدنى لمنتجك القابل للتطبيق. في منهجية الرشاقة، عليك تحديد أهم الاحتياجات الأساسية التي يجب تلبيتها. ويجب عليك تحديد الجهات المعنية لطرح هذه الأسئلة عليها، لأنك بحاجة إلى فهم الأشخاص الذين تصمم المنتج لهم.

**الخطوة 2: تحليل المنتج القابل للتطبيق (MVP) Step 2: Break down the MVP Minimum Viable Product**

لنكمل مثال الاستعداد الصباحي. والمنتج القابل للتطبيق (MVP) هو ارتداء ملابسك لتجنب الوصول إلى المكتب مرتدياً ملابس النوم. وفي هذه الحالة، يُقسّم المنتج القابل للتطبيق (MVP) إلى خطوتين:

- ارتداء قميص وبنطال
- ارتداء حذاء ومعطف

باستخدام منهجية الرشاقة، الأمر نفسه! عليك تحليل الخطوات وإيجاد ترتيب منطقي لتنفيذها. ونوصي باستخدام أداة مثل Trello لتنظيم هذه الخطوات المختلفة، مما سيساعدك على تحديد أولوياتها وتتبع تقدمها.

**الخطوة 3: تشكيل فريق متعدد الوظائف Step 3: Assemble a cross-functional team**

من أكثر أسباب تعطل المشاريع هو عمل الفرق بشكل منفصل. ففي عالم المنظمات غير الربحية، قد تعمل ضمن فريق تطوير يركز على جمع التبرعات وجذب المانحين. ومع ذلك، تحتاج إلى دعم كبير من فرق العمليات والاتصالات.

ويمكن تشكيل فريق يضم ممثلين من كل فرع من فروع المنظمة، وطلب تخصيص يوم أو يومين للمشروع، ووضع خطة عمل جماعية للمهام والجداول الزمنية المحددة للسباقات.

**الخطوة 4: تطوير السباقاتStep 4: Develop the sprints**

بعد تحديد أبسط الخطوات وترتيب أولوياتها، يكون قد حان وقت تطويرها. وهنا يمكن إنشاء جدول زمني يوضح مدة كل سباق، وما سيُنجزه كل سباق.

المهام الأقصر أسهل في الإدارة، وتزيد من إنتاجية الفريق عندما يتحد الفريق بأكمله لتحديد أولويات السباق.

بتوزيع أولويات كل فرد على آخر، يمكنك تقليل وقت الانتظار بين أعضاء الفريق وتقليل التأخيرات الناتجة عن اختناقات المشروع. نستمتع بإدارة المشاريع بكفاءة وفعالية. ينبغي على المنظمات غير الربحية تطبيق منهجيات مطوري البرامج إذا كان ذلك سيساهم في تسريع وتيرة المشروع.

ولا بد من التذكر بأن المرونة هي حالة ذهنية عند إدارة مشروع. هذا الأسلوب الذي يُعطي الأولوية للمرونة والبساطة والتواصل المباشر مفيد حتى خارج قطاع التكنولوجيا. ويمكن للمنظمة غير الربحية الاستفادة من هذا الأسلوب العملي المرن أيضاً.

**وخلاصة القول،** يُعد قياس الأداء في المنظمات غير الحكومية مهماً جداً بسبب الآثار الاقتصادية والاجتماعي، ومع ذلك تركز معظم تقارير القياس ونظام قياس الأداء على الأصول المالية مثل نسبة تكلفة التشغيل والتبرعات والنفقات. لذا يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار مدى كفاءة وفاعلية تلبية المنظمات غير الحكومية لاحتياجات مجموعات الدعم الخاصة بها. وهذا يُعد مفيداً للوصول إلى الأهداف الحقيقية التي يمكن أن تطور حياة الناس والمجتمع.

فبعض الجمعيات الأهلية مثل الجمعيات الخيرية تركز على التأثير الاجتماعي في المقام الأول، بينما تركز بعض الجمعيات الأخرى مثل الجمعيات المهنية على الأعضاء في المقام الأول، وهناك أيضاً بعض المنظمات غير الحكومية التي تركز على كليهما معاً، لذا فإن امتلاك المنظمات غير الحكومية لمهارات جيدة في التعاون والإدارة يُعد أمراً مهماً للوصول إلى قياس فعّال للأداء. وهذا يدل على وجود تصنيفات متعددة لمؤشرات الأداء الرئيسية في المنظمات غير الحكومية.

## المبحث الرابع: دور الموارد البشرية الرشيقة في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات غير الحكومية

مقدمة

2-4-1. العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرشيقة وتحسين الأداء التنظيمي في المنظمات

2-4-2. تأثير رشاقة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي للمنظمات غير الحكومية

2-4-3. فوائد استخدام إدارة الموارد البشرية الرشيقة في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات غير الحكومية

2-4-4. طرائق وأساليب تعزيز دور إدارة الموارد البشرية الرشيقة في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات غير الحكومية

## مقدمة

تشهد إدارة الموارد البشرية تحوّلًا جذريًا في طريقة توظيف الأفراد وتدريبهم وإدارتهم، وذلك تماشياً مع التوجه العالمي نحو تبنّي منهجيات الرشاقة. فقد أصبحت الرشاقة اليوم توجّهًا تنظيميًا رائدًا يعيد تشكيل بيئة العمل في مختلف القطاعات، ويُنظر إليها باعتبارها إطارًا متكاملًا يركّز على التحسين المستمر للعمليات، من أجل تعظيم القيمة المقدّمة للعملاء مع تقليل الهدر بكافة أشكاله. ولا يقتصر تبني منهجيات الرشاقة على إعادة تصميم العمليات أو استخدام أدوات تنظيمية جديدة، بل يتطلب تحوّلًا عميقًا في ثقافة المنظمة، وعقليات العاملين فيها، وهياكلها التنظيمية، وأنظمة تدفق المعلومات والاتصال الداخلي. كما يفرض تبني الرشاقة تغييرًا في الأدوار والمهارات المطلوبة من القادة والفرق، بما يشمل تعزيز الاستجابة السريعة، والمرونة، والعمل التعاوني متعدد الوظائف، واتخاذ القرارات بناءً على المعلومات الفورية.

وفي هذا السياق، تشير إدارة الموارد البشرية الرشيقة إلى ممارسة وظيفة الموارد البشرية وفق مبادئ الرشاقة، من خلال تنظيم عملياتها ضمن فرق مُمكّنة ومتعددة التخصصات، تعمل بانسجام مع متطلبات العمل المتغيرة، عبر آليات استشعار مستمرة، وتكيّف استراتيجي مدعوم بالتواصل المفتوح، وباستخدام دورات عمل قصيرة لتقليل الهدر وتعظيم تدفق القيمة إلى الموظفين والعملاء.

ويمتد تأثير الرشاقة إلى جميع مكونات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك البُنى التنظيمية، والأدوار الوظيفية، والإجراءات التشغيلية، والأدوات المستخدمة، فضلاً عن أنماط السلوك والمهارات والمعرفة لدى مسؤولي الموارد البشرية وموظفيهم. ويُعدّ مواءمة الاستراتيجية المؤسسية مع نهج رشاقة الموارد البشرية أحد العوامل الحاسمة في بناء ثقافة تنظيمية قادرة على دعم الأداء التنظيمي وتحسينه. ورغم تزايد أهمية هذا النهج، إلا أنّ إدارة الموارد البشرية لا تزال في كثير من الأحيان متأخرة في اعتماد التحول الرشيق. ومن هنا تبرز الحاجة إلى تعزيز دور إدارات الموارد البشرية في دعم الفرق ذاتية التنظيم، والتي تُعدّ من الأدوات الفعّالة في تحقيق التكيف مع متطلبات التحول الرشيق. وتزداد أهمية هذا التوجّه في بيئة المنظمات غير الحكومية، التي تتسم بالتغيّرات السريعة، والقيود التمويلية، وارتفاع سقف توقعات المستفيدين، مما يجعل من تطبيق إدارة الموارد البشرية الرشيقة ضرورة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأثر المرجو.

## 2-4-1. العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرشيقة وتحسين الأداء التنظيمي في المنظمات

مع تطور بيئات الأعمال وتعاظم التحديات الخارجية، بدأت المنظمات تدرك تدريجياً أهمية الرشاقة التنظيمية كعامل جوهري ليس فقط للبقاء في السوق، وإنما أيضاً للحفاظ على القدرة التنافسية وتحقيق مستويات أداء تنظيمية عالية، وبات يُنظر إلى الرشاقة على أنها نموذج إداري متكامل يعزز من قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للتغيرات، ما أدى إلى زيادة التركيز والاهتمام بمفهوم الرشاقة في بداية التسعينيات من القرن العشرين، ومن ذلك الوقت بدأ الاهتمام بمفهوم الرشاقة حيث إنها أصبحت تعتبر واحدة من الاستراتيجيات والمداخل الرئيسة للتطور وتوسيع الأعمال التجارية وكعامل أساس للمنظمات يساعدها على القدرة على البقاء(Barakat, 2023) . ويُعدّ توظيف الإمكانات التنظيمية كافة في إطار رشاقة العمليات مدخلاً مهماً لفهم مدى التأثير المباشر لهذه المنهجية على تحسين الأداء.

وتُعزى أهمية هذا النهج إلى طبيعة التغيرات السريعة في بيئة العمل المعاصرة، والتي تفرض على المنظمات ضرورة التكيف السريع لمجاراة المنافسة المتزايدة. في الوقت الذي كانت تسعى فيه الصناعات التقليدية إلى التطور من الحرفية إلى الإنتاج الواسع، أصبحت التوجهات الحديثة تميل نحو تبنّي الرشاقة، لا سيما في قطاع الخدمات، نظراً لما توفره من قدرة على تحقيق رضا العملاء والاحتفاظ بولائهم، إلى جانب تمكين المنظمات من الحصول على موقع تنافسي قوي في الأسواق. كما أنها تحتاج إلى توفير منتجات ذات جودة عالية للعملاء ( Srour & Abdellatif, 2024)، ولذلك فإن واحداً من العوامل الرئيسة في رضا العملاء هو إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات التي تعمل على تلبية مطالبهم، وهذا يدل على أهمية ملاحظات العملاء عند تصميم المنتجات، لذلك فإن الرشاقة تسعى دائماً إلى النجاح التنظيمي في الأجل الطويل، والحصول على العملاء في أسواق تنافسية تخشى الكثير من المنظمات الدخول إليها حيث إنها تعتبر مراكز تتميز بالتغيرات المتسارعة (Guenzi & Pelloni:2004).

وبناء عليه، تشمل فوائد تغيير استراتيجية الموارد البشرية دعماً أفضل للعمل الجماعي الرشيق، وزيادة مشاركة الموظفين وتطويرهم، وتحسين ممارسات إدارة المعرفة، وبيئة تعلم مستمر أكثر فعالية، واكتساب مواهب أكثر فعالية، وتحسين أدوات إدارة الأداء (Nawaz &

Gomes:2020). فوفقاً لـ (Gieles & van der Meer:2017)، فإن إدارة الموارد البشرية تسعى من خلال تطبيق نهج الرشاقة إلى دعم مشاركة العاملين ونموهم المهني، وتحفيزهم على التكيف مع التغيير، وتعزيز مهاراتهم ضمن فرق ذاتية التنظيم، تعمل بشكل تعاوني لتحقيق الأهداف، بما يساهم في بناء بيئات تنظيمية محفزة للأداء العالي.

رغم وضوح هذه الفوائد، إلا أن الدراسات التجريبية التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرشيقة ونجاح المؤسسات، لا تزال محدودة، خصوصاً في الدول النامية(Julie, 2022) . ويُقاس نجاح المؤسسة عموماً من خلال قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Noe & et.al, 2019). ووفقاً لدراسة (Casico, 2015)، يُحدد أداء المؤسسة بمدى وفاءها بالالتزامات التي قطعتها على نفسها تجاه أصحاب المصلحة. كما تشير الأدبيات إلى أن الموارد البشرية تمثّل العمود الفقري لأي مؤسسة، وأن نجاح أي منظمة يعتمد بشكل كبير على مدى فاعلية إدارتها لرأس المال البشري (Hornby, 2017).

وفي حال كانت ثقافة المنظمة تدعم مفاهيم الرشاقة، فإن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في استقطاب وتطوير واستبقاء الكفاءات المناسبة للعمل في بيئة رشيقة، وتضمين عناصر الرشاقة في الممارسات اليومية للموظفين، وتهدف هذه الجهود إلى تحسين الأداء التنظيمي. ويُعدّ هذا التحول في السلوكيات وأنماط التفكير التنظيمي من أصعب الجوانب في مسيرة التحول الرشيق، بل يتجاوز في صعوبته مجرد تعديل الأدوات والإجراءات (Nylund,2013).

ويُسهم تطبيق نهج إدارة الموارد البشرية الرشيقة في خلق بيئة عمل قائمة على الألفة والثقة والتعاون بين العاملين، وهذا يتطلب توفير الدعم اللازم من الإدارة العليا من خلال توفير جميع مقومات نجاح منهجية الإدارة الرشيقة وإخضاع جميع العمليات الإدارية إلى مبدأ التشاركية، والعمل ضمن الجماعة واتخاذ القرارات بصفة جماعية، والابتعاد عن العمل الروتيني في العمل الإداري، مما يُقلّل من الهدر بكافة أنواعه، ويُعزز جودة العمليات الإدارية ومخرجاته (Kavitha & Suresh,2021).

ولضمان فعالية تطبيق هذه المنهجية، تبرز الحاجة إلى إحداث تحول ثقافي عميق داخل المنظمة، من خلال نشر مفاهيم الرشاقة بين جميع العاملين، وترسيخ ثقافة الإبداع والمبادرة، بما

يُعزز من كفاءة استخدام الموارد ويساعد في المحافظة على ممتلكات المنظمة، ويدعم في الوقت ذاته الأداء التنظيمي المتميز.

## 2-4-2. تأثير رشاقة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي للمنظمات غير الحكومية

يُعدّ تكامل مفاهيم الرشاقة مع ممارسات إدارة الموارد البشرية توجهاً استراتيجياً يهدف إلى تحسين بيئة العمل، وتعزيز جودة الأداء التنظيمي في المنظمات، لا سيما غير الحكومية منها وتُظهر التطبيقات العملية للرشاقة أن إحدى ممارساتها الجوهرية تتمثل في اعتماد خطط تحسين مستمر للموظفين، تكون قائمة على التفاعل السريع والتغذية الراجعة الفورية، بدلاً من الانتظار لفترات طويلة لإجراء التقييمات. فعلى سبيل المثال، إن انتظار المنظمة عاماً كاملاً لإبلاغ الموظف بأداء غير مرضٍ، أو لسؤاله عن القيمة التي أضافها للمؤسسة، يُعدّ هدراً في الوقت والموارد، ويُقلل من فاعلية عمليات التحسين المؤسسي. لذا، فإن دمج أدوات مثل تخطيط سلسلة القيمة وتحليل القيمة المكتسبة ضمن خطط تحسين أداء الموظفين يُمثل تطبيقاً عملياً لمبادئ الرشاقة يُسهم في تحسين الأداء المؤسسي على المستويين الفردي والجماعي (Malakar, 2021).

رغم اعتراض بعض أنصار منهجية الرشاقة على استخدام المقاييس الكمية لقياس أداء الموظفين، فإن الواقع العملي يُحتّم على المنظمات غير الحكومية استخدام أدوات تقييم موضوعية لضمان التحسين المستمر، خاصة في البيئات المعقدة. وفي هذا السياق، يُعدّ تبني عقلية رشيقة في تصميم أدوات التقييم خياراً متقدماً يُراعي الحاجة إلى الموازنة بين التقييم والمرونة التنظيمية.

تسعى المنظمات غير الحكومية في العادة إلى تحقيق أهداف شهرية أو فصلية أو سنوية. غير أن التركيز على الأهداف بعيدة المدى دون مراعاة تغيّرات البيئة قد يُفقد هذه الأهداف صِلتها بالواقع العملي. لذلك، يُعدّ إشراك الموظفين في وضع وتحقيق أهداف قصيرة المدى أمراً ضرورياً، يتيح هذا النهج نتائج أكثر سرعة ووضوحاً من حيث الأداء التنظيمي، ويساهم في تعزيز التفاعل بين الأفراد والمؤسسة. ويمكن لكل منظمة غير حكومية أن تُتيح لموظفيها فرصاً لتحقيق هذه الأهداف الشهرية(Mane & Mirji, 2023) .

ويُستعاض في هذا النموذج الرشيق عن التقييمات الزمنية التقليدية (الشهرية أو السنوية) بمراجعات مرتبطة بتحقيق الأهداف. ويُتيح ذلك للإدارة والموظف مساحةً مفتوحةً لمناقشة العقبات

والحلول والتحسينات التي يجب العمل عليها بعد إنجاز الهدف. فإذا لم يُنجز الهدف بعد بحلول موعد هذا التقييم، يُمكن للإدارة توجيه الموظف وتدريبه. وهذا يُعزز الثقة والشغف نحو تحقيق الأهداف، ومع مرور الوقت، يُمكن للمنظمة غير الحكومية احتضان كوادر معرفية عالية الأداء. وهذا بالطبع مفيد للمنظمة غير الحكومية أيضًا. حيث تتعلم الإدارة فيها كيفية تدريب موظفيها وتوجيههم لتحقيق أهدافهم بدلًا من التدخل في تفاصيل العمل. وهذا وضع مربح للطرفين (Malakar, 2021).

إذاً، ما الذي يمكن تتبعه؟ يمكن لفريق التدريب أو فريق الإدارة تتبع الوقت الذي يستغرقه زملاؤهم في العمل لتحقيق أهدافهم، ولا ينبغي استخدام هذا كمقياس للأداء في أي مراجعات. فهذا من شأنه أن يُضعف معنويات الموظفين ويُقوّض ثقتهم(McMackin & Heffernan, 2021) . لكن قياسات مثل الوقت اللازم لتحقيق الأهداف، ونتائج تلك الإنجازات، تُعدّ نتائج حيوية مرتبطة بالأداء التنظيمي لأي منظمة غير حكومية تسعى إلى إجراء المزيد من التحسينات ووضع خطط تدريب أفضل. وتساعد نتائج تحليل القيمة المكتسبة المنظمة غير الحكومية على صياغة أهداف تنظيمية أفضل في السنوات القادمة، كما تساعد في عمليات التوظيف والبحث عن المرشحين المثاليين مستقبلاً.

ويمكن لفريق الإدارة نفسه وضع مخطط تحليل القيمة المكتسبة لتحقيق أهدافهم الإجمالية أو الفردية. ويجب إجراء هذه التحليلات مع مدرب رشيق، كما يجب تقديمها للموظف المعني بناءً على طلبه.

وهنا لابد من منح الموظفين أيضاً فرصة إجراء مراجعة مع مديريهم حول كيفية إدارة التدريب والتوجيه ومدى فعاليته للوصول إلى أداء تنظيمي أفضل وأحسن. ومن الضروري عقد مثل هذا الحدث مباشرةً بعد اجتماع مراجعة الأهداف (Nauman, S., Mansur, S. & Shafique, 2022). ويجب منح الموظفين سلطة التحدث والتعبير عن أفكارهم بفعالية وحرية تامة. وبهذه الطريقة، تحصل الإدارة على ملاحظات مباشرة أيضاً. ويمكن أن يضمن هذا الشفافية في سياسات المنظمة غير الحكومية.

وإذا تمكنت المنظمة غير الحكومية من تحقيق هذه الأمور، فستكون بالفعل مكاناً رائعاً للموظفين للنمو وبناء مسيرتهم المهنية أولاً، وتحسين الأداء التنظيمي والوصول به إلى أفضل مستوى ثانياً.

## 2-4-3. فوائد استخدام إدارة الموارد البشرية الرشيقة في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات غير الحكومية

التحسين المستمر هو منهج يهدف إلى تحسين العمليات تدريجياً من خلال التغييرات الصغيرة المستمرة، بهدف زيادة الكفاءة والجودة وتقليل الأخطاء. يبدأ بتحديد المشكلات وتطبيق حلول مدروسة، ويعتمد على إشراك جميع الموظفين في صنع التغيير. ويساعد التحسين المستمر على تحسين بيئة العمل، زيادة الإنتاجية، وتعزيز رضا العملاء، مما يساهم في تحقيق نجاح طويل الأمد للمنظمات، ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي فيها (Pasuksmit, P., Thammasiri, D. & Phongphattharapong, P. ,2022).

يُعد التحسين المستمر أحد الأساليب التي تلجأ إليها المنظمات التي تسعى لزيادة كفاءة وفاعلية عملياتها بغية الوصول إلى مستوى جيد من الأداء التنظيمي فيها، إذ يسمح باختيار الطرق المناسبة لتبسيط العمليات، ففي ظل بيئة العمل شديدة التنافس اليوم، أصبح يتعين على جميع المنظمات غير الحكومية الراغبة في الحفاظ على مكانتها، الاستمرار في تقديم خدماتها ومنتجاتها بجودة عالية. وتستعين مختلف المنظمات غير الحكومية بنهج التحسين المستمر لأنه يحقق العديد من الفوائد التي نوضحها فيما يلي(Echtelt, 2021) :

**1- زيادة مشاركة الموظفين**

من خلال عملية التحسين المستمر، يشعر الموظفين بتقدير رؤيتهم ووجهات نظرهم، لأن هذه العملية تمنحهم الأساس الذي يحتاجون إليه لحل المشكلات التي يواجهونها في عملهم، وهو ما يحسن من كفاءتهم ويزيد من رضاهم الوظيفي.

**2- خلق ثقافة تعليمية استباقية**

تساعد عملية التحسين المستمر على خلق ثقافة تعليمية استباقية تشجع الموظفين على اتباع المسار الأفضل في العمليات، مع التفكير خارج الصندوق وتعلم المزيد.

**3- تحسين خدمة (العملاء) المستفيدين**

تلعب عملية التحسين المستمر دوراً فعالاً في تحديد متطلبات العملاء واحتياجاتهم، والمشكلات التي يواجهونها، والأشياء التي يبحثون عنها، والخدمات والمنتجات التي يحتاجونها بصورة أكبر، وبالتالي فإن توقع تلك الأشياء يحسن من خدمة العملاء.

**4- انخفاض معدل دوران الموظفين**

أكثر ما تحققه عملية التحسين المستمر، هو تقليل معدل دوران أو انقلاب الموظفين، لأن كلما ارتفع هذا المعدل تضررت الاستمرارية التشغيلية للمنظمة. فتقليل معدل دوران الموظفين يقلل من الوقت والمال الذي تحتاج إليه المنظمة في اختيار موظفين جُدد وتوظيفهم وتدريبهم وتأهيلهم. لذا فاتباع المنظمة غير الحكومية لسياسة التحسين المستمر، يزيد من رضا وولاء الموظفين تجاه منظمتهم، لمشاركتهم الفعّالة بها.

**5- زيادة الإنتاجية**

تساعد عملية التحسين المستمر على زيادة كفاءة العمليات وتقليل أوقات الإنتاجية، لأن من خلالها يمكن القضاء على الخطوات غير الضرورية، وهو ما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية في وقت أقل.

**6- زيادة جودة الخدمات والمنتجات**

عملية التحسين المستمر ضرورية في زيادة كفاءة العمليات بإجراء تحسينات صغيرة وتدريجية عليها، وتقليل الأخطاء والعيوب، وهو ما يزيد من جودة العمليات والمنتجات التي تقدمها المنظمة غير الحكومية.

**7- تسليم المنتجات والخدمات بشكل أسرع**

من أهم مميزات عملية التحسين المستمر، أنها تزيد من سرعة إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات، وهو ما يمنح المنظمة غير الحكومية التي تتبعها أفضلية تنافسية عن غيرها من المنظمات غير الحكومية التي تطرح منتجاتها وخدماتها في السوق في وقت أطول.

**8- تقليل نسبة الخطأ**

يساعد الاستمرار في استخدام نهج التحسين المستمر وتحسين عمليات المنظمة على تقليل معدلات الخطأ بها، وبالتالي تزداد مستويات جودة المنتجات والخدمات، وهو ما يؤثر بالإيجاب على سُمعة المنظمة غير الحكومية ومكانتها.

**9- زيادة معدلات الأمان والسلامة في مكان العمل**

تزيد عملية التحسين المستمر من معدلات الأمان والسلامة في مكان العمل، لأنها تنطوي على التأكد من أمان مكان العمل ومساحته المُستخدمة والآلات الموجودة فيه.

**10- زيادة معرفة الموظفين بأهداف المنظمة**

يساعد تنفيذ عملية التحسين المستمر على زيادة مستويات المعرفة بين الموظفين حول أهداف المنظمة غير الحكومية، فتصبح القوى العاملة بالكامل مدركة لمعاني مفاهيم هامة مثل الاستراتيجيات والقيم الأساسية.

**11- زيادة التركيز على الابتكار**

من الفوائد التي تحققها عملية التحسين المستمر، أنها توفر ما تحتاج إليه المنظمات غير الحكومية الراغبة في البقاء والاستمرار، وهو القدرة على التكيف وخلق ابتكارات جديدة لإحداث التغييرات المطلوبة ومواكبة متطلبات الاقتصاد الحالي.

## 2-4-4. طرائق وأساليب تعزيز دور إدارة الموارد البشرية الرشيقة في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات غير الحكومية

يلعب التحسين المستمر دوراً لا يُستهان به في خلق بيئة عمل شاملة وبالتالي زيادة الإنتاجية، ومن الأمثلة على ذلك ما يلي(Webb, 2025) :

**1- برامج التدريب الشهريةMonthly Training Programs**

توفير المنظمات غير الحكومية برامج التدريب المتبادل بشكل شهري بما يمنع توقف الإنتاج أو تباطؤه، إذ تسمح تلك البرامج بإتاحة موظفين جاهزين دوماً عندما يحصل الموظفين الأساسيين على إجازة، وبالتالي يتعلم الموظفين البدلاء كيفية القيام بالمهمة.

**2- الدراسات الزمنيةTime Study**

تفيد الدراسات الزمنية في تحسين تكلفة الإنتاج، فمن خلالها يقوم الباحث بتسجيل الوقت اللازم لإنجاز كل مهمة، ثم تحليل بيانات الدراسة لتحديد بروتوكول المعايير، ويتبع ذلك تحديد التكلفة اللازمة، وهو ما يوفر الكثير من المال.

**3- استطلاع آراء العملاءCustomers Surveys**

تقيس المنظمة غير الحكومية مدى نجاح جهودها في عملية التحسين المستمرة من خلال عدة وسائل أبرزها استطلاع آراء العملاء والتي تركز على محاور رئيسية وهي: المنتج المُرضي الذي تقدمه، الشيء الواجب تغييره لتحسين جودة المنتج أو الخدمة، التغييرات التي يرغب العملاء في رؤيتها في المستقبل.

ومن خلال تلك الاستطلاعات، تستطيع المنظمات غير الحكومية رؤية كيف تبدو من الخارج بالنسبة للعملاء، وبالتالي تستطيع تحسين عمليات العمل بصورة مستمرة.

**4- جلسات العصف الذهنيBrainstorming sessions**

تتميز جلسات العصف الذهني بأنها تجمع بين أعضاء الإدارة لمناقشة المشكلات والبحث عن حلولاً لها، وهو ما يتيح إجراء تحسينات مستمرة في مكان العمل.

إذ يشارك في تلك الجلسات الأعضاء الرئيسيين في الإدارة ومختلف المشرفين، ويناقشون المشكلات المُحددة في جداول زمنية وذلك للحفاظ على سير الدورة بسلاسة، ويقوم كل مشارك بطرح حلاً للمشكلة، ثم تُدرس جميع الحلول وتُناقش ويتم الاستقرار على أحدها بناءً على جدوى تنفيذه وتكلفته، الأمر الذي يزيد من كفاءة العمليات التجارية.

إن التحسين المستمر هو عملية تهدف إلى تحسين جودة العمليات داخل المنظمات غير الحكومية من خلال التغييرات الصغيرة والمتواصلة. ويبدأ بتحديد المشكلات، ثم تطبيق حلول مبتكرة لتحسين الأداء التنظيمي وتطوير العمليات. ويساهم في تحسين كفاءة الموظفين وزيادة الإنتاجية، مما يضمن تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات العملاء.

من خلال تبني ثقافة التحسين المستمر، تخلق المنظمات بيئة تعليمية تشجع على الابتكار والاستفادة من الدروس المستفادة. وهذا يعزز من رضا الموظفين ويقلل من التكاليف المرتبطة بالأخطاء، ويساهم في تطوير بيئة عمل آمنة ومنظمة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي العام وتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.

**وفي الختام،** فإن عملية التحسين المستمر تشجع على الإبداع وتقلل من الأخطاء وتزيد من فرص النمو، وتساعد على تحقيق الأهداف الطويلة الأجل بسرعة، وبالتالي فهي وسيلة فعالة لضمان نجاح أي منظمة، وتحسين أداءها التنظيمي.

# الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

مقدمة

3-1. أداة البحث

3-2. ثبات وصدق الاستبانة

3-3. التوزيعات التكرارية لإجابات المبحوثين حول متغيرات البحث تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية

3-4. الاحصاءات الوصفية

3-5. التحليل العاملي الاستكشافي

3-6. التحليل العاملي التوكيدي

3-7. اختبار الفرضيات

**مقدمة**

جمعت البيانات من مصادر ميدانية عن طريق الاستبانة الذي وزع على العاملين في المنظمات غير الحكومية السورية (منظمة التنمية السورية، الآغا خان، منظمة الصحة العالمية، منظمة الأمم المتحدة، برنامج الأغذية العالمي محل الدراسة). وتمت معالجة البيانات بالأساليب الاحصائية المناسبة. بعد إثبات ثبات وصدق المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ، استخدمت الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري) والتوزيعات التكرارية للتعرف على خصائص العينة، وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار لاختبار فرضيات البحث، والتحليل العاملي بنوعيه الاستكشافي والتوكيدي، واستخدمت برمجية SPSS.V.25 في عملية حساب المقاييس الإحصائية واختبار الفرضيات.

## 3-1. أداة البحث

استخدم الباحث الاستبانة أداة للبحث وتكونت من:

1. مقياس متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة، وهو مقياس استند الباحث في بنائه وصياغة بنوده إلى الأدبيات والدراسات السابقة التي طبّقت هذا المقياس أو اعتمدت أبعاده، ومن بينها دراسات: ( Emmerich, & et.al :2022، Rachmad: 2022، Ozkan, Natapoera& Mangundjaya:2020 ،Denning, S.:2016a،& et.al :2024 ، Vaszkun & Sziraki:2023، Ivana :2024، Comella & et al.:2020، Steegh, R. & et.al :2025 ،Srinivasan & Mukherjee:2015، Hurkmans & et al.: 2010 ،Ye et al. :2022، Fischer, & et.al:2019، Memeti & et.al: 2021 ،Kao, & et.al:2023 Ram & Vijayakumar :2019، McAllister:1995 ،Surapto & et.al :2024، Kiziloglu& et.al:2023، Hummel & et.al:2015 ،Ansari: 2021 ،Demarmels:2018، Omachi & Ajewumi :2024، Gallup :2021، Jelena& et.al :2024، Boccoli& et.al :2023، الشامسي:2020) الذي يشمل على ستة أبعاد هي تطوير عقلية الرشاقة، ترويج فرق العمل الرشيقة، أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة، تعزيز الثقة

والتعاون، تحسين أنظمة الاتصال، اندماج (مشاركة) الموظفين. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي وأجريت بعض التعديلات عليه ليتلاءم مع واقع المبحوثين.

2. قيس الأداء التنظيمي للمنظمة غير الحكومية بمقياس (Iriye: 2019، & Mohamed Abo Ramadan ،Ciucescu & Feraru :2014 ،Mayer:2017 ،et.al :2025 Verlinden :2025 ،Baker:2017 ،Teelken :2008 ،& Borgonovi :2015 Deloitte survey:2017) واجريت عليه بعض التعديلات ليتلاءم مع واقع المبحوثين.

3. تحديد شكل الاستبانة: تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من ثلاثة أقسام وفق الآتي:

- ✓ **القسم الأول:** تمت الإشارة فيه إلى عنوان البحث متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في قطاع المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق، والهدف من البحث، وتعليمات للعاملين المشمولين عن طريقة الإجابة عن بنود الاستبانة، وصيغت بطريقة مفهومة وواضحة، كما تضمنت توضيحات موجهة لأفراد العينة لكتابة البيانات الخاصة بهم، وقراءة البنود والعبارات بدقة وعناية.
- ✓ **القسم الثاني:** تناول المتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة العملية.
- ✓ **القسم الثالث:** تضمن عبارات وبنود الاستبانة، والتي صيغت وفق الآتي:
  - مناسبة العبارات للهدف المرجو منها.
  - صياغة بنود الاستبانة بشكل واضح ومفهوم.

تم إعداد استبانة (متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في قطاع المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق)، بصورتها الأولية، والبالغ عددها (49) عبارة. موزعة على ثلاثة محاور رئيسية هي:

- ➢ محور متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة (39) عبارة موزعة على ستة محاور فرعية هي: تطوير عقلية الرشاقة (7 عبارات)، ترويج فرق العمل الرشيقة (7 عبارات)، أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة (7 عبارات)، تعزيز الثقة والتعاون (5 عبارات)، تحسين أنظمة الاتصال (6 عبارات)، اندماج (ومشاركة) الموظفين (7 عبارات).

- محور الأداء التنظيمي للمنظمة غير الحكومية (10 عبارات).

وزعت الاستبانة على العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في مدينة دمشق محل الدراسة ويوضح الجدول (6) عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل كما يلي.

**الجدول (6) عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل**

| المنظمة | عدد الاستبيانات الموزعة | عدد الاستبانات المستردة | عدد الاستبانات المستبعدة | عدد الاستبانات الصالحة للتحليل |
|---|---|---|---|---|
| التنمية السورية | 50 | 40 | 12 | 28 |
| الآغا خان | 50 | 36 | 6 | 30 |
| الصحة العالمية | 50 | 25 | 3 | 22 |
| الأمم المتحدة | 50 | 31 | 8 | 23 |
| برنامج الأغذية العالمي | 50 | 30 | 7 | 23 |
| المجموع | 250 | 162 | 36 | 126 |

المصدر: إعداد الباحث

صممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، ويعطى المبحوث الدرجات المبينة في الجدول (7) حسب إجاباته.

**الجدول (7) خيارات الإجابة على مقياس ليكرت الخماسي وترميزها**

| **الإجابة** | **موافق بشدة** | **موافق** | **حيادي** | **غير موافق** | **غير موافق بشدة** |
|---|---|---|---|---|---|
| **درجة الإجابة** | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

المصدر: اعداد الباحث

لتحديد متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات غير الحكومية، قام الباحث بتحديد معيار الحكم على متوسط الإجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وفق الآتي:

المعيار = درجة الاجابة العليا – درجة الاجابة الدنيا/ عدد فئات الاجابة

المعيار = 5–5/1 = 0.8 وبناء عليه تكون درجات الموافقة كما في الجدول (8).

**الجدول (8) مجالات متوسط الاجابات ودرجات الموافقة المقابلة لكل مجال**

| المجال | درجة الموافقة |
|---|---|
| 1-1.79 | منخفضة جداً |
| 1.8-2.59 | منخفضة |
| 2.6-3.39 | متوسطة |
| 3.4-4.19 | مرتفعة نوعاً ما |
| 4.2-5 | مرتفعة جداً |

المصدر: إعداد الباحث استناداً للدراسات السابقة

## 3-2. ثبات وصدق الاستبانة

حكمت الاستبانة من قبل مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص والباحثين في مجال الإدارة وإدارة الموارد البشرية (انظر قائمة المحكمين الملحق1)، للتأكد من صدق محتواها، فحذفت بعض العبارات وأعيد صياغة بعض العبارات الأخرى بناء على توجيهات المحكمين واقتراحاتهم حتى وصلت الاستبانة للشكل الذي هي عليه (للاطلاع على الاستبانة انظر الملحق2).

استخدم معامل (ألفا كرونباخ-Alpha Cronbach) لقياس ثبات الاستبانة، ويأخذ هذا المقياس قيمة تنتمي للمجال من الصفر إلى الواحد الصحيح، فكلما اقتربت قيمته من الواحد كلما زادت مصداقية البيانات في عكس نتائج العيّنة على مجتمَّع الدراسة، حسب هذا المعامل لمحاور الاستبانة الرئيسية وللمحاور الفرعية كما حسب لكامل عبارات الاستبانة. وأخذ الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ لحساب معامل الصدق، والنتائج موضحة في الجدول (9).

**الجدول (9) معاملا ألفا كرونباخ والصدق**

| المحور | | معامل ألفا كرونباخ | معامل الصدق |
|---|---|---|---|
| متطلبات التحول نحو إدارة الموارد الرشيقة | | **0.979** | 0.989 |
| | تطوير عقلية الرشاقة | **0.945** | 0.972 |
| | ترويج فرق العمل الرشيقة | **0.902** | 0.950 |
| | أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة | **0.912** | 0.955 |
| | تعزيز الثقة والتعاون | **0.900** | 0.949 |
| | تحسين أنظمة الاتصال | **0.952** | 0.976 |
| | اندماج (ومشاركة) الموظفين | **0.934** | 0.966 |
| الأداء التنظيمي للمنظمة غير الحكومية | | **0.941** | **0.970** |

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برمجية SPSS

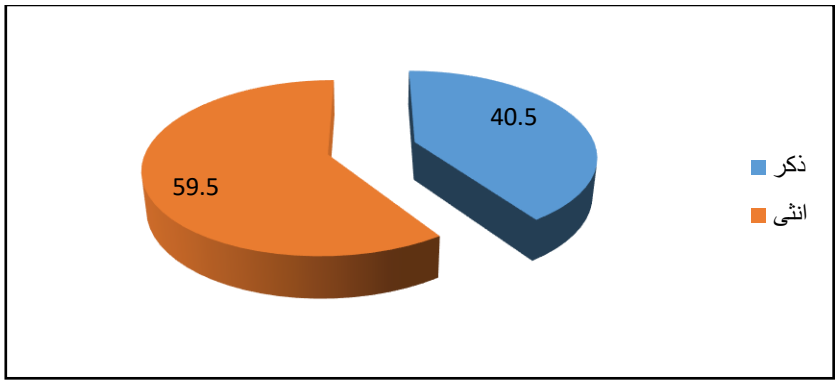
يظهر الجدول (10) أعلاه أن جميع قيم كل من معاملي ألفا كرونباخ والصدق أكبر من 70% فهي قوية، مما يثبت أن بيانات جميع المحاور تتمتع بالثبات وبالمصداقية وتقيس ما وضعت لقياسه.

## 3-3. التوزيعات التكرارية لإجابات المبحوثين حول متغيرات البحث تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية

للتعرف على خصائص العاملين المبحوثين في المنظمات غير الحكومية السورية العاملة في مدينة دمشق محل الدراسة، حسبت التوزيعات التكرارية لإجابات العاملين المبحوثين على متغيرات البحث تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية والنتائج كما يلي:

**التوزيعات التكرارية لإجابات العاملين المبحوثين على متغيرات البحث تبعاً لمتغير الجنس**

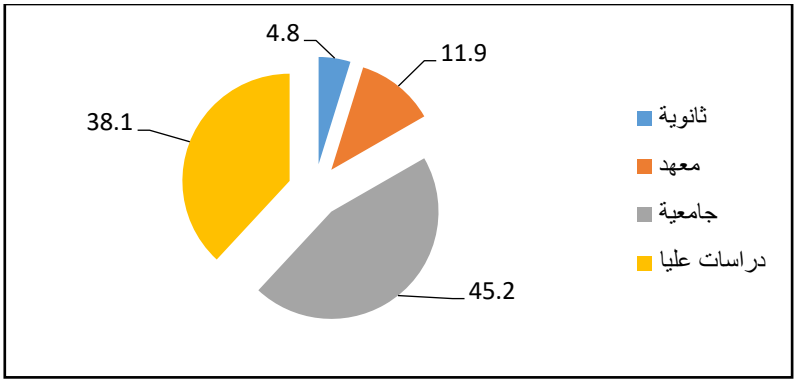
يبين الشكل (4) أدناه التوزيع التكراري النسبي للعاملين المبحوثين في عينة البحث حسب الجنس، حيث يتضح أن غالبية العاملين المبحوثين في عينة البحث هم من الإناث بنسبة59.5%، وتبلغ نسبة الذكور 40.5%.




**الشكل (4) التوزيع التكراري النسبي للعاملين المبحوثين حسب متغير الجنس**

**التوزيعات التكرارية لإجابات العاملين المبحوثين على متغيرات البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي**

يبين الشكل (5) أدناه التوزيع التكراري النسبي للعاملين المبحوثين في عينة البحث حسب المؤهل العلمي.

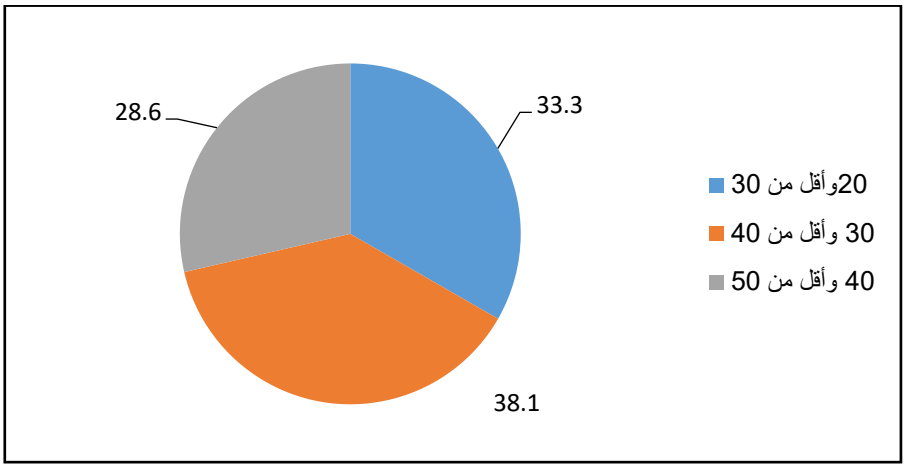



**الشكل (5) التوزيع التكراري النسبي للعاملين المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي**

يتضح من الشكل أن غالبية العاملين المبحوثين في عينة البحث هم من حملة الشهادة الجامعية بنسبة45.2%، يليهم حملة الدراسات العليا بنسبة 38.1%، وتبلغ نسبة حملة المعهد 11.9%، وأدنى نسبة لحملة الثانوية بنسبة 4.8%.

**التوزيعات التكرارية لإجابات العاملين المبحوثين على متغيرات البحث تبعاً للفئات العمرية**

يبين الشكل (6) التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين في عينة البحث حسب فئات العمر.

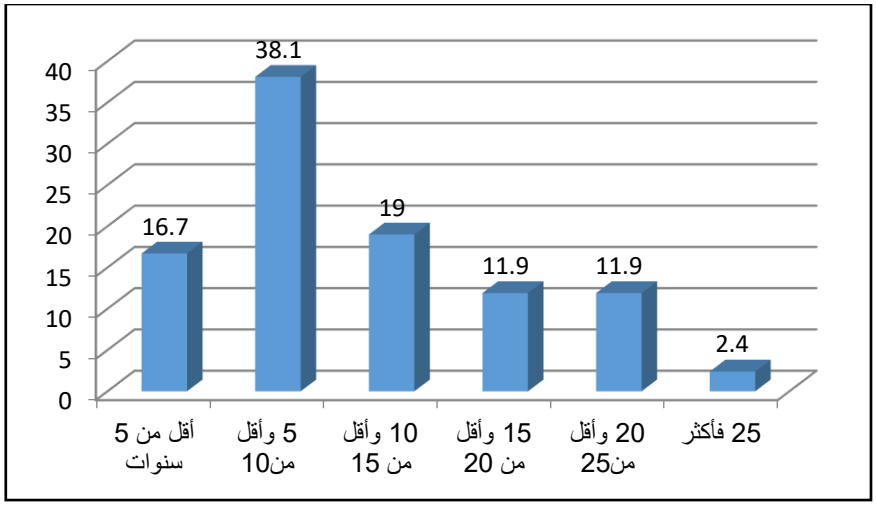



**الشكل (6) التوزيع التكراري النسبي للعاملين المبحوثين حسب متغير الفئات العمرية**

يتضح من الشكل أن غالبية المبحوثين أعمارهم تنتمي للفئة العمرية من 30 وأقل من 40 سنة بنسبة 38.1%، يليهم من أعمارهم من 20 سنة وأقل من 30 سنة بنسبة 33.3%، وأدنى نسبة لمن أعمارهم 40 سنة، وأقل من 50 سنة بنسبة 28.6%.

**التوزيعات التكرارية لإجابات العاملين المبحوثين على متغيرات البحث تبعاً للخبرة العملية**

يبين الشكل (7) التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين في عينة البحث حسب الخبرة العملية.




**الشكل (7) التوزيع التكراري النسبي للعاملين المبحوثين حسب متغير الخبرة العملية**

يتضح من الشكل أن غالبية المبحوثين خبرتهم تنتمي للفئة من 5 سنة وأقل من 10 سنة بنسبة 38.1%، يليهم من خبرتهم 10سنة وأقل من 15 سنة بنسبة 19%، ونسبة من خبرتهم أقل من 5 سنوات 16.7%، وتتساوى نسبة من خبرته العملية 15 سنة واقل من 20 سنة مع نسبة من خبرتهم العملية 20 وأقل من 25 سنة والبالغة 11.9% وأدنى نسبة 2.4% لمن خبرتهم العملية 25 سنة فأكثر.

## 3-4. الاحصاءات الوصفية

حسبت الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين) وحددت النتيجة على مقياس ليكرت الخماسي كما يأتي:

يوضح الجدول (10) الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين على محور متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة ودرجة الموافقة كما يأتي:

**الجدول (10) الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين على عبارات محور إدارة الموارد البشرية الرشيقة**

| العبارة | N | Mean | Std. Deviation | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|
| متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة | 126 | 3.36 | .753 | مرتفعة نوعا ما |

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برمجية SPSS

يبين الجدول أعلاه أن درجة الموافقة مرتفعة نوعاً ما على محور متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة، حيث بلغت قيمة متوسط الاجابات على متغير متطلبات التحول نحو

الموارد البشرية الرشيقة 3.36 أكبر من متوسط المقياس البالغ /3/ وبانحراف معياري 0.753 مما يشر إلى تشتت متوسط في إجابات المبحوثين حول متغير متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة. مما يدعو للقول أن **مستوى توفر متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة ودرجة إدراكها في المنظمات غير الحكومية هي بدرجة فوق المتوسط ومرتفعة نوعا ما.**

**الجدول (11) الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين على عبارات محور تطوير عقلية الرشاقة**

| العبارة | N | Mean | Std. Deviation | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|
| تركز عقلية الإدارة لديكم على تعزيز ثقافة التعلم من الخطأ دون إلقاء اللوم | 126 | 3.07 | 1.013 | متوسطة |
| تُؤكد إدارة منظمتكم على أهمية الانفتاح على التغيير، والتعلم المُستمر | 126 | 3.50 | 1.101 | مرتفعة نوعا ما |
| تتابع إدارة منظمتكم تأثير عقلية الرشاقة على طريقة تفكير الموظفين ومواقفهم في العمل | 126 | 3.17 | 1.026 | متوسطة |
| تعمل إدارتكم على تجسيد قيم الشفافية في ممارساتها اليومية | 126 | 3.29 | 1.034 | متوسطة |
| تضع إدارتكم أهداف ومواقف وقيم تُركز على تقديم قيمة مضافة موجهة نحو | 126 | 3.33 | .894 | متوسطة |
| تشجع منظمتكم المديرين على تبني أدوار داعمة وتمكينية بدلاً من التحكم، للاستفادة من طاقات ومواهب وقدرات الموظفين | 126 | 3.55 | 1.032 | مرتفعة نوعا ما |
| توفر منظمتكم بيئة عمل مادية مفتوحة ومُشجعة على التعاون مع جميع أصحاب المصلحة | 126 | 3.24 | .975 | متوسطة |
| **تطوير عقلية الرشاقة** | **126** | **3.33** | **.810** | **متوسطة** |

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برمجية SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول متغير تطوير عقلية الرشاقة في المنظمات غير الحكومية السورية محل الدراسة 3.33 أكبر من متوسط المقياس البالغ 3 ويقابل درجة موافقة متوسطة بانحراف معياري 0.810 يدل على تشتت كبير في إجابات المبحوثين حول متغير تطوير عقلية الرشاقة. كما يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية قيم متوسطات إجابات المبحوثين حول العبارات المكونة له تقابل درجة الموافقة متوسطة أيضاً، وجاءت قيم الانحرافات المعيارية كبيرة عند غالبية العبارات والتي تشير إلى تشتت كبير في إجابات المبحوثين حولها، أما العبارات التي تشير إلى تأكيد إدارة المنظمات على أهمية الانفتاح على التغيير، وتعزيز التعلم المستمر، وتطوير التعاون، إضافةً إلى تشجيع المديرين على تبنّي أدوار داعمة وتمكينية

للاستفادة من طاقات ومواهب الموظفين، فقد حققت قيماً للمتوسطات الحسابية تفوق متوسط المقياس البالغ (3)، مما يدل على مستوى موافقة مرتفع نسبياً من قبل أفراد العينة.

مما سبق يمكن **القول أن مستوى العمل على تطوير عقلية الرشاقة ودرجة إدراك أهميتها والاهتمام فيها في المنظمات غير الحكومية هي بدرجة متوسطة.**

**الجدول (12) الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين على عبارات محور ترويج فرق العمل الرشيقة**

| العبارة | N | Mean | Std. Deviation | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|
| تؤهل منظمتكم موظفين ذوي كفاءة عالية وقابلية للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة لدعم فرق العمل الرشيقة | 126 | 3.07 | 1.082 | متوسطة |
| تتسق إدارة منظمتكم العمل بين فرق العمل الرشيقة الموزعة في مختلف أقسام المنظمة | 126 | 3.02 | .992 | متوسطة |
| يتم إشراك مديري الفرق والخبراء الفنيين ومسؤولي الموارد البشرية في عملية التوظيف لتقييم المرشحين | 126 | 3.67 | 1.252 | مرتفعة نوعا ما |
| تسعى إدارة منظمتكم إلى تعزيز قدرة الفريق على العمل بشكل متناغم | 126 | 3.36 | 1.023 | متوسطة |
| تضع إدارة منظمتكم مؤشرات لقياس وتقييم أداء الفريق وتحديد إجراءات لتحسينه | 126 | 3.36 | 1.176 | متوسطة |
| تعمل إدارة منظمتكم على خلق الثقة بين أعضاء الفريق ببعضهم البعض لإنجاز العمل بنجاح | 126 | 3.45 | 1.100 | مرتفعة نوعا ما |
| تتميز فرق العمل الرشيقة لديكم بالتفاعل المتكرر مع أصحاب المصلحة للحصول على التغذية الراجعة وتحسين الأداء باستمرار | 126 | 3.50 | 1.164 | مرتفعة نوعا ما |
| **ترويج فرق العمل الرشيقة** | **126** | **3.33** | **.867** | **متوسطة** |

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برمجية SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول متغير ترويج فرق العمل الرشيقة في المنظمات غير الحكومية السورية محل الدراسة 3.33 أكبر من متوسط المقياس البالغ 3 ويقابل درجة موافقة متوسطة بانحراف معياري 0.867 يدل على تشتت كبير في إجابات المبحوثين حول متغير ترويج فرق العمل الرشيقة. كما يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية قيم متوسطات إجابات المبحوثين حول بعض العبارات المكونة له تقابل درجة الموافقة متوسطة أيضاً، وجاءت قيم الانحرافات المعيارية كبيرة عند غالبية العبارات والتي تشير إلى تشتت كبير في إجابات المبحوثين حولها ، أما العبارات التي تنص على إشراك الفرق والخبراء الفنيين ومسؤولي الموارد البشرية في عملية التوظيف لتقييم المرشحين، عمل إدارة المنظمات على خلق الثقة بين أعضاء

الفرق لإنجاز العمل بنجاح، تتميز فرق العمل بالتفاعل المتكرر مع أصحاب المصلحة لتحسين الأداء باستمرار، حيث جاءت قيم المتوسطات الحسابية أكبر من متوسط المقياس البالغ/3/ وتقابل درجة موافقة مرتفعة نوعا ما.

مما سبق يمكن **القول أن مستوى ترويج فرق العمل الرشيقة ودرجة إدراك أهميتها والاهتمام فيها في المنظمات غير الحكومية هي بدرجة متوسطة.**

**الجدول (13) الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين على عبارات محور أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة**

| العبارة | N | Mean | Std. Deviation | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|
| يلعب قادة منظمتكم دوراً حاسماً في تهيئة الظروف التي تُحفّز أعضاء الفريق وتُعزز الأداء | 126 | 3.64 | 1.176 | مرتفعة نوعا ما |
| يشجع نظام التحفيز المعتمد في منظمتكم أعضاء الفريق على اتخاذ المبادرات | 126 | 3.07 | 1.104 | متوسطة |
| تتابع إدارة منظمتكم تأثير نظم التحفيز على إبداع الموظفين وابتكارهم | 126 | 3.07 | 1.060 | متوسطة |
| تُضبط الحوافز في منظمتكم بما يتناسب مع الاحتياجات التحفيزية لكل موظف | 126 | 2.74 | 1.161 | متوسطة |
| تستخدم إدارة منظمتكم التحفيز كأحد الأبعاد الرئيسية التي تُعزز التزام الموظف | 126 | 2.90 | 1.236 | متوسطة |
| تدعم منظمتكم الفرق ذاتية الإدارة للوصول إلى أنظمة تحفيز أكثر مرونة وداعمة للرشاقة | 126 | 3.05 | 1.116 | متوسطة |
| يراعي نظام التحفيز في منظمتكم متطلبات واحتياجات الموظفين الخاصة | 126 | 2.98 | 1.169 | متوسطة |
| **أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة** | **126** | **3.12** | **1.055** | **متوسطة** |

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برمجية SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة في المنظمات غير الحكومية السورية محل الدراسة 3.12 أكبر من متوسط المقياس البالغ 3 ويقابل درجة موافقة متوسطة بانحراف معياري 1.055 يدل على تشتت كبير في إجابات المبحوثين حول متغير أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة. كما يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية قيم متوسطات إجابات المبحوثين حول بعض العبارات المكونة له تقابل درجة الموافقة متوسطة أيضاً، وجاءت قيم الانحرافات المعيارية كبيرة عند غالبية العبارات والتي تشير إلى تشتت كبير في إجابات المبحوثين حولها، أما العبارة التي تنص على الدور الحاسم لقادة المنظمة في تحفيز أعضاء الفريق

لتعزيز الأداء، حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي أكبر من متوسط المقياس البالغ/3/ وتقابل درجة موافقة مرتفعة نوعا ما.

مما سبق يمكن **القول أن مستوى أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة ودرجة إدراك أهميتها والاهتمام فيها في المنظمات غير الحكومية هي بدرجة متوسطة.**

**الجدول (14) الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين على عبارات محور تعزيز الثقة والتعاون**

| العبارة | N | Mean | Std. Deviation | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|
| تعزز الثقة في منظمتكم على تبادل المعرفة بين الموظفين | 126 | 3.57 | .983 | مرتفعة نوعا ما |
| تعد المعرفة المتاحة أساسا يبنى عليه اتخاذ قرارات قائمة على الثقة، مما يعزز ثقة الموظفين بأنفسهم | 126 | 3.43 | .959 | مرتفعة نوعا ما |
| تعزز الثقة داخل الفريق تحقيق النتائج بسلاسة | 126 | 3.57 | .880 | مرتفعة نوعا ما |
| تسهم الثقة في تقليل النزاعات، وتُعزز التواصل بما يُسهم في تحسين الأداء الوظيفي | 126 | 3.71 | 1.011 | مرتفعة نوعا ما |
| تعكس الثقة الشخصية بين أعضاء الفريق مستوى عال من الاحترام المتبادل | 126 | 3.98 | .916 | مرتفعة نوعا ما |
| **تعزيز الثقة والتعاون** | **126** | **3.62** | **.902** | **مرتفعة نوعا ما** |

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برمجية SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول متغير تعزيز الثقة والتعاون في المنظمات غير الحكومية السورية محل الدراسة 3.62 أكبر من متوسط المقياس البالغ 3 ويقابل درجة موافقة مرتفعة نوعا ما بانحراف معياري 0.902 يدل على تشتت كبير في إجابات المبحوثين حول متغير تعزيز الثقة والتعاون. كما يتضح من الجدول أعلاه أن كافة قيم متوسطات إجابات المبحوثين حول بعض العبارات المكونة له تقابل درجة موافقة مرتفعة نوعا ما. وجاءت قيم الانحرافات المعيارية كبيرة عند كافة العبارات والتي تشير إلى تشتت كبير في إجابات المبحوثين حولها.

مما سبق **يمكن القول أن مستوى تعزيز الثقة والتعاون وإدراك أهميتها والاهتمام فيها في المنظمات غير الحكومية هي بدرجة مرتفعة نوعا ما.**

**الجدول (15) الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين على عبارات محور تحسين أنظمة الاتصال**

| العبارة | N | Mean | Std. Deviation | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|
| يتم تبادل المعلومات في منظمتكم من خلال قنوات التواصل المباشر وغير المباشر | 126 | 3.98 | 1.062 | مرتفعة نوعا ما |
| تسعى إدارة منظمتكم إلى خلق تفاعل مستمر بين الموظفين بغية تحقيق نتائج جيدة ومثمرة | 126 | 3.55 | 1.032 | مرتفعة نوعا ما |
| تشجع منظمتكم التواصل المباشر أكثر من الاعتماد على الوثائق والأدوات الرسمية | 126 | 3.48 | 1.079 | مرتفعة نوعا ما |
| تعزز ثقافة الرشاقة في منظمتكم الشفافية في التواصل والمهام والأدوار | 126 | 3.40 | .878 | مرتفعة نوعا ما |
| تعمل منظمتكم على دمج مبادئ الرشاقة في التواصل والتعاون من خلال استخدام تقنيات حديثة ومرنة | 126 | 3.38 | 1.050 | متوسطة |
| تشجع الإدارة التواصل الفعال كوسيلة لتعزيز الانتماء والتقدير لثقافة المنظمة | 126 | 3.62 | 1.072 | مرتفعة نوعا ما |
| **تحسين أنظمة الاتصال** | 126 | 3.64 | .843 | مرتفعة نوعا ما |

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برمجية SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول متغير تحسين أنظمة الاتصال في المنظمات غير الحكومية السورية محل الدراسة 3.64 أكبر من متوسط المقياس البالغ 3 ويقابل درجة موافقة مرتفعة نوعا ما بانحراف معياري 0.843 يدل على تشتت كبير في إجابات المبحوثين حول متغير تحسين أنظمة الاتصال. كما يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية قيم متوسطات إجابات المبحوثين حول بعض العبارات المكونة له تقابل درجة موافقة مرتفعة نوعا ما. وجاءت قيم الانحرافات المعيارية كبيرة عند كافة العبارات والتي تشير إلى تشتت كبير في إجابات المبحوثين حولها، أما العبارة التي تنص تعمل منظمتكم على دمج مبادئ الرشاقة في التواصل والتعاون من خلال استخدام تقنيات حديثة ومرنة فقيمة متوسطها تقابل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري 1.050 بتشتت كبير.

مما سبق بمكن القول أن **مستوى تحسين أنظمة الاتصال وإدراك أهميتها والاهتمام فيها في المنظمات غير الحكومية هي بدرجة مرتفعة نوعا ما.**

**الجدول (16) الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين على عبارات محور اندماج (مشاركة) الموظفين**

| العبارة | N | Mean | Std. Deviation | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|
| تعد مشاركة الموظفين المنخرطين أولوية استراتيجية في منظمتكم لتحقيق النجاح على المدى الطويل | 126 | 3.38 | 1.003 | متوسطة |
| يسعى الموظفون المنخرطون في منظمتكم إلى اغتنام الفرص التي تساهم في نجاح المنظمة وتحقيق اهدافها | 126 | 3.55 | .909 | مرتفعة نوعا ما |
| يميل الموظفون المنخرطون لديكم إلى بذل جهود أكبر في أدوارهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيز رضا المستفيدين | 126 | 3.62 | 1.094 | مرتفعة نوعا ما |
| يسهم إشراك الموظفين لديكم تأثيراً بالغاً في ترسيخ ثقافة إيجابية في مكان العمل | 126 | 3.67 | .947 | مرتفعة نوعا ما |
| يُؤثر إشراك الموظفين في منظمتكم في بناء سمعة إيجابية لها | 126 | 3.69 | 1.062 | مرتفعة نوعا ما |
| تمنح إدارة منظمتكم الموظفين حرية اتخاذ القرارات بشأن عملهم وكيفية تعاملهم مع مهامهم | 126 | 3.02 | 1.268 | متوسطة |
| تُشجع ثقافة منظمتكم الموظفين في التعبير عن أفكارهم ومخاوفهم | 126 | 3.19 | 1.301 | متوسطة |
| **اندماج (مشاركة) الموظفين** | **126** | **3.40** | **.956** | **مرتفعة نوعا ما** |

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برمجية SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول متغير اندماج (مشاركة) الموظفين في المنظمات غير الحكومية السورية محل الدراسة 3.40 أكبر من متوسط المقياس البالغ 3 ويقابل درجة موافقة مرتفعة نوعا ما بانحراف معياري 0.956 يدل على تشتت كبير في إجابات المبحوثين حول متغير اندماج (مشاركة) الموظفين. كما يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية قيم متوسطات إجابات المبحوثين حول بعض العبارات المكونة له تقابل درجة موافقة مرتفعة نوعا ما. وجاءت قيم الانحرافات المعيارية كبيرة عند كافة العبارات والتي تشير إلى تشتت كبير في إجابات المبحوثين حولها، أما العبارات التي تنص على تعد مشاركة الموظفين المنخرطين أولوية استراتيجية في منظمتكم لتحقيق النجاح على المدى الطويل، تمنح إدارة منظمتكم الموظفين حرية اتخاذ القرارات بشأن عملهم وكيفية تعاملهم مع مهامهم، تُشجع ثقافة منظمتكم الموظفين في التعبير عن أفكارهم ومخاوفهم، مما يُهيئ بيئة يشعر فيها الجميع بأن أصواتهم مسموعة، فقيم متوسطاتها الحسابية تقابل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري تعكس بتشتت كبير في إجابات المبحوثين.

مما سبق يمكن القول أن **مستوى اندماج (مشاركة) الموظفين وإدراك أهميتها والاهتمام فيها في المنظمات غير الحكومية هي بدرجة مرتفعة نوعا ما.**

**الجدول (17) الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين على عبارات محور الأداء التنظيمي للمنظمة غير الحكومية**

| العبارة | N | Mean | Std. Deviation | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|
| يقاس الأداء التنظيمي في منظمتكم بمقارنة النتائج الفعلية بالأهداف والغايات المحددة | 126 | 3.52 | 1.244 | مرتفعة نوعا ما |
| يعكس الأداء التنظيمي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف في بيئة تنافسية | 126 | 3.48 | 1.033 | مرتفعة نوعا ما |
| يشير الأداء التنظيمي في منظمتكم إلى مدى التزام الموظفين بتحقيق الأهداف المعلنة | 126 | 3.60 | 1.052 | مرتفعة نوعا ما |
| تركز منظمتكم على مفهوم الأداء الاجتماعي بغية تلبية توقعات مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة | 126 | 3.48 | .910 | مرتفعة نوعا ما |
| يتم تقييم أداء منظمتكم من خلال فعاليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تم تحديدها بشكل متبادل | 126 | 3.31 | .992 | متوسطة |
| تضع منظمتكم مؤشرات للأداء فيها | 126 | 3.43 | 1.031 | مرتفعة نوعا ما |
| يتم تقييم الأداء في منظمتكم كنظام مؤلف من المدخلات والمخرجات والنتائج والأثر | 126 | 3.55 | 1.163 | مرتفعة نوعا ما |
| ترتكز إدارة الأداء التنظيمي في منظمتكم على التعلم المستمر، والشعور بالارتباط بمجتمع العمل | 126 | 3.38 | 1.072 | متوسطة |
| يشارك قسم الموارد البشرية في منظمتكم في تغيير عقلية المنظمة، وتوعية المديرين والموظفين بالنظام الجديد | 126 | 3.21 | 1.269 | متوسطة |
| تعتمد منظمتكم نهج مرن لإدارة الأداء للاستعداد للمستقبل بشكل أفضل والاستفادة من الفرص الممكنة | 126 | 3.29 | 1.123 | متوسطة |
| **الأداء التنظيمي للمنظمة غير الحكومية** | **126** | **3.45** | **.909** | مرتفعة نوعا ما |

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برمجية SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول متغير الأداء التنظيمي للمنظمة غير الحكومية في المنظمات غير الحكومية السورية محل الدراسة 3.45 أكبر من متوسط المقياس البالغ 3 ويقابل درجة موافقة مرتفعة نوعا ما بانحراف معياري 0.909 يدل على تشتت كبير في إجابات المبحوثين حول متغير الأداء التنظيمي للمنظمة غير الحكومية. كما يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية قيم متوسطات إجابات المبحوثين حول بعض العبارات المكونة له تقابل درجة موافقة مرتفعة نوعا ما. وجاءت قيم الانحرافات المعيارية كبيرة عند كافة العبارات والتي تشير إلى تشتت كبير في إجابات المبحوثين حولها، أما العبارات التي تنص على يتم تقييم

أداء منظمتكم من خلال فعاليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تم تحديدها بشكل متبادل، ترتكز إدارة الأداء التنظيمي الرشيق في منظمتكم على أربعة ركائز أساسية هي: التعلم المستمر، والتواصل المتكرر، وبناء الثقة، والشعور بالارتباط بمجتمع العمل، يشارك قسم الموارد البشرية في منظمتكم في تغيير عقلية المنظمة، وتوعية المديرين والموظفين بالنظام الجدي، تعتمد منظمتكم نهج مرن لإدارة الأداء للاستعداد للمستقبل بشكل أفضل والاستفادة من الفرص الممكنة. فقيم متوسطاتها الحسابية تقابل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري تعكس بتشتت كبير في إجابات المبحوثين.

مما سبق بمكن القول أن مستوى **الأداء التنظيمي للمنظمة غير الحكومية وإدراك أهميتها والاهتمام فيها في المنظمات غير الحكومية هي بدرجة مرتفعة نوعا ما.**

## 3-5. التحليل العاملي الاستكشافي

يستخدم هذا الاسلوب لاختبار الصدق إحصائياً وتأكيد النتيجة التي تم الحصول عليها من خلال حساب معامل الصدق. ويكون هناك صدق في المقياس عندما تكون نسبة التباين المفسر لكافة العوامل لا تقل عن 60% والجذر الكامن الذي يساوي مجموع التباين الكلي المستخلص بواسطة العامل ويجب ألا يقل عن (1) قبل التدوير ليكون معنوي إحصائياً. وأن يكون تشبع العامل معنوياً ودال إحصائياً وذلك بالاستناد إلى حجم العينة وتحسب القيمة الدنيا المقبولة لتشبع العامل من خلال العلاقة الرياضية (1) التالية (تيغزة:2016):

$$\frac{5.152}{\sqrt{n-2}} = \frac{5.152}{\sqrt{126-2}} = 0.4626$$

حيث يهمل أي تشبع يقل عن 0.491.

وفيما يلي نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات البحث:

**التحليل العاملي الاستكشافي لأبعاد متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة**

أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعد تطوير عقلية الرشاقة كأحد أبعاد متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة الآتي:

**الجدول (18) نتائج التحليل العاملي لمتغير تطوير عقلية الرشاقة**

**كأحد أبعاد متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة**

| العبارة | Component |
|---|---|
| | 1 |
| q1 | .868 |
| q2 | .839 |
| q3 | .810 |
| q4 | .790 |
| q5 | .728 |
| q6 | .701 |
| q7 | .656 |
| الجذر الكامن قبل التدوير | 4.189 |
| النسبة المئوية للتباين المفسر | 60.840 |
| النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر | 60.840 |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25

يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير **تطوير عقلية الرشاقة**. حيث يفسر العامل الأول نسبة 60.840% من التباين الكلي للعبارات، وبناء على ذلك يمكن القول أن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Kaiser–Olki(KMO)Meyer– هي0.817 كما في الجدول (19) أدناه أكبر من الحد المقبول 50% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر اختبار 'Bartlett هو 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين الفقرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

كما أن تشبعات عبارات المقياس على عامل واحد فقط على الأقل أكبر من الحد الأدنى المقبول 0.4626 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل 4.189أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 60.840% وهي أكبر من الحد الأدنى 60%. مما سبق يمكن القول إن جميع الفقرات تتمتع بالصدق التجميعي أي أن الفقرات يوجد بينها ارتباط.

**الجدول (19) نتائج اختبار KMO & Bartlett's لمتغير تطوير عقلية الرشاقة**

| KMO and Bartlett's Test | | |
|---|---|---|
| .817 | Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | |
| 503.567 | Approx. Chi-Square | Bartlett's Test of Sphericity |
| 21 | df | |
| .000 | Sig. | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25

أظهرت نتائج التحليل الاستكشافي لبعد ترويج فرق العمل الرشيقة كأحد أبعاد متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة الآتي:

**الجدول (20) نتائج التحليل العاملي لمتغير ترويج فرق العمل**

**الرشيقة كأحد أبعاد متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة**

| العبارة | Component |
|---|---|
| | 1 |
| q8 | .864 |
| q9 | .859 |
| q10 | .788 |
| q11 | .739 |
| q12 | .732 |
| q13 | .668 |
| q14 | .578 |
| الجذر الكامن قبل التدوير | 3.966 |
| النسبة المئوية للتباين المفسر | 60.661 |
| النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر | 60.661 |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25

يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير **ترويج فرق العمل الرشيقة.** حيث يفسر العامل الأول نسبة 60.661% من التباين الكلي للعبارات، وبناء على ذلك يمكن القول أن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Olki(KMO)Kaiser–Meyer– هي0.802 كما في الجدول (21) أدناه أكبر من الحد المقبول 50% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر اختبار'Bartlett هو 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين الفقرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

كما أن تشبعات عبارات المقياس على عامل واحد فقط على الأقل أكبر من الحد الأدنى المقبول 0.4626 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل 3.966أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 60.661% وهي أكبر من الحد الأدنى 60%. مما سبق يمكن القول إن جميع الفقرات تتمتع بالصدق التجميعي أي أن الفقرات يوجد بينها ارتباط.

**الجدول (21) نتائج اختبار KMO & Bartlett's لمتغير ترويج فرق العمل الرشيقة**

| KMO and Bartlett's Test | | |
|---|---|---|
| .802 | Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | |
| 439.365 | Approx. Chi-Square | Bartlett's Test of Sphericity |
| 21 | df | |
| .000 | Sig. | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25

أظهرت نتائج التحليل الاستكشافي لبعد أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة كأحد أبعاد متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة الآتي:

**الجدول (22) نتائج التحليل العاملي لمتغير أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة كأحد أبعاد متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة**

| العبارة | Component |
|---|---|
| | 1 |
| q15 | .912 |
| q16 | .907 |
| q17 | .891 |
| q18 | .882 |
| q19 | .873 |
| q20 | .764 |
| q21 | .723 |
| الجذر الكامن قبل التدوير | 5.094 |
| النسبة المئوية للتباين المفسر | 72.775 |
| النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر | 72.775 |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25

يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير **أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة.** حيث يفسر العامل الأول نسبة 72.775% من التباين الكلي للعبارات، وبناء

على ذلك يمكن القول إن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Olki(KMO)Kaiser–Meyer– هي0.879 كما في الجدول (23) أدناه أكبر من الحد المقبول 50% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر اختبار 'Bartlett هو 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين الفقرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

كما أن تشبعات عبارات المقياس على عامل واحد فقط على الأقل أكبر من الحد الأدنى المقبول 0.4626 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل 5.094أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 72.775% وهي أكبر من الحد الأدنى 60%. مما سبق يمكن القول إن جميع الفقرات تتمتع بالصدق التجميعي أي أن الفقرات يوجد بينها ارتباط.

**الجدول (23) نتائج اختبار KMO & Bartlett's لمتغير أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة**

| KMO and Bartlett's Test | | |
|---|---|---|
| .879 | Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | |
| 754.276 | Approx. Chi-Square | Bartlett's Test of Sphericity |
| 21 | df | |
| .000 | Sig. | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25

أظهرت نتائج التحليل الاستكشافي لبعد تعزيز الثقة والتعاون كأحد أبعاد متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة الآتي:

**الجدول (24) نتائج التحليل العاملي لمتغير تعزيز الثقة والتعاون**

**كأحد أبعاد متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة**

| Component | العبارة |
|---|---|
| 1 | |
| .933 | 22q |
| .897 | q23 |
| .838 | q24 |
| .835 | q25 |
| .742 | q26 |
| 3.626 | الجذر الكامن قبل التدوير |

| | |
|---|---|
| النسبة المئوية للتباين المفسر | 72.513 |
| النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر | 72.513 |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25

يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير **تعزيز الثقة والتعاون**، حيث يفسر العامل الأول نسبة 72.513% من التباين الكلي للعبارات، وبناء على ذلك يمكن القول أن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Kaiser–Olki(KMO)Meyer– هي0.775 كما في الجدول (25) أدناه أكبر من الحد المقبول 50% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر اختبار 'Bartlett هو 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين الفقرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

كما أن تشبعات عبارات المقياس على عامل واحد فقط على الأقل أكبر من الحد الأدنى المقبول 0.4626 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل 3. 626 أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 72.513% وهي أكبر من الحد الأدنى 60%. مما سبق يمكن القول إن جميع الفقرات تتمتع بالصدق التجميعي أي أن الفقرات يوجد بينها ارتباط.

**الجدول (25) نتائج اختبار KMO & Bartlett's لمتغير لمتغير تعزيز الثقة والتعاون**

| KMO and Bartlett's Test | | |
|---|---|---|
| .775 | Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | |
| 493.886 | Approx. Chi-Square | Bartlett's Test of Sphericity |
| 10 | df | |
| .000 | Sig. | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25

أظهرت نتائج التحليل الاستكشافي لبعد تحسين أنظمة الاتصال كأحد أبعاد متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة الآتي:

**الجدول (26) نتائج التحليل العاملي لمتغير تحسين أنظمة الاتصال**

**كأحد أبعاد متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة**

| العبارة | Component |
|---|---|
| | 1 |
| 27q | .865 |
| 8q2 | .855 |
| 9q2 | .838 |
| 30q | .817 |
| q31 | .767 |
| q32 | .596 |
| الجذر الكامن قبل التدوير | 3.794 |
| النسبة المئوية للتباين المفسر | 63.231 |
| النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر | 63.231 |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25

يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير **تحسين أنظمة الاتصال**، حيث يفسر العامل الأول نسبة 63.231% من التباين الكلي للعبارات، وبناء على ذلك يمكن القول إن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Olki(KMO)Kaiser-Meyer- هي0.842 كما في الجدول (27) أدناه أكبر من الحد المقبول 50% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر اختبار'Bartlett هو 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين الفقرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

كما أن تشبعات عبارات المقياس على عامل واحد فقط على الأقل أكبر من الحد الأدنى المقبول 0.4626 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل794 .3 أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 63.231% وهي أكبر من الحد الأدنى 60%. مما سبق يمكن القول إن جميع الفقرات تتمتع بالصدق التجميعي أي أن الفقرات يوجد بينها ارتباط.

**الجدول (27) نتائج اختبار KMO & Bartlett's لمتغير لمتغير تحسين أنظمة الاتصال**

| KMO and Bartlett's Test | | |
|---|---|---|
| .842 | Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | |
| 407.096 | Approx. Chi-Square | Bartlett's Test of Sphericity |
| 15 | df | |
| .000 | Sig. | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25

أظهرت نتائج التحليل الاستكشافي لبعد اندماج (مشاركة) الموظفين كأحد أبعاد متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة الآتي:

**الجدول (28) نتائج التحليل العاملي لمتغير اندماج (مشاركة) الموظفين كأحد أبعاد متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة**

| Component | العبارة |
|---|---|
| 1 | |
| .849 | 33q |
| .832 | q34 |
| .815 | q35 |
| .805 | 63q |
| .761 | q37 |
| .756 | q38 |
| .735 | q39 |
| 4.417 | الجذر الكامن قبل التدوير |
| 63.098 | النسبة المئوية للتباين المفسر |
| 63.098 | النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25

يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير **اندماج (مشاركة) الموظفين**، حيث يفسر العامل الأول نسبة 63.098% من التباين الكلي للعبارات، وبناء على ذلك يمكن القول إن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Olki(KMO)Kaiser–Meyer– هي0.837 كما في الجدول (29) أدناه أكبر من الحد المقبول 50% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر اختبار'Bartlett هو 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين الفقرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

كما أن تشبعات عبارات المقياس على عامل واحد فقط على الأقل أكبر من الحد الأدنى المقبول 0.4626 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل4.417 أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 63.098% وهي أكبر من الحد الأدنى 60%. مما سبق يمكن القول إن جميع الفقرات تتمتع بالصدق التجميعي أي أن الفقرات يوجد بينها ارتباط.

**الجدول (29) نتائج اختبار KMO & Bartlett's لمتغير اندماج (مشاركة) الموظفين**

| KMO and Bartlett's Test | | |
|---|---|---|
| .837 | Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | |
| 526.537 | Approx. Chi-Square | Bartlett's Test of Sphericity |
| 21 | df | |
| .000 | Sig. | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25

أظهرت نتائج التحليل الاستكشافي لمتغير الأداء التنظيمي للمنظمة غير الحكومية الآتي:

**الجدول (30) نتائج التحليل العاملي لمتغير الأداء التنظيمي للمنظمة غير الحكومية**

| العبارة | Component |
|---|---|
| | 1 |
| 40q | .886 |
| 41q | .857 |
| 42q | .836 |
| 43q | .787 |
| 44q | .780 |
| 45q | .776 |
| 46q | .749 |
| q47 | .729 |
| q48 | .726 |
| q49 | .692 |
| الجذر الكامن قبل التدوير | 6.145 |
| النسبة المئوية للتباين المفسر | 61.451 |
| النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر | 61.451 |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25

يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير **الأداء التنظيمي للمنظمة غير الحكومية حيث** يفسر العامل الأول نسبة 61.451% من التباين الكلي للعبارات، وبناء على ذلك يمكن القول إن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Olki(KMO) Kaiser–Meyer– هي0.816 كما في الجدول (31) أدناه أكبر من الحد المقبول 50% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر اختبار Bartlett' هو 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين الفقرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

كما أن تشبعات عبارات المقياس على عامل واحد فقط على الأقل أكبر من الحد الأدنى المقبول 0.4626 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل6.146 أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 61.451% وهي أكبر من الحد الأدنى 60%. مما سبق يمكن القول إن جميع الفقرات تتمتع بالصدق التجميعي أي أن الفقرات يوجد بينها ارتباط.

**الجدول (31) نتائج اختبار KMO & Bartlett's لمتغير الأداء التنظيمي للمنظمة غير الحكومية**

| KMO and Bartlett's Test | | |
|---|---|---|
| .816 | Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | |
| 1063.289 | Approx. Chi-Square | Bartlett's Test of Sphericity |
| 45 | df | |
| .000 | Sig. | |

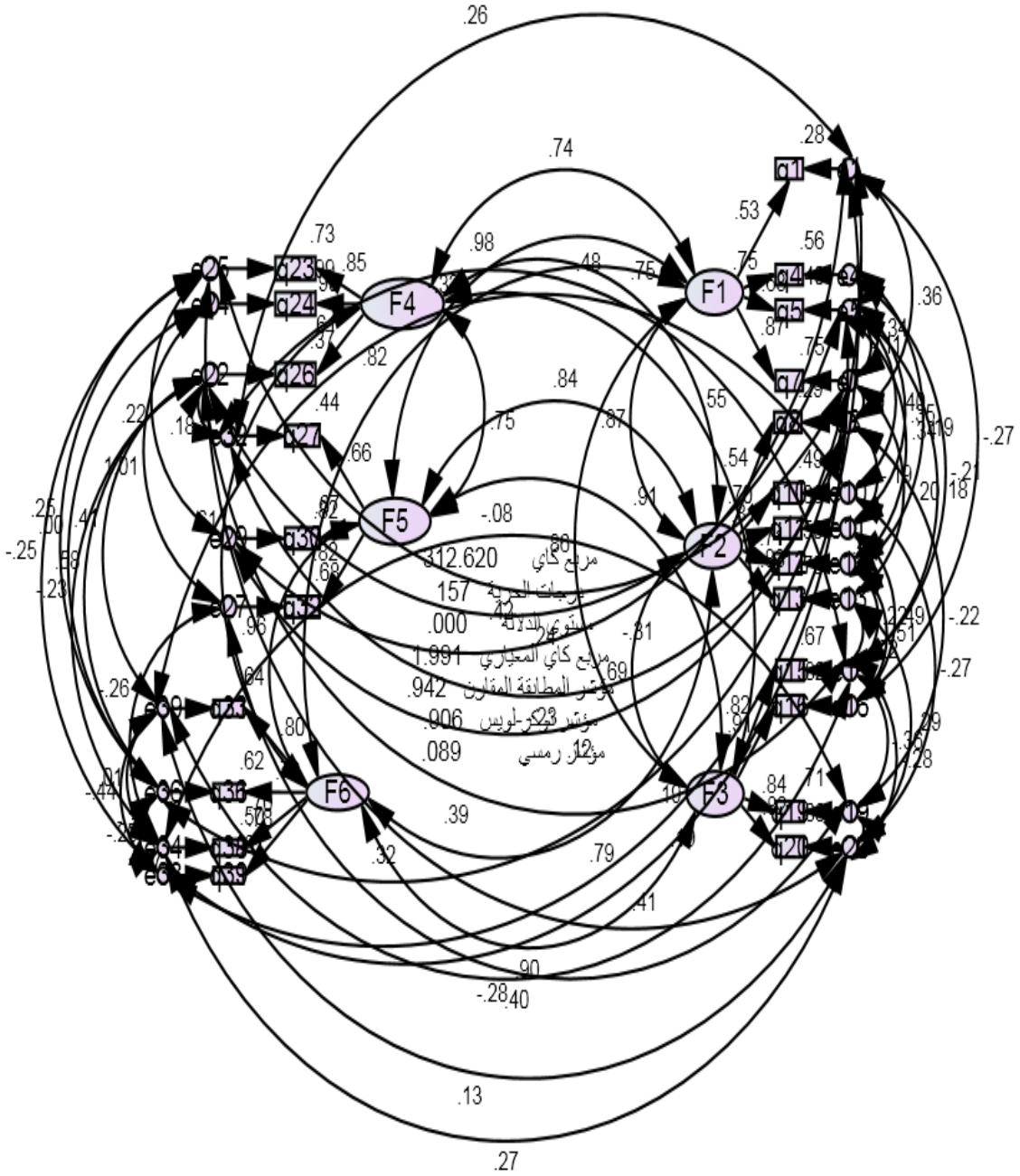
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25

## 6-3. التحليل العاملي التوكيدي

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لكل محور أساسي (المتغير) وأبعاده والفقرات المكونة لكل بعد وكانت النتائج كما يلي:

**محور متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة**

نتائج التحليل العاملي التوكيدي موضحة بالشكل (8) التالي:




**الشكل (8) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة**

حيثF1 , F2, F3, F4, F5, F6 هي أبعاد متغير متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة (تطوير عقلية الرشاقة، ترويج فرق العمل الرشيقة، أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة، تعزيز الثقة والتعاون، تحسين أنظمة الاتصال، اندماج (ومشاركة) الموظفين) على التوالي.

يبين الشكل أعلاه نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير **متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة** حيث تبلغ قيمة مربع كاي 312.620 بمستوى معنوية 0.00أصغر من 5% ما يشير إلى سوء المطابقة بين مصفوفة التباين الملاحظة والمتوقعة. وهنا يجب اللجوء إلى مؤشرات أخرى لحسن المطابقة، وتبين مؤشرات أخرى لحسن المطابقة. ومنها مؤشر المطابقة المقارن**CFI** (Comparative Fit Index) والذي تتراوح قيمته بين 0.90-1 وكلما اقتربت من الواحد يكون أفضل. ويتضح من الشكل أن قيمة هذا المؤشر هي 0.942 وهي قيمة مقبولة كونها تقريباً واحد وتنتمي لمجال القيم المقبولة لهذا المؤشر، مما يشير إلى أن هناك ارتباطات وعلاقات تجمع بين متغيرات النموذج، والنموذج يبتعد عن النموذج الصفري. وهذه النتائج يؤكدها مضمون الجدول (32) القيم المكافئة لمؤشر المطابقة المقارن CFI حيث بلغت قيمة المؤشر واحد وهي ضمن المجال المقبول والذي يؤكد وجود ارتباطات بين متغيرات النموذج.

**الجدول (32) القيم المكافئة لمؤشر المطابقة المقارن CFI عند متغير متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة**

| CFI | TLI rho2 | IFI Delta2 | RFI rho1 | NFI Delta1 | Model |
|---|---|---|---|---|---|
| .942 | .906 | .944 | .828 | .893 | Default model |
| 1.000 | | 1.000 | | 1.000 | Saturated model |
| .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | Independence model |

المصدر: مخرجات AMOS

كما يبين الشكل أعلاه أن قيمة مؤشر تاكر لويس هي 0.906 وهي تقريباً واحد، وهو من عائلة مؤشر المطابقة المقارن، وتنطبق عليه الشروط نفسها، ويسمى بمؤشر المطابقة غير المعياري وبالتالي قيمته مقبولة كونها تنتمي للمجال 0.90-1

كما يتضح من الشكل أعلاه أن قيمة مؤشر رمسي هي 0.089 وهي أكبر من 0.08 وهذه القيمة تقريباً مقبولة نوعا ما.

**أدلة الصدق البنائي**

يقصد بها مدى تطابق النموذج النظري مع البيانات أو الواقع ومن الأدلة

**صدق التقارب:** ويشير إلى افتراض أن مجموعة من الفقرات تمثل العامل ذاته إذا كانت نسبة الارتباطات عالية (درجة تشبع الفقرات على عاملها)، حيث تتمثل أدلة الصدق التقاربي بنسبة التحمل أو التشبع ويمكن ملاحظة ذلك لكل عامل كما يلي:

تطوير عقلية الرشاقة (0.53,0.75,0.62.0.87)

ترويج فرق العمل الرشيقة (0.54,0.70,0.81,0.71, 0.88)

أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة (0.82,0.91,0.084,0.082)

تعزيز الثقة والتعاون (0.85,0.92,0.61)

تحسين أنظمة الاتصال (0.66,0.82,0.82)

اندماج (ومشاركة) الموظفين (0.80,0.79,0.62,0.80)

ومنه يكون الارتباط التربيعي المتعدد، ويحسب بتربيع كل درجة تشبع وينتج الآتي:

تطوير عقلية الرشاقة (0.281, 0.563,0.384,0.757)

ترويج فرق العمل الرشيقة (0.292,0.49 0.656, 0.504, 0.774)

أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة (0.672, 0.828, 0.706, 0.672)

تعزيز الثقة والتعاون (0.723, 0.846,0.372)

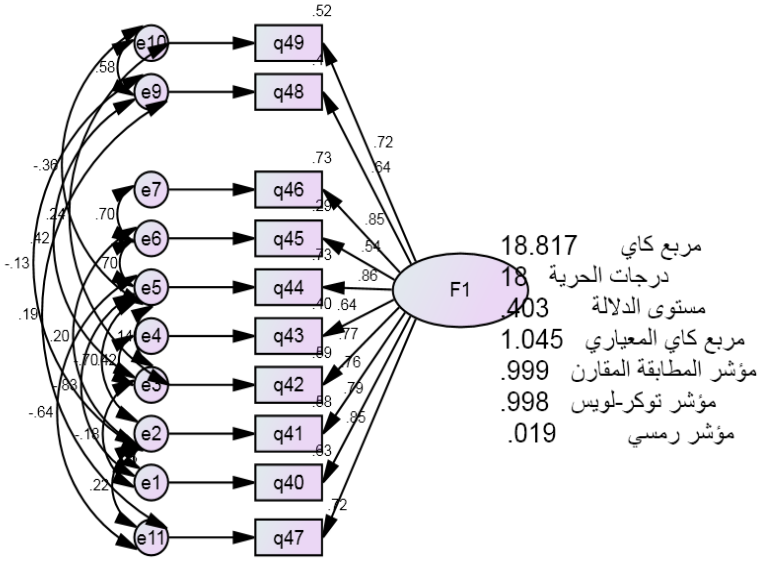
تحسين أنظمة الاتصال (0.436, 0.672, 0.672)

اندماج (ومشاركة) الموظفين (0.64, 0.624, 0.384,0.64)

**التباين المستخلص:** وهو المتوسط الحسابي للارتباط التربيعي المتعدد لكل عامل، وبالتالي يكون التباين المستخلص لكل عامل هو كما يأتي: 0.496، 0.543، 0.720، 0.647، 0.593، 0.572 لأبعاد متغير متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة (تطوير عقلية الرشاقة، ترويج فرق العمل الرشيقة، أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة، تعزيز الثقة والتعاون، تحسين أنظمة الاتصال اندماج (ومشاركة) الموظفين) على التوالي.

**محور الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية**

نتائج التحليل العاملي التوكيدي موضحة بالشكل (9) التالي:




**الشكل (9): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية**

---

يبين الشكل أعلاه نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير **الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية** حيث تبلغ قيمة مربع كاي 18.817 بمستوى معنوية 0.403أكبر من 5% ما يشير إلى حسن المطابقة بين مصفوفة التباين الملاحظة والمتوقعة وتبين مؤشرات أخرى لحسن المطابقة. ومنها مؤشر المطابقة المقارن**CFI** (Comparative Fit Index) والذي تتراوح قيمته بين 0.90-1 وكلما اقتربت من الواحد يكون أفضل ويتضح من الشكل أن قيمة هذا المؤشر هي 0.999 وهي قيمة مقبولة كونها تقريبا واحد وتنتمي لمجال القيم المقبولة لهذا المؤشر، مما يشر إلى أن هناك ارتباطات وعلاقات تجمع بين متغيرات النموذج، والنموذج يبتعد عن النموذج الصفري. وهذه النتائج يؤكدها مضمون الجدول التالي (33) القيم المكافئة لمؤشر المطابقة المقارن CFI حيث بلغت قيمة المؤشر واحد وهي ضمن المجال المقبول والذي يؤكد وجود ارتباطات بين متغيرات النموذج:

**الجدول (33) القيم المكافئة لمؤشر المطابقة المقارن CFI عند متغير الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية**

**Baseline Comparisons**

| CFI | TLI rho2 | IFI Delta2 | RFI rho1 | NFI Delta1 | Model |
|---|---|---|---|---|---|
| .999 | .998 | .999 | .957 | .983 | Default model |
| 1.000 | | 1.000 | | 1.000 | Saturated model |
| .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | Independence model |

المصدر: مخرجات AMOS

كما يبين الشكل أعلاه أن قيمة مؤشر تاكر لويس هي 0.998 وهي تقريبا واحد وهو من عائلة مؤشر المطابقة المقارن وتنطبق عليه الشروط نفسها ويسمى بمؤشر المطابقة غير المعياري وبالتالي قيمته مقبولة كونها تنتمي للمجال 0.90-1

كما يتضح من الشكل أعلاه أن قيمة مؤشر رمسي هي 0.019 وهي أصغر من 0.08 وهذه القيمة جيدة.

**أدلة الصدق البنائي**

ويقصد بها مدى تطابق النموذج النظري مع البيانات أو الواقع وبما أن **الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية** ليس له أبعاد تم دراسة صدق التقارب، ويشير إلى افتراض أن مجموعة من الفقرات تمثل العامل ذاته إذا كانت نسبة الارتباطات عالية (درجة تشبع الفقرات على عاملها)، حيث تتمثل أدلة الصدق التقاربي بنسبة التحمل أو التشبع ويمكن ملاحظة ذلك في نموذج **الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية** كما يلي:

**الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية**

(0.85,0.79,0.76,0.77,0.64,0.54,0.85,0.72,0.64,0.72) ومنه يكون الارتباط التربيعي المتعدد ويحسب بتربيع كل درجة تشبع وينتج الآتي:

(0.7225,0.6241, 0.5776, 0.5929, 0.4096,0.2916,0.7225,0.5184, 0.4096, 0.5184)

**التباين المستخلص:** وهو المتوسط الحسابي للارتباط التربيعي المتعدد للعامل، وبالتالي يكون التباين المستخلص للعامل هو 0.53872

## 3-7. اختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة والتعرف على دور متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة في تحسين الأداء التنظيمي درست العلاقات الارتباطية بين متغير الدراسة المستقل متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة مع المتغير التابع تحسين الأداء التنظيمي، والنتائج موضحة في الجدول (34).

**الجدول (34) معاملات ارتباط سبيرمان ودلالتها الإحصائية بين متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة مع متغير تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة غير الحكومية**

| Correlations | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | | تطوير عقلية الرشاقة | ترويج فرق العمل الرشيقة | أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة | تعزيز الثقة والتعاون | تحسين أنظمة الاتصال | اندماج (مشاركة) الموظفين | متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة |
| الأداء التنظيمي للمنظمة غير الحكومية | Correlation Coefficient | .670 | .762 | .619 | .605 | .793 | .704 | .752 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 126 | 126 | 126 | 126 | 126 | 126 | 126 |

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برمجية SPSS

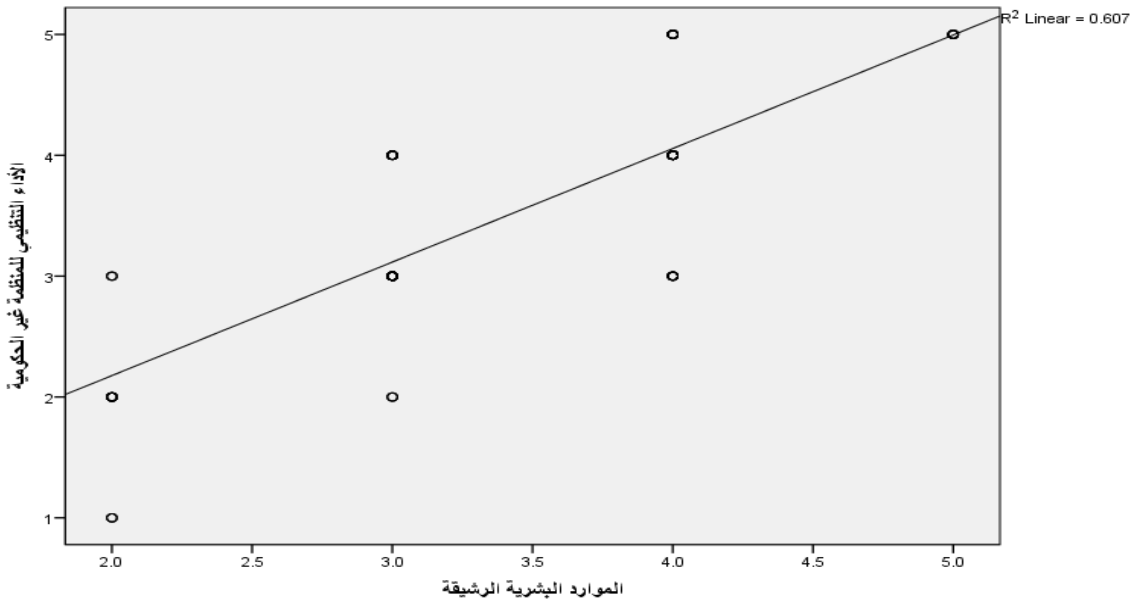
يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة وتحسين الأداء التنظيمي للمنظمة غير الحكومية 0.752 بمستوى دلالة إحصائية 0.00 أصغر من 5%. وبالتالي الارتباط موجب وجيد جداً ودال إحصائياً بين متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة وبين الأداء التنظيمي.

أما قيم معاملات الارتباط بين الأداء التنظيمي وأبعاد متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة (تطوير عقلية الرشاقة، ترويج فرق العمل الرشيقة، أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة، تعزيز الثقة والتعاون، تحسين أنظمة الاتصال، اندماج (مشاركة) الموظفين) هي 0.670، 0.762، 0.619، 0.605، 0.793، 0.704 وبمستويات دلالة إحصائية جميعها 0.000 أصغر من 5% ومنه يمكن القول إن الارتباط موجب ودال إحصائياً وجيد بين الأداء التنظيمي وكل بعد من أبعاد متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة.

## اختبار فرضية الدراسة

**هناك أثر ذو دالة إحصائية لمتطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة في تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات غير الحكومية العاملة في مدينة دمشق.**

درس معامل الارتباط سابقاً ولمعرفة طبيعة العلاقة لابد من دراسة الانتشار بين المتغيرين كما في الشكل (10).




**الشكل (10) الانتشار بين متغيري متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة وتحسين الأداء التنظيمي**

يبين الشكل أعلاه أن العلاقة بين المتغيرين اتجاهها موجب وخطية وجيدة جداً بين المتغيرين نظراً لتموضع بعض نقاط الانتشار على خط الاتجاه العام واقتراب بعضها الآخر منه. ومنه يكون الشكل العام للعلاقة الخطية كما يأتي:

$$Y = a + bX$$

حيث:

Y: تحسين الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية

X: متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة

a: الثابت الحر الذي يشير إلى مستوى الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية عند عدم وجود متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة.

b: معامل الانحدار ويبين مقدار التغير في مستوى الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية عند تغير مستوى متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة.

ونتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة وتحسين الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية موضحة في الجداول التالية:

**الجدول (35) معاملا الارتباط والتحديد بين متغيري متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة وتحسين الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية**

| Model Summary | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .779[a] | .607 | .603 | .572 |
| a. Predictors: (Constant), الموارد البشرية الرشيقة | | | | |

المصدر: حساب الباحث باستخدام برمجية SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين متغيري متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة وتحسين الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية هي 0.779وهو ارتباط موجب وقوي، وتبلغ قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.607$ أي أن ما نسبته60.7%% من التغير في الاداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية قد فسر من خلال متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة والباقي نسبته 39.3% لم يفسر.

**الجدول (36) تحليل التباين في نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة وتحسين الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية**

| ANOVA[b] | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 62.616 | 1 | 62.616 | 191.250 | .000[a] |
| | Residual | 40.598 | 124 | .327 | | |
| | Total | 103.214 | 125 | | | |
| a. Predictors: (Constant), الموارد البشرية الرشيقة<br>b. Dependent Variable: الأداء التنظيمي للمنظمة غير الحكومية | | | | | | |

المصدر: حساب الباحث باستخدام برمجية SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن قيمة مؤشر اختبار فيشر هي 191.250 بمستوى معنوية.Sig المتعلق بمؤشر اختبار فيشر F هو 0.000 أقل من5% مما يشير إلى جودة توفيق نموذج الانحدار الخطي البسيط، فالنموذج جيد في تمثيل العلاقة بين متغيري متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة وتحسين الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية.

**الجدول (37) معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة وتحسين الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية، ومعنويتها**

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | | .298 | .234 | | 1.475 | .025 |
| متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة | 1 | .940. | .068 | .779 | 13.829 | .000 |

a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي للمنظمة غير الحكومية

المصدر: حساب الباحث باستخدام برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن مستويات المعنوية .Sig المتعلقة بالثوابت B الخاص بمتغير متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة (0.00)، والثابت الحر (0.025) أقل من 5% ويكون نموذج الانحدار المقدر كالآتي:

$$Y = 0.298 + 0.940X$$

لذلك يمكن القول إنه يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة في المنظمات غير الحكومية السورية في الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية، حيث عندما يتحسن مستوى متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة بدرجة واحدة فإن مستوى الأداء التنظيمي يتحسن بمقدار 0.940درجة. وعندما لا تتوفر متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة فإن مستوى الأداء التنظيمي هو 0.298 درجة.

**وخلاصة القول هناك أثر دال إحصائياً وموجب لمتطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة في المنظمات غير الحكومية السورية في الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية.**

ولدراسة تأثير أبعاد متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة في المنظمات غير الحكومية السورية في الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية، ومعرفة تأثير تكاملها وتفاعل هذه المتطلبات في الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية أجري تحليل الانحدار الخطي المتعدد والنتائج موضحة في الجداول الآتية:

**الجدول (38) معاملا الارتباط المتعدد والتحديد بين أبعاد متغير متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة ومتغير تحسين الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية**

| Model Summary | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .890[a] | .792 | .781 | .425 |
| a. Predictors: (Constant), اندماج) مشاركة (الموظفين ,تعزيز الثقة والتعاون ,تطوير عقلية الرشاقة ,أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة ,تحسين أنظمة الاتصال ,ترويج فرق العمل الرشيقة | | | | |

المصدر: حساب الباحث باستخدام برمجية SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين أبعاد متغير متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة وتحسين الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية هي 0.890 وهو ارتباط موجب وقوي، وتبلغ قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.792$ أي أن ما نسبته79.2%% من التغير في الاداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية قد فسر من خلال ابعاد متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة، بينما يعود الجزء المتبقي بنسبة 20.8% إلى عوامل أخرى خارج نطاق الدراسة لم يتم تناولها ضمن هذه الدراسة.

**الجدول (39) تحليل التباين في نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد متغير متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة وتحسين الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية**

| ANOVA[b] | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 81.723 | 6 | 13.620 | 75.418 | .000[a] |
| | Residual | 21.491 | 119 | .181 | | |
| | Total | 103.214 | 125 | | | |
| a. Predictors: (Constant), اندماج) مشاركة (الموظفين ,تعزيز الثقة والتعاون ,تطوير عقلية الرشاقة ,أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة , تحسين أنظمة الاتصال ,ترويج فرق العمل الرشيقة<br>b. Dependent Variable: الأداء التنظيمي للمنظمة غير الحكومية | | | | | | |

المصدر: حساب الباحث باستخدام برمجية SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن قيمة مؤشر اختبار فيشر هي 75.418 بمستوى معنوية.Sig المتعلق بمؤشر اختبار فيشر F هو 0.000 أقل من5% مما يشير إلى جودة توفيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد، فالنموذج جيد في تمثيل العلاقة بين أبعاد متغير متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة وتحسين الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية.

**الجدول (40) معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد متغير متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة وتحسين الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية، ومعنويتها**

| Coefficients[a] | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Sig. | t | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients | | Model | |
| | | Beta | Std. Error | B | | |
| .568 | -.573- | | .185 | -.106 | (Constant) | 1 |
| .066 | -1.857- | -.157- | .095 | -.176 | تطوير عقلية الرشاقة | |
| .000 | 5.181 | .435 | .088 | .456 | ترويج فرق العمل الرشيقة | |
| .652 | .452 | .032 | .061 | .027 | أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة | |
| .390 | .863 | .055 | .065 | .056 | تعزيز الثقة والتعاون | |
| .000 | 6.689 | .544 | .088 | .586 | تحسين أنظمة الاتصال | |
| .452 | .755 | .063 | .079 | .060 | اندماج (مشاركة) الموظفين | |
| a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي للمنظمة غير الحكومية | | | | | | |

المصدر: حساب الباحث باستخدام برمجية SPSS

يبين الجدول أعلاه أن مستويات الدلالة الاحصائية للثوابت المتعلقة ببعدي ترويج فرق العمل الرشيقة، تحسين أنظمة الاتصال وقيمتهما 0.00، ومنه فإن لهذه الابعاد تأثير دال إحصائياً في تحسين الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية حيث يتحسن هذا الأداء بمقدار 0.456 عندما يتحسن ترويج فرق العمل الرشيقة بمقدار درجة واحدة بفرض ثبات باقي الأبعاد، كما أن الأداء يتحسن بمقدار 0.586 عند تحسن أنظمة الاتصال بدرجة واحدة. بفرض ثبات باقي الابعاد. كما يبين الجدول أعلاه أن قيم مستويات الدلالة الإحصائية لمؤشر الاختبار عند الأبعاد: أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة، تعزيز الثقة والتعاون، اندماج (مشاركة) الموظفين أكبر من 5% مما يشر أن لا تأثير دال إحصائياً لهذه الأبعاد في تحسين الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية.

# الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

4-1. نتائج الدراسة

4-2. التوصيات

## 4-1. نتائج الدراسة

خلص البحث إلى النتائج الآتية:

1. غالبية العاملين المبحوثين في عينة البحث هم من الإناث بنسبة59.5%، ومن حملة الشهادة الجامعية بنسبة45.2%، وأعمارهم تنتمي للفئة العمرية من 30 وأقل من 40 سنة بنسبة 38.1%، وخبرتهم تنتمي للفئة من 5 سنة وأقل من 10 سنة بنسبة 38.1%.
2. أظهرت الاحصاءات الوصفية الآتي:
   - ✓ بلغت قيمة متوسط الاجابات على متغير متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة 3.36 أكبر من متوسط المقياس البالغ /3/ وبانحراف معياري0.753 مستوى متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة ودرجة إدراكها والاهتمام فيها في المنظمات غير الحكومية هي بدرجة فوق المتوسط ومرتفعة نوعا ما.

- ✓ إن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول متغير تطوير عقلية الرشاقة في المنظمات غير الحكومية السورية محل الدراسة 3.33 أكبر من متوسط المقياس البالغ 3 ويقابل درجة موافقة متوسطة بانحراف معياري 0.810 أي أن مستوى العمل على تطوير عقلية الرشاقة ودرجة إدراك أهميتها والاهتمام فيها في المنظمات غير الحكومية هي بدرجة متوسطة، حيث تؤكد إدارة المنظمات غير الحكومية على أهمية الانفتاح على التغيير والتعلم المستمر والتعاون، وتشجيع المديرين لتبني أدواراً داعمة وتمكينية للاستفادة من طاقات ومواهب الموظفين بدرجة مرتفعة نوعا ما. وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (Rachmad: 2022 ،Emmerich, & et.al :2022 ،Ozkan, & et.al :2024 ،Denning, S.:2016a) .
- ✓ إن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول متغير ترويج فرق العمل الرشيقة في المنظمات غير الحكومية السورية محل الدراسة 3.33 أكبر من متوسط المقياس البالغ 3 ويقابل درجة موافقة متوسطة بانحراف معياري 0.867أي أن مستوى ترويج فرق العمل الرشيقة ودرجة إدراك أهميتها والاهتمام فيها في المنظمات غير الحكومية هي بدرجة متوسطة، حيث إشراك الفرق والخبراء الفنيين ومسؤولي الموارد البشرية في عملية التوظيف لتقييم المرشحين، وتعمل إدارة المنظمات على خلق الثقة بين أعضاء الفرق لإنجاز العمل بنجاح، وتتميز فرق العمل بالتفاعل المتكرر مع أصحاب المصلحة

لتحسين الأداء باستمرار بدرجة مرتفعة نوعا ما. وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة Ivana ،Vaszkun & Sziraki:2023 ،Natapoera& Mangundjaya:2020 ،Srinivasan & Mukherjee:2015 ،Comella & et al.:2020 :، 2024 ،Steegh, R. & et.al :2025.

- ✓ أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة في المنظمات غير الحكومية السورية محل الدراسة 3.12 أكبر من متوسط المقياس البالغ 3 ويقابل درجة موافقة متوسطة بانحراف معياري 1.055، أن مستوى أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة ودرجة إدراك أهميتها والاهتمام فيها في المنظمات غير الحكومية هي بدرجة متوسطة، حيث الدور الحاسم لقادة المنظمة في تحفيز أعضاء الفريق لتعزيز الأداء هو بدرجة مرتفعة نوعا ما. وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة Hurkmans & et al.: 2010، Ye et al. :2022، Fischer, & et.al:2019، Memeti & et.al: 2021، Kao, & et.al:2023.
- ✓ إن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول متغير تعزيز الثقة والتعاون في المنظمات غير الحكومية السورية محل الدراسة 3.62 أكبر من متوسط المقياس البالغ 3ويقابل درجة موافقة مرتفعة نوعا ما بانحراف معياري 0.902أي أن مستوى تعزيز الثقة والتعاون وإدراك أهميتها والاهتمام فيها في المنظمات غير الحكومية هي بدرجة مرتفعة نوعا ما. وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة2019: Ram & Vijayakumar ، McAllister:1995، Surapto & et.al :2024، Kiziloglu& et.al:2023.
- ✓ إن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول متغير تحسين أنظمة الاتصال في المنظمات غير الحكومية السورية محل الدراسة 3.64 أكبر من متوسط المقياس البالغ 3 ويقابل درجة موافقة مرتفعة نوعا ما بانحراف معياري 0.843 أي أن مستوى تحسين أنظمة الاتصال وإدراك أهميتها والاهتمام فيها في المنظمات غير الحكومية هي بدرجة مرتفعة نوعا ما، حيث تعمل المنظمات غير الحكومية على دمج مبادئ الرشاقة في التواصل والتعاون من خلال استخدام تقنيات حديثة ومرنة بدرجة متوسطة. وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة Hummel & et.al:2015، Ansari: 2021، Demarmels:2018.

- ✓ أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول متغير اندماج (مشاركة) الموظفين في المنظمات غير الحكومية السورية محل الدراسة 3.40 أكبر من متوسط المقياس البالغ 3 ويقابل درجة موافقة مرتفعة نوعا ما بانحراف معياري 0.956 أي أن مستوى اندماج (مشاركة) الموظفين وإدراك أهميتها والاهتمام فيها في المنظمات غير الحكومية هي بدرجة مرتفعة نوعا ما، حيث تعد مشاركة الموظفين المنخرطين أولوية استراتيجية في المنظمات غير الحكومية لتحقيق النجاح على المدى الطويل، تمنح إدارة المنظمات غير الحكومية الموظفين حرية اتخاذ القرارات بشأن عملهم وكيفية تعاملهم مع مهامهم، تُشجع ثقافة منظمتكم الموظفين في التعبير عن أفكارهم ومخاوفهم، مما يُهيئ بيئة يشعر فيها الجميع بأن أصواتهم مسموعة،بدرجة متوسطة.
- ✓ إن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول متغير الأداء التنظيمي للمنظمة غير الحكومية في المنظمات غير الحكومية السورية محل الدراسة 3.45 أكبر من متوسط المقياس البالغ 3 ويقابل درجة موافقة مرتفعة نوعا ما بانحراف معياري 0.909 حيث مستوى الأداء التنظيمي للمنظمة غير الحكومية وإدراك أهميتها والاهتمام فيها في المنظمات غير الحكومية هي بدرجة مرتفعة نوعا ما. ويتم تقييم أداء المنظمات غير الحكومية من خلال فعاليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تم تحديدها بشكل متبادل، ترتكز إدارة الأداء التنظيمي الرشيق في المنظمات غير الحكومية على أربعة ركائز أساسية هي: التعلم المستمر، والتواصل المتكرر، وبناء الثقة، والشعور بالارتباط بمجتمع العمل، يشارك قسم الموارد البشرية في منظمتكم في تغيير عقلية المنظمة، وتوعية المديرين والموظفين بالنظام الجدي، وتعتمد المنظمات غير الحكومية نهج مرن لإدارة الأداء للاستعداد للمستقبل بشكل أفضل والاستفادة من الفرص الممكنة بدرجة متوسطة.

3. الارتباط موجب وجيد جداً ودال إحصائياً بين متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة وبين الأداء التنظيمي، كما أن الارتباط موجب ودال إحصائياً وجيد بين الأداء التنظيمي، وكل بعد من أبعاد متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة. وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة McMackin, Heffernan (2021)، دراسة Sandhu Nawneet (2021)، ودراسة Moh'd & et.al (2024).

4. هناك أثر دال إحصائياً وموجب لمتطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة في المنظمات غير الحكومية السورية في الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية. كما أن هناك أثر لكل من أبعاد متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة التالية: ترويج فرق العمل الرشيقة، تحسين أنظمة الاتصال في الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية. وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة Julie (2022)، ودراسة ElBadaway, Ghada A. & et.al (2024).

5. لا تأثير دال إحصائياً للأبعاد: تطوير عقلية الرشاقة، أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة، تعزيز الثقة والتعاون، اندماج (مشاركة) الموظفين في تحسين الأداء التنظيمي في المنظمة غير الحكومية.

## 4-2. التوصيات

توصي الدراسة بما يلي:

1. دراسة متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة وتعزيز ثقافة الرشاقة؛ يوصي الباحث بدراسة متطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة في المنظمات غير الحكومية العاملة في مدينة دمشق، وتعزيز ثقافة الرشاقة فيها من خلال إجراء ورش عمل لتقييم الوضع الحالي، تحليل الفجوات، ووضع خطّة شاملة لتعزيز ممارسات الرشاقة ضمن السياسات والإجراءات الإداريّة.
2. تطوير عقلية الرشاقة لدى المديرين والموظفين؛ يوصي الباحث بتطوير عقلية الرشاقة لدى المديرين والعاملين لتعزيز دورها في تحسين الأداء التنظيمي، وذلك عن طريق إجراء دورات تدريبية وورش عمل حول التفكير الرشيق، وإدارة التغيير، بالإضافة إلى برامج إرشادية للمديرين لتبني أدوار داعمة وتمكينية للاستفادة من طاقات ومواهب الموظفين.
3. ترويج فرق العمل الرشيقة وتفعيل دورها في تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات غير الحكومية من خلال تشكيل فرق متعددة التخصصات، عقد اجتماعات دورية لتقييم الأداء، تنظيم ورش عمل لتعزيز الثقة والتعاون بين أعضاء الفرق، وتحسين إشراك الفرق والخبراء الفنيين مسؤولي الموارد البشرية في عملية التوظيف والتقييم، بالإضافة إلى تعزيز التفاعل مع أصحاب المصلحة.

4. وضع أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة؛ يوصي الباحث بوضع أنظمة تحفيز داعمة لممارسات الرشاقة في المنظمات غير الحكومية، عبر تطوير برامج مكافآت مالية ومعنوية مرتبطة بتحقيق أهداف الرشاقة، وتشجيع التعلم المستمر والابتكار، وربط تقييم الأداء بمستوى تبني ممارسات الرشاقة.
5. تعزيز الثقة والتعاون داخل المنظمة ومع الأطراف الخارجية؛ يوصي الباحث بتعزيز الثقة والتعاون بين الأطراف داخل المنظمة ومع الأطراف الخارجية من خلال تنظيم جلسات بناء فرق، عقد اجتماعات شفافة ومنتظمة، تبني سياسات المشاركة المفتوحة في اتخاذ القرار، وتقديم التدريب على مهارات التواصل وحل النزاعات.
6. تحسين أنظمة الاتصال ودمج مبادئ الرشاقة فيها؛ يوصي الباحث بتحسين أنظمة الاتصال داخل المنظمة ودمج مبادئ الرشاقة في عمليات التواصل، عن طريق اعتماد أدوات وتقنيات تواصل حديثة، وضع سياسات اتصال واضحة، وتشجيع التغذية الراجعة المنتظمة بين الفرق والإدارة، لضمان الاستجابة السريعة والمرونة في اتخاذ القرار.
7. تشجيع اندماج (مشاركة) الموظفين في صنع القرار، يوصي الباحث بتشجيع اندماج ومشاركة الموظفين في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال تأسيس لجان أو فرق عمل تشاركية، منح الموظفين حرية اتخاذ القرارات ضمن نطاق مسؤولياتهم، تنظيم ورش عمل للاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم، وتهيئة بيئة عمل يشعر فيها الجميع بأن أصواتهم مسموعة وتقّدر.

## 4-3. مقترحات لدراسات مستقبلية

تقترح الدراسة القيام بالدراسات التالية في المستقبل، ومن أهمها:

1. تعزيز ثقافة الرشاقة ودورها تحسين جودة الخدمات في قطاع المنظمات غير الحكومية السورية.
2. دور إدارة الموارد البشرية الرشيقة في تحسين السمعة التنظيمية للمنظمات غير الحكومية السورية.
3. دور إدارة الموارد البشرية الرشيقة في تحول المنظمات غير الحكومية السورية إلى منظمات خضراء.
4. دراسة العلاقة بين ثقافة الرشاقة وتعزيز الابتكار في المنظمات غير الحكومية السورية.

5. دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرشيقة وإدارة المواهب
6. تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية الرشيقة في المنظمات غير الحكومية السورية.

# قائمة المراجع

**أولاً: المراجع العربية:**

1. تيغزة، امحمد بوزيان (2016): **التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي**، دار المسيرة، عمان، ط1

2. حسني، محمد شميس. (2022) الدور الوسيط للموارد البشرية الرشيقة في العلاقة بين إدارة المواهب وتعزيز التحول الرقمي في المنظمات العامة "دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد المصري". **مجلة الدراسات المالية والتجارية**، العدد الثاني 2022، ص 414-472
3. حسين، حسين وليد (2018): ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة، **مجلة الكلية الإسلامية الجامعة**، العدد 49، 581-623
4. خانجي، أحمد (2023): **أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة: دراسة ميدانية على العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية**، الجامعة الافتراضية السورية.
5. ركاج، يحيى، سمر مشرف العبادلة: (2017) **مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة**، بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني للاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية التقنية، كلية فلسطين التقنية، 6 -7 ديسمبر 2017.
6. الشامسي، عائشة، صالح الحموري (2020): **الرشاقة في إدارة الموارد البشرية**، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية- التعليم التنفيذي، دبي، الإصدار الثامن.
7. صليحة، د. كاريش. (2018) متطلبات تطبيق مقاربة الرشاقة في إدارة الموارد البشرية. **مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث** – المركز الديمقراطي العربي – العدد الأول ص 77-92
8. فاطمة، علام، بلقايد محمد جواد (2018): **مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في مديرية التربية لولاية تلمسان**، الملتقى الوطني حول Le Lean management et la fonction sociale dans l'entreprise. جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.
9. فيروز، زروخي. (2019) دور ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري. **مجلة الاستراتيجية والتنمية**، المجلد 09 / العدد 03 ص 573-592
10. قنيش، مختار، جيلالي بن عبو (2023): **تبني مقاربة الرشاقة وتطبيقها في إدارة الموارد البشرية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات: دراسة حالة مؤسسة التقنيات الحديثة ITComp الجزائر**، مجلة التنظيم والعمل المجلد 12، العدد 2، 63-79
11. كلتوم، جساس، سنوسي علي (2021): أثر متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، **مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد**، المجلد 5، العدد 1، 165-183
12. موجر، كرار خزعل. (2019) النظام الرشيق لإدارة الموارد البشرية – برنامج إلكتروني مقترح. **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد: 122، ص 163-178
13. ناجي، حيدر (2024): **دور إدارة الموارد البشرية الالكترونية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية: الدور الوسيط لفرق العمل الرشيقة: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري كليات جامعة كربلاء**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abo Ramadan, Mohammed & Elio Borgonovi (2015): Performance Measurement and Management in Non-Governmental Organizations, **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, Volume 17, Issue 2.Ver. III (Feb. 2015), PP 70-76
2. Adkins, Lyssa (2010): **Coaching agile teams: a companion for Scrum Masters, agile coaches, and project managers in Transition**, Pearson Education, Inc., Boston.
3. Ajayi, Funmilayo Aribidesi & Chioma Ann Udeh (2024): Agile Work Cultures in IT: A Conceptual Analysis of HR'S role in Fostering Innovation Supply Chain, International **Journal of Management & Entrepreneurship Research**, Volume 6, Issue 4, April, 1138-1156
4. Akkaya, B. (2023): Building Trust in Managers Through Agile Practices in a Dynamic Environment, N. Eltivia et al. (Eds.): **AMBEC 2021**, AEBMR 661, pp. 243–251, https://doi.org/10.2991/978-94-6463-026-8_28
5. Alberts, David S. & Richard E. Hayes (2003): Power to the Edge: Command and Control in the Information Age, **DoD Command and Control Research Program (CCRP)**, www.dodccrp.org
6. Alipour, Nima & et.al (2022): Lean, agile, resilient, and green human resource management: the impact on organizational innovation and organizational performance, **Environmental Science and Pollution Research**, Springer, Published on line:27 June.
7. Alipour, Nima & et.al (2022): Lean, agile, resilient, and green human resource management: the impact on organizational innovation and organizational performance, Springer, **Environmental Science and Pollution Research**, https://doi.org/10.1007/s11356-022-21576-1
8. Amajuoyi, Prisca & et.al (2024): Agile methodologies: Adapting product management to rapidly changing market conditions, **GSC Advanced Research and Reviews**, 2024, 19(02), 249–267
9. Ansari, Asif Akhtarhussain (2021): **Decoding Agile: Challenges and Solutions: A Qualitative study of the transition to Agile method**, Master's Thesis 30 credits, June, Master's Programme in Industrial Management and Innovation, Uppsala University.
10. Atkinson, Simon Reay & James Moffat (2005): The Agile Organization: from informal Networks to Complex Effects and Agility, **DoD Command and Control Research Program (CCRP)**, www.dodccrp.org
11. Baker, Tim (2017): **Performance Management for Agile Organizations Overthrowing the Eight Management Myths That Hold Businesses Back**, Springer Nature.
12. Baraei, Esmaeil Kakeh & M. Mirzaei (2018): Identification of factors affecting on organizational agility and its impact on productivity, **Journal of Management and Accounting Studies**, Journal of Management and Accounting Studies 7(02):13-19 DOI:10.24200/jmas. vol7iss02pp13-19
13. Barakat, Nissreen (2023): The relationship between organizational agility, human resources flexibility and employee well-being: the mediation role of

work-life balance. **Economics and Finance**. Université de Rennes, 2021. English.

14. Batra, D., Xia, W., & Zhang, M. (2017): Collaboration in agile software development: Concept and dimensions. **Communications of the Association for Information Systems**, 41(1), 20.https://doi.org/10.17705/1CAIS.04120
15. Battilana, Julie & Silvia Dorado (2010): Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations, **Academy of Management Journal**, Vol. 53, No. 6, 1419–1440.
16. Bett, J. (2023): Firm Agile Human Resource and Organizational Performance: A Case Study of the NOREB Counties, Kenya. **Journal of Advanced Research in Economics and Administrative Sciences**, 3(4), 37–47. https://doi.org/10.47631/jareas.v3i4.551
17. Boccoli, G., & et.al (2023): The evolution of employee engagement: Towards a social and contextual construct for balancing individual performance and wellbeing dynamically, **International Journal of Management Reviews**, 25(1), pp. 75-98. https://doi.org/10.1111/ijmr.12304
18. Brosseau, Daniel & et.al (2019): **Organization Practice: The journey to an agile organization**, McKinsey & Company, May 2019
19. Cappelli P.& Tavis A. (2018): HR goes agile. **Harvard Business Review**. 96(2):46–52, Retrieved from https://hbr.org/2018/03/hr-goes-agile.
20. Cascio, W. F. (2015). Strategic HRM: Too important for an insular approach. **Human Resource Management**, 54(3), 423-426. Https : // doi. Org / 10. 1002/ hrm. 21735
21. Cegarra-Navarro, J.-G., and Martelo-Landroguez, S. (2020). The effect of organizational memory on organizational agility: Testing the role of counter-knowledge and knowledge application**. Journal of Intellectual Capital**, 21(3), 459–479. https://doi.org/10.1108/JIC-03-2019-0048
22. Ciucescu, Nicoleta & Andreea Feraru (2014): the Performance of Non-Governmental Organizations**, Studies and Scientific Researches**. Economics Edition, No 20, 116-121
23. Cognology (n.d.): **The Business Case for an Agile Performance Management System**, www.cognology.com.au
24. Comella-Dorda, & et.al (2020). **Revisiting agile teams after an abrupt shift to remote**. McKinsey & Company.
25. Coston, Jennifer M. (1998): A Model and Typology of Government-NGO Relationships, **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, Vol.27No.3, pp. 358-382
26. Costoya, Manuel Mejido (2007): **Toward a Typology of Civil Society Actors: The Case of the Movement to Change International Trade Rules and Barriers**, United Nations Research Institute for Social Development, P.16
27. Dabic, M., Stojc ic, N., Simic, M., Potocan, V., Slavkovic, M., and Nedelko, Z. (2021). Intellectual agility and innovation in micro and small businesses: The mediating role of entrepreneurial leadership. **Journal of Business Research**, 123, 683–695. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.013

**28.** Decker, R. A., & et.al (2020): Changing Business Dynamism and Productivity: Shocks vs. Responsiveness," **Financ. Econ. Discuss. Ser**., vol. 2018.0, no. 007, doi: 10.17016/feds.2018.007.

**29.** Demarmels S. (2018): Reinventing Communication for an Agile World? **Austin J Bus Adm Manage**. 2018;2(1): 1025.

**30.** Denning S. (2010): **The Leader's Guide to Radical Management. Reinventing the Workplace for the 21st Century**. San Francisco.

**31.** Denning, S. (2016): **How to make the whole organization "Agile"**. Strategy & Leadership, 44(4), pp.10-17.

**32.** Denning, S. (2016a): How to make the whole organization "Agile". **Forbes**.com, 44(4), pp. 10-17. DOI: 10.1108/SL-06-2016-0043

**33.** Derben, Marie (2023): Agile HR: A New Approach to Human Resource Management, https://hirebee.ai/blog/the-ultimate-guide-to-recruitment-automation/ **agile-hr-a-new-approach-to-human-resource-management**/ May 8, 2023

**34.** Dubey, R., Gunasekaran, A., and Childe, S. J. (2018). Big data analytics capability in supply chain agility: The moderating effect of organizational flexibility. **Management Decision**, 57(8), 2092–2112. https://doi.org/10.1108/MD-01-2018-0119

**35.** Echtelt, Rick van (2021): 11 **benefits of continuous improvement to future-ready organizations**, https://www.ag5.com/11-benefits-of-continuous-improvement-to-future-ready-organizations/

**36.** Eilers, K., & et.al (2021): **Why the agile mindset matters**, Academy of Management, Annual Meeting Proceedings, 2021, p. 13110.

**37.** Eilers, K.; Peters, C; Leimeister, J. M. (2022): Why the agile mindset matters. **Technological Forecasting and Social Change**, 179, 1-14.

**38.** ElBadaway, Ghada A. & et.al (2024): The Effect of Organizational Agility on Organizational Performance: An Empirical Study on the General Authority for Investment and Free Zones (GAFI), **Journal of Advances in Economics and Business Studies (JAEBS)**, Vol. 1, No.1, 1-28

**39.** ElBadaway, Ghada A. & et.al (2024): The Effect of Organizational Agility on Organizational Performance: An Empirical Study on the General Authority for Investment and Free Zones (GAFI), **Journal of Advances in Economics and Business Studies (JAEBS)**, Vol. 1, No.1,1-28

**40.** Elsawy, Mahmoud (2023): Can we Achieve Organisational Agility through Talent: A Descriptive Study, **مجلة الدراسات التجارية المعاصرة**، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، المجلد التاسع، العدد السادس عشر، يوليو، 151- 203

**41.** Emmerich, Philip & et.al (2022): **Three Personality Trait Combinations for Agile Employees: The Relationship Between the Big Five and Agile Mindset**. ICIS 2022 Proceedings https://aisel.aisnet.org/icis2022/is_design/is_design/5

**42.** Fasnacht, D. (2024): Leveraging Inter-Organizational Agility for Innovation. **Strategy and Leadership**, 52(1), 15–22. https://doi.org/10.1108/sl-08-2023-0087

**43.** Ferreira, A., and Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, 20(4), pp. 263-282.

**44.** Fischer, C.& et.al (2019): The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. **Front. Psychol**., 10, 137. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00137.

**45.** Gallup. (2021). **State of the Global Workplace: 2021 Report**. Retrieved from Gallup.

**46.** George, V. (2017). The role of human resource planning in the human resource network. **International Journal of Creative Research Thoughts**, 5(11). 1-10.

**47.** Ghauri, P., & et.al (2021): Research on international business: The new realities, **International Business Review**., vol. 30, no. 2, 2021, doi: 10.1016/j.ibusrev.2021.101794.

**48.** Gieles, H., & van der Meer, W. (2017). Talent management as the beating heart of an Agile Organization. **A report**, 3-25.

**49.** Gill, M. & et.al (2005). The governance self-assessment checklist: An instrument for assessing board effectiveness. **Nonprofit Management and Leadership**, 15(3), pp. 271-294.

**50.** Guenzi, P. & Pelloni, O. (2004): The Impact of Interpersonal Relationships on Customer Satisfaction and Loyalty to the Service provider, **International Journal of Service Industry Management**, Vol. (15), No. (4), pp. 365-84.

**51.** Hagger, M. S., and Chatzisarantis, N. L. (2009): Integrating the Theory of Planned Behaviour and Self-Determination Theory in Health Behaviour: A Meta-Analysis," **British journal of health psychology** (14:2), pp. 275-302.

**52.** Hartanto (2024): Agile HR: Fostering Innovation and Adaptability in Human Resource Practices, **Dinasti International Journal of Education Management and Social Science (DIJEMSS)**, Vol.5, No.6, August,1673-1687

**53.** Hasnain, E. (2014): **The impact of Communication on trust in Agile Methods**, Thesis submitted for MPhil, School of Information Systems, Computing and Mathematics, Brunel University, June 2014

**54.** Helms, B. (2019): **Can the Development Community Adopt Agile?** DAI. https://dai-global-developments.com/articles/can-the-development-community-adopt-agile.

**55.** Hogfeldt, Madeleine and Lindwall, Louise (2018): **Human resources' role in an Agile transformation**. Master thesis in quality and operations management. Report No. E2018:007.

**56.** Hornby, G. S. (2017): Measuring, enabling and comparing modularity, regularity and hierarchy in evolutionary design. **In Proceedings of the 7th annual conference on Genetic and evolutionary computation** (pp. 1729-1736). https://doi.org/10.1145/1068009.1068297

**57.** Hummel, M. & et.al (2015): The role of communication in agile systems development," **Business & Information Systems Engineering**, vol. 5, no. 5, pp. 343–355.

**58.** Hummel, M. & et.al (2015): The role of social agile practices for direct and indirect communication in information systems development teams," **Communications of the Association for Information Systems**, vol. 36, no. 1, p. 15.
**59.** Hurkmans, E., & et.al (2010): Motivation as a Determinant of Physical Activity in Patients with Rheumatoid Arthritis," **Arthritis care & research** (62:3), pp. 371-377.
**60.** Hutter, Katja & et.al (2022): Scaling organizational agility: key insights from an incumbent firm's agile transformation, **Management Decision**, Emerald Publishing Limited 0025-1747, DOI 10.1108/MD-05-2022-0650
**61.** Iriye, A. (2019): **A century of NGOs**. Diplomatic history, 23(3), 421–435.
**62.** Ivana, Diana (2024): Adapting to Change: A Theoretical Framework for Agile HR in Recruiting, **The Romanian Economic Journal**, Year XXVII no. 89 December 2024, 35-42
**63.** Jelena, Lukic Nikolic & et.al (2024): The Impact of Employee Engagement on Organizational Agility in the digital Age: a case study of the Software development company, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, **International Review** (2024, No.1-2),15- 25
**64.** Juhala, Veera (2017): **Towards Agile Employee Orientation**, Master's Thesis in Human Resource Management, University of VAASA, Faculty of Business Studies, Department of Management.
**65.** Julie, Bett C. (2022): Firm Agile Human Resource and Organizational Performance: A Case Study of the NOREB Counties, Kenya**, Journal of Advanced Research in Economics and Administrative Sciences**, Vol.3, Issue. 4, 37- 47
**66.** Julie, Bett C. (2022): Firm Agile Human Resource and Organizational Performance: A Case Study of the NOREB Counties, Kenya, **Journal of Advanced Research in Economics and Administrative Sciences**, Volume 3, Issue 4, 37-47
**67.** Junita, A. (2021): Agile HR Strategies: Prerequisite of Business Competitiveness in a Dynamic Environment. **Proceedings of the 5th International Conference on Indonesian Social and Political Enquiries**. https://doi.org/10.4108/eai.9-10-2020.2304778
**68.** Junker, T. L. (2019): **Agile Team Practices: Construct Development and Multilevel Study**. Erasmus University of Rotterdam, pp:1-66
**69.** Kabera, B. N., & Kinyua, G. M. (2024): Community of practice as an imperative form organizational performance in the context of non-governmental organizations in Kiambu County, Kenya. **Reviewed Journal International of Business Management**, 5 (1), 197 – 207.https://doi.org/10.61426/business.v5i1.202
**70.** Kao J-C, & et.al (2023): Perceived organizational support and organizational citizenship behavior–A study of the moderating effect of volunteer participation motivation, and cross-level effect of transformational leadership and organizational climate. **Frontiers in Psychology**. 14:1082130. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1082130

**71.** Kavitha, R. & Suresh, M. (2021): Agile practices in human resource management', Springer **Proceedings in Materials**, pp. 713–721. doi:10.1007/978-981-15-8319-3_71.

**72.** Kiziloglu, M. & et.al (2023): Creating Agile Institutions with Organizational Trust in the Finance Sector of Turkey: The Mediating Role of Psychological Empowerment in Times of COVID-19. **Sustainability** 2023, 15, 3019. https://doi.org/10.3390/su15043019

**73.** Korkala, M., & Abrahamsson, P. (2007, August): Communication in distributed agile development: A case study. In Software Engineering and Advanced Applications, 2007. **33rd EUROMICRO Conference on** (pp. 203-210). IEEE.

**74.** Lindblad, M.R. (2006). Performance measurement in local economic development. **Urban Affairs Review**, 41(5), pp. 646-672.

**75.** Lindenberg M. & J. P. Dobel (1993): The challenges of globalization for northern international relief and development NGOs, **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, Vol.28, No.4, p. 13

**76.** Loo, J. T. K. (2019). The Effect of Transformational Leadership and Work Organization on Workforce Agility: A Case Study of a MNC's Semiconductor Company. **Proceedings of the 7th International Seminar on Entrepreneurship and Business (ISEB 2019)**16 November 2019, Bayview Beach Resort, Penang, Malaysia.

**77.** Lopez, S., & et.al (2004): Managing Knowledge: The Link between Culture and Organizational Learning, **Journal of Knowledge Management**, vol. 9, pp. 93-104.

**78.** Maina, P. M., Kiiru, D., & Makhamara, F. (2023): **Influence of Information Systems as a Workforce Agility Practice on Service Delivery of Police Officers in Nairobi City County**, Kenya. e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 23, Issue 9. Ser. VII (September. 2021), PP 60-68

**79.** Malakar, Sudipta (2021): **Agile in Practice: Practical Use-cases on Project Management Methods including Agile, Kanban and Scrum**, First edition, BPB Publications, India.

**80.** Mane, S., Patil, S. & Mirji, K. (2023): Agile HRM: Continuous learning and development'. **International Journal of Business and Management**, 18(2), pp. 40-55.

**81.** Martinez-Sanchez, A. and Vicente-Oliva, S. (2023): Supporting agile innovation and knowledge by managing human resource flexibility, **International Journal of Innovation Science**, Vol. 15 No. 3, pp. 558-578. https://doi.org/10.1108/IJIS-11-2021-0200

**82.** McAllister, D. (1995): Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, **Academy of Management Journal**, vol. 38, pp. 24-59.

**83.** McHugh, Orla & et.al (2010): Using Agile Practices to Build Trust in an Agile Team: A Case Study, **Conference Paper**, January 2010.

**84.** McMackin, D. & Heffernan, M. (2021): The adoption of agile practices in HR management reflects a global trend towards integrating agile methodologies

across organizational functions', **Journal of Human Resources Management**, 25(4), pp.345-362.

**85.** McMackin, John and Heffernan, Margaret. (2021) Agile for HR: Fine in practice but will it work in theory **Human Resource Management Review** 31 (2021) 100791Available, https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100791.

**86.** Medinilla, A´ (2012): **Agile Management**, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2012 DOI 10.1007/978-3-642-28909-5-8.

**87.** Memeti, Armela & et.al (2021): Motivation in IT Projects: Investigating the Effect of Agile Practices on Team Members' Intrinsic Motivation" (2021). **PACIS 2021 Proceedings**. 161. https://aisel.aisnet.org/pacis2021/161

**88.** Miler, J. and Gaida, P. (2019): On the agile mindset of an effective team–an industrial opinion survey. **In 2019 federated conference on computer science and information systems** (fedcsis) September. (pp. 841-849). IEEE.

**89.** Mirji, Hema, Sangeeta patilm & Pravin mane (2023): Agile HR: Unleashing organizational effectiveness through agile practices in human resources. **Madhya Pradesh Journal of social sciences**, A biannually Journal of M. P. Institute of Social Science Research, Ujjain ISSN 0973 – 855x (Vol. 25, No.2, December 2023), 152-159

**90.** Moh'd, Shaimaa & Gregory, Peggy & Barroca, Loonor and Sharp, Helen (2024): Agile human resources management: A systematic mapping study, **German Journal of human resources management**, Vol. 38(4) 345–374.

**91.** Mohamed, M. A., & et.al (2025): The impact of motivation on employee performance of non-governmental organizations in Mogadishu. **International Journal of Organizational Leadership**, 14(1), 108-125. https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60451

**92.** Mordi, A., Schoop, M. (2020): **Making it tangible: creating a definition of the agile mindset**. In: Proceedings of the twenty-Eight European Conference on Information Systems, Marrakesh, Morocco, pp. 1–17.

**93.** Motwani, J., and Katatria, A. (2024). Organization agility: A literature review and research agenda. **International Journal of Productivity and Performance Management**, ahead-of-print(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2023-0383

**94.** Muduli, A., & Pandya, G. (2018). Psychological empowerment and workforce agility. **Psychological Studies**, 63(3), 276-285.

**95.** Muppaneni, Nikhilesh & Ajay Kumar Avula (2024): **Communication Challenges faced by the Agile Team While Working from Home due to pandemic (Covid-19)**, Master of Science in Software Engineering, June 2024, Faculty of Computing, Blekinge Institute of Technology, 371 79 Karlskrona, Sweden.

**96.** MzN International (2021): **The future NGO is agile**, https://www.bond.org.uk/news/2021/10/the-future-ngo-is-agile/ October 13, 2021

**97.** Nagini, R. K., Devi, S. U., & Mohamed, S. (2020): A Proposal on Developing a 360° Agile Organizational Structure by Superimposing Matrix Organizational Structure with Cross-Functional Teams. **Management and Labour Studies**, 45(3), 270–294. https://doi.org/10.1177/0258042x20922108

**98.** Nargis, Lusia & et.al (2024): Agile HR: Adapting Human Resource Practices to Rapid Business Changes, COSTING: **Journal of Economic, Business and Accounting** 7(4):7396-7401

**99.** Natapoera, M., & Mangundjaya, W. (2020, August): The effect of employee involvement and work engagement on workforce agility. **In Proceedings of the 3rd International Conference on Administrative Science, Policy, and Governance Studies**, ICAS-PGS 2019, October 30-31, Universitas Indonesia, Depok. Indonesia.

**100.** Nauman, S., Mansur, S. & Shafique, I. (2022): Autonomy and team performance in Agile HRM'. **Journal of Business Research**, 120, pp. 235-246.

**101.** Nawaz, N., & Gomes, A. M. (2020). **The relationship between organizational citizenship behavior and team performance: The mediating effect of team conflict**. Available at SSRN 3520345. https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3520345

**102.** Ndou, Valentina & et.al (2024): Framework for Agile Transformation: Guiding Organizations Through Cultural, Structural, and Competency Shifts in Project Management, **Administrative Sciences 14:** 301. https://doi.org/ 10.3390/admsci14110301

**103.** Nerur, S., & et.al (2005): Challenges of Migrating to Agile Methodologies, **Communications of the ACM**, Vol. 48(5), pp. 72-78.

**104.** Nijssen, M. & J. Paauwe (2012): HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility? **The International Journal of Human Resource Management**, 23:16, 3315-3335

**105.** Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2019). **Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage**, Tenth Global Edition. New York, MA: McGraw-Hill Education.

**106.** Nylund, Jaakko (2013): I**mproving Processes Through Lean -Management**, Thesis of Business Administration, Helsinki Metropolia.

**107.** Omach, Victoria Olohigocho & Oluwatosin Esther Ajewumi (2024): The Influence of Agile Organizational Design on Employee Engagement and Performance in the Digital Age, **International Journal of Research Publication and Reviews**, Vol 5, no 10, pp 25-39

**108.** Omachi, Victoria Olohigocho & Oluwatosin Esther Ajewumi (2024): The Influence of Agile Organizational Design on Employee Engagement and Performance in the Digital Age, **International Journal of Research Publication and Reviews**, Vol 5, no 10, pp 25-39

**109.** Omolo, T. M. (2019): Determinants of employee performance in humanitarian international non-governmental organizations based in Kenya. **Academic Journal of Human Resource and Business Administration,** 3(7), 57–82. https://www.iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i7_57_82.pdf

**110.** Omowunmi Temitope, Adebayo (2022): Agile and organizational culture: Fostering agile values and mindset, **International Journal of Science and Research Archive**, 2022, 07(02), 672–681

**111.** Ozkan, Necmettin & et.al (2024): **Back to the Essential: A Literature-Based Review on Agile Mindset**, Proceedings of the 18th Conference on Computer Science and Intelligence Systems pp. 201–211

**112.** Parker, David W. & et.al (2015): Improving productivity with self-organised teams and agile leadership, **International Journal of Productivity and Performance Management** 64(1):112-128, DOI:10.1108/IJPPM-10-2013-0178

**113.** Parsons, D., & MacCallum, K. (2019): **Agile and lean concepts for teaching and learning. Agile and Lean Concepts for Teaching and Learning**. Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-13-2751-3.

**114.** Pasuksmit, P., Thammasiri, D. & Phongphattharapong, P. (2022): Employee ownership and motivation in Agile HRM'. **Asian Journal of Management**, 10(3), pp. 123-137.

**115.** Peeters, T. & et.al (2022): The effects of working agile on team performance and engagement, **Team Performance Management**, Vol. 28 No. 1/2, pp. 61-78. https://doi.org/10.1108/TPM-07-2021-0049

**116.** Poister, T. (2003). **Measuring performance in public and nonprofit organizations**. New York: Wiley.

**117.** Popo-Olaniyan, & et.al (2022): A review of US strategies for stem talent attraction and retention: challenges and opportunities. **International Journal of Management & Entrepreneurship Research**, 4(12), 588-606. https://doi.org/10.51594/ijmer.v4i12.673

**118.** Rachmad, Yoesoep Edhie (2022): **Agile Mindset Theory**. Firenze Rinascimento Libri Internazionali, Edizione Speciale 2022, DOI 10.17605/OSF.IO/F5QD6

**119.** Ram, Venkatesh & T. Vijayakumar (2019): Effects of Agile adoption on Trust, Knowledge Sharing and Collaboration in IT Organizations, **International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)**, ISSN: 2278-3075 (Online), Volume-8 Issue-12, October 2019

**120.** Ramakumar, Kavitha & Ma Suresh (2021): Agile Practices in Human Resource Management, February 2021, in book: **Advances in Materials Research, Select Proceedings of ICAMR 2019** (pp.713-721) DOI:10.1007/978-981-15-8319-3_71

**121.** Rashwan, Medhat Fathy & Mohamed Saad (2022): Agile Project Management Implications to Organization's Performance and Readiness for Digitalization, **Journal of Business and Management Sciences**, 2022, Vol. 10, No. 4, 233-246

**122.** Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018): Agile at scale. **Harvard Business Review**, 96(3), 88-96.

**123.** Rigby, Darrell K., Jeff Sutherland, and Hirotaka Takeuchi. "Embracing Agile: How to Master the Process That's Transforming Management." **Harvard Business Review** 94, no. 5 (May 2016): 40–50.

**124.** Sandhu, Nawneet (2021): **The Benefits of Agile HR for a Company**, International Business, Spring 2021, KAMK University of Applied Sciences.

**125.** Senapathi, M. and Srinivasan, A., (2013) **Sustained agile usage: A systematic literature review**. In Proceedings of the 17th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering. April, pp. 119-124.

**126.** Shafiq, M., & Soratana, K. (2019): Lean and Agile paradigms in humanitarian organizations' **logistics and supply chain management**. LogForum, 15 (1).

**127.** Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., Rehman, S. U., and Islam, T. (2020). Exploring the influence of knowledge management process on corporate sustainable performance through green innovation**. Journal of Knowledge Management**, 24(9), 2079–2106. https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0624

**128.** Souaf, Malika & et.al (2015): Measuring Performance of Nonprofit Organizations by Evaluating Integration of Their Values in the Project Management Process, **Universal Journal of Management** 3(2): 63-72, 2015

**129.** Srinivasan, Badri N & Debarshi Mukherjee (2015): Characteristics of Agile Teams– A Discussion on Technology and Culture, **IMS Manthan (The Journal of Innovations)** - Volume X, No. 1, Jan - June 2015, 75- 82

**130.** Srour, Christine Karmy Gad ElKarim & Nour Ahmed Abdellatif (2024): Exploring the effect of agile HRM on teams' performance: An applied study in the Egyptian Banking Sector, **The Business and Management Review**, Volume 15 Number 2, Conference proceedings of the Centre for Business & Economic Research, ROGE-2024, 5-6 August, 342- 350

**131.** Steegh, R. & et.al (2025): Understanding how agile teams reach effectiveness: A systematic literature review to take stock and look forward, **Human Resource Management Review** 35 (2025) 101056

**132.** Surapto, Deni & et.al (2024): Agile Leadership: Enhancing Trust, Innovation Ambidexterity, and Job Performance, **Pakistan Journal of Life and Social Sciences**, 22(2): 9759-9767

**133.** Swigler, Kelly (2018): **Agile human resources, Creating a sustainable future for the HR profession**, First edition, Business Expert Press, LLC, New York.

**134.** Tamtam, F., & Tourabi, A. (2020). A framework for measuring workforce agility: Fuzzy logic approach applied in a Moroccan manufacturing company. **Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal**, 5(3), 411-418.

**135.** Tarumingkeng, Rudy C. (2024): **HRM - Agile Performance Development**, RUDYCT e-PRESS, rudyct75@gmail.com, Bogor, Indonesia, 30 December 2024

**136.** Taylor, Peter (2021): **Make your business agile: a roadmap for transforming your management and adapting to the 'new normal'**, Routledge, New York.

**137.** Teegen, Hildy & et al. (2004): The Importance of Nongovernmental Organizations (NGO's) in Global Governance and Value Creation: An International Business Research Agenda, **Journal of International Business Studies**, pp.1-21

**138.** Teelken, C. (2008). The intricate implementation of performance measurement systems: Exploring developments in professional-service organizations in the Dutch non-profit sector. **International Review of Administrative Sciences**, 74(4), pp. 615-635.

**139.** Terbeche, M., Carrier, M. (2019): **An "Agile Manifesto" for humanitarian and development projects. Groupe URD**. https://www.urd.org/en/review-hem/an-agile-manifesto-for-humanitarian-and-development-projects/.

**140.** Tolf, Sara & et.al (2015): Agile, a guiding principle for health care improvement?", **International Journal of Health Care Quality Assurance**, Vol. 28 Iss 5 pp. Link to this article: http://dx.doi.org/10.1108/IJHCQA-04-2014-0044

**141.** Tötterman, Liisa (2023): **What can Agile Principles applied to Human Resource Management offer growing companies that is not otherwise available?** Thesis, Metropolia University of Applied Sciences, Bachelor of Business Administration, International Business and Logistics.

**142.** Trish. (n.d.): **Agile for Nonprofits: A Project Management Method**. Springly. https://www.springly.org/en-us/blog/agile-method-project-management-method-nonprofit/

**143.** Ubah, Chizomam A. & Umar Abbas Ibrahim (2021): Examining the effect of human resource planning on the performance of public sector organizations: Evidence from Nigeria, **International Journal of Research in Business & Social Science** 10(5) (2021), 72-82

**144.** UN (2018): **Performance Management at the United Nations - A New Vision**, Detailed Report: Institutional readiness assessment for the proposed agile performance management framework at the United Nations Secretariat. Grovation Consulting (Pty) Ltd. (2018).

**145.** Vaszkun, Balazs & Éva Sziraki (2023): Unlocking the key dimensions of organizational agility: A systematic literature review on leadership, structural and cultural antecedents, **Society and Economy** 45 (2023) 4, 393–410

**146.** Verlinden, Neelie (2025): **Agile Performance Management: An HR's Guide**, https://www.aihr.com/blog/agile-performance-management/

**147.** Webb, Candace (2025): **Examples of Continuous Improvement in the Workplace**, https://smallbusiness.chron.com/examples-continuous-improvement-workplace-11323.html

**148.** Wulf, G.; Lewthwaite, R. (2016): Optimizing performance through intrinsic motivation and attention for learning: The OPTIMAL theory of motor learning. **Psychon. Bull. Rev.**, 23, 1382–1414. https://doi.org/10.3758/s13423-015-0999-9.

**149.** Yaziji, Michael & Jonathan Doh (2004): **NGOs and Corporations: Conflict and Collaboration**, Cambridge University Press.

**150.** Ye P., & et.al (2022): Influence of leadership empowering behavior on employee innovation behavior: The moderating effect of personal development support. **Frontiers in Psychology**. 13:1022377. doi: 10.3389/fpsyg.2022.1022377

**151.** Yuchtman, E., and Seashore, S.E. (1967). A system approach to organizational effectiveness. **American Sociological Review**, 32(4), pp. 891-903.

# قائمة الملاحق

# ملحق (1) قائمة المحكمين

| اسم المحكم | الاختصاص | المرتبة العلمية |
|---|---|---|
| د. بسام التزه | إدارة الموارد البشرية | أستاذ |
| د. راتب البلخي | إحصاء | أستاذ مساعد |
| د. فداء ناصر | إدارة الموارد البشرية | أستاذ مساعد |
| د. زكريا سلامة | السلوك التنظيمي | مدرس |

# ملحق (2) استبيان الدراسة

**الجهورية العربية السورية**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**المعهد العالي لإدارة الأعمال**

**قسم: إدارة الموارد البشرية**

## استبيان الدراسة

**تحية طيبة وبعد .....**

تهدف هذه الاستبانة إلى الحصول على المعلومات الضرورية بهدف إكمال دراسة بعنوان: " متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرشيقة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في قطاع المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق" – وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية.

**معلومات شخصية:**

| **الجنس** | ☐ ذكر | | | ☐ انثى | |
|---|---|---|---|---|---|
| **المؤهل العلمي** | ☐ ثانوية | ☐ معهد | ☐ جامعية | ☐ دراسات عليا | |
| **العمر** | ☐ أقل من 20 | ☐ 20وأقل من 30 | ☐ 30وأقل من 40 | ☐ 40وأقل من 50 | ☐ 50وأقل من 60 ☐ 60 فأكثر |
| **الخبرة العملية** | ☐ أقل من 5 سنوات | ☐ 5وأقل من10 | ☐ 10وأقل من 15 | ☐ 15وأقل من 20 | ☐ 20وأقل من25 ☐ 25 فأكثر |

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية المتعلقة بمتطلبات التحول نحو الموارد البشرية الرشيقة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي، وذلك بإحدى الإجابات التالية وفقاً للترتيب الآتي:

**5–موافق بشدة 4–موافق 3–حيادي 2 –غير موافق 1–غير موافق بشدة**

بوضع إشارة حول الرقم الذي يعبر عن إجابتك

**شاكرين تعاونكم واهتمامكم**

الباحث: أوس ماهر حامد

| رقم السؤال | الأسئلة | الإجابات |
|---|---|---|
| **تطوير عقلية الرشاقة** | | |
| .1 | تركز عقلية الإدارة لديكم على تعزيز ثقافة التعلم من الخطأ دون إلقاء اللوم2022, Emmerich, & et.al | 1 2 3 4 5 |
| .2 | تُؤكد إدارة منظمتكم على أهمية الانفتاح على التغيير، والتعلم المُستمر2022 ,Rachmad | 1 2 3 4 5 |
| .3 | تتابع إدارة منظمتكم تأثير عقلية الرشاقة على طريقة تفكير الموظفين ومواقفهم في العمل 2024, Ozkan, & et.al | 1 2 3 4 5 |
| .4 | تعمل إدارتكم على تجسيد قيم الشفافية في ممارساتها اليومية Denning, S. ,2016a | 1 2 3 4 5 |
| .5 | تضع إدارتكم أهداف ومواقف وقيم تُركز على تقديم قيمة مضافة موجهة نحو المستفيدينDenning, S. ,2016a | 1 2 3 4 5 |
| .6 | تشـــجع منظمتكم المديرين على تبني أدوار داعمة وتمكينية بدلاً من التحكم، للاســـتفادة من طاقات ومواهب وقدرات الموظفين Denning, S. ,2016a | 1 2 3 4 5 |
| .7 | توفر منظمتكم بيئة عمل مادية مفتوحة ومُشجعة على التعاون مع جميع أصحاب المصلحة Denning, S. ,2016a | 1 2 3 4 5 |
| **ترويج فرق العمل الرشيقة** | | |
| .8 | تؤهـل منظمتكم موظفين ذوي كفـاءة عـاليـة وقـابليـة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعـة لـدعم فرق العمـل الرشـــيقـة Natapoera&Mangundjaya,2020 | 1 2 3 4 5 |
| .9 | تنسق إدارة منظمتكم العمل بين فرق العمل الرشيقة الموزعة في مختلف أقسام المنظمة2023,Vaszkun & Sziraki | 1 2 3 4 5 |
| .10 | يتم إشراك مديري الفرق والخبراء الفنيين ومسؤولي الموارد البشرية في عملية التوظيف لتقييم المرشحين2024: Ivana | 1 2 3 4 5 |
| .11 | تسعى إدارة منظمتكم إلى تعزيز قدرة الفريق على العمل بشكل متناغم 2020,.Comella & et al | 1 2 3 4 5 |
| .12 | تضع إدارة منظمتكم مؤشرات لقياس وتقييم أداء الفريق وتحديد إجراءات لتحسينه 2020,.Comella & et al | 1 2 3 4 5 |
| .13 | تعمـل إدارة منظمتكم على خلق الثقـة بين أعضـــــاء الفريق ببعضـــــهم البعض لإنجـاز العمـل بنجـاح Srinivasan & Mukherjee,2015 | 1 2 3 4 5 |
| .14 | تتميز فرق العمل الرشـيقة لديكم بالتفاعل المتكرر مع أصـــحاب المصـــلحة للحصـــول على التغذية الراجعة وتحســين الأداء باستمرار، 2025, Steegh, R. & et.al | 1 2 3 4 5 |
| **أنظمة تحفيز داعمة للرشاقة** | | |
| .15 | يلعب قادة منظمتكم دوراً حاسماً في تهيئة الظروف التي تُحفّز أعضاء الفريق وتُعزز الأداء2010 ,.Hurkmans & et al | 1 2 3 4 5 |
| .16 | يشجع نظام التحفيز المعتمد في منظمتكم أعضاء الفريق على اتخاذ المبادرات 2022, .Ye et al | 1 2 3 4 5 |
| .17 | تتابع إدارة منظمتكم تأثير نظم التحفيز على إبداع الموظفين وابتكارهم2019,Fischer, & et.al | 1 2 3 4 5 |
| .18 | تُضبط الحوافز في منظمتكم بما يتناسب مع الاحتياجات التحفيزية لكل موظف 2021, Memeti & et.al | 1 2 3 4 5 |
| .19 | تستخدم إدارة منظمتكم التحفيز كأحد الأبعاد الرئيسية التي تُعزز التزام الموظف 2021, Memeti & et.al | 1 2 3 4 5 |
| .20 | تدعم منظمتكم الفرق ذاتية الإدارة للوصول إلى أنظمة تحفيز أكثر مرونة وداعمة للرشاقة 2022, .Ye et al | 1 2 3 4 5 |
| .21 | يراعي نظام التحفيز في منظمتكم متطلبات واحتياجات الموظفين الخاصة2023:Kao, & et.al | 1 2 3 4 5 |
| **تعزيز الثقة والتعاون** | | |
| .22 | تعزز الثقة في منظمتكم على تبادل المعرفة بين الموظفين2019, Ram & Vijayakumar | 1 2 3 4 5 |
| .23 | تعد المعرفة المتاحة أساسا يبنى عليه اتخاذ قرارات قائمة على الثقة، مما يعزز ثقة الموظفين بأنفسهم McAllister:1995 | 1 2 3 4 5 |
| .24 | تعزز الثقة داخل الفريق تحقيق النتائج بسلاسة2019, Ram & Vijayakumar | 1 2 3 4 5 |
| .25 | تسهم الثقة في تقليل النزاعات، وتُعزز التواصل بما يُسهم في تحسين الأداء الوظيفي2024, Surapto & et.al | 1 2 3 4 5 |
| .26 | تعكس الثقة الشخصية بين أعضاء الفريق مستوى عال من الاحترام المتبادل 2023,Kiziloglu& et.al | 1 2 3 4 5 |
| **تحسين أنظمة الاتصال** | | |
| .27 | يتم تبادل المعلومات في منظمتكم من خلال قنوات التواصل المباشر وغير المباشر2015,Hummel & et.al | 1 2 3 4 5 |

| | | |
|---|---|---|
| .28 | تسعى إدارة منظمتكم إلى خلق تفاعل مستمر بين الموظفين بغية تحقيق نتائج جيدة ومثمرة Hummel & et.al,2015 | 1 2 3 4 5 |
| .29 | تشجع منظمتكم التواصل المباشر أكثر من الاعتماد على الوثائق والأدوات الرسمية Srivastava & Jain,2017 | 1 2 3 4 5 |
| .30 | تعزز ثقافة الرشاقة في منظمتكم الشفافية في التواصل والمهام والأدوار Ansari, 2021 | 1 2 3 4 5 |
| .31 | تعمل منظمتكم على دمج مبادئ الرشاقة في التواصل والتعاون من خلال استخدام تقنيات حديثة ومرنة Demarmels,2018 | 1 2 3 4 5 |
| .32 | تشجع الإدارة التواصل الفعال كوسيلة لتعزيز الانتماء والتقدير لثقافة المنظمة Demarmels,2018 | 1 2 3 4 5 |
| **اندماج (مشاركة) الموظفين** | | |
| .33 | تعد مشاركة الموظفين المنخرطين أولوية استراتيجية في منظمتكم لتحقيق النجاح على المدى الطويل Omachi & Ajewumi ,2024 | 1 2 3 4 5 |
| .34 | يسعى الموظفون المنخرطون في منظمتكم إلى اغتنام الفرص التي تساهم في نجاح المنظمة وتحقيق اهدافها Omachi & Ajewumi ,2024 | 1 2 3 4 5 |
| .35 | يميل الموظفون المنخرطون لديكم إلى بذل جهود أكبر في أدوارهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيز رضا المستفيدين Gallup ,2021 | 1 2 3 4 5 |
| .36 | يسهم إشراك الموظفين لديكم تأثيراً بالغاً في ترسيخ ثقافة إيجابية في مكان العمل Gallup ,2021 | 1 2 3 4 5 |
| .37 | يُؤثر إشراك الموظفين في منظمتكم في بناء سمعة إيجابية لها Gallup ,2021 | 1 2 3 4 5 |
| .38 | تمنح إدارة منظمتكم الموظفين حرية اتخاذ القرارات بشأن عملهم وكيفية تعاملهم مع مهامهم Jelena& et.al ,2024 | 1 2 3 4 5 |
| .39 | تُشجع ثقافة منظمتكم الموظفين في التعبير عن أفكارهم ومخاوفهم Boccoli& et.al ,2023 | 1 2 3 4 5 |
| **الأداء التنظيمي للمنظمة غير الحكومية** | | |
| .40 | يقاس الأداء التنظيمي في منظمتكم بمقارنة النتائج الفعلية بالأهداف والغايات المحددة Iriye, 2019 | 1 2 3 4 5 |
| .41 | يعكس الأداء التنظيمي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف في بيئة تنافسية Mohamed & et.al ,2025 | 1 2 3 4 5 |
| .42 | يشير الأداء التنظيمي في منظمتكم إلى مدى التزام الموظفين بتحقيق الأهداف المعلنة Mayer, 2017 | 1 2 3 4 5 |
| .43 | تركز منظمتكم على مفهوم الأداء الاجتماعي بغية تلبية توقعات مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة Ciucescu & Feraru ,2014 | 1 2 3 4 5 |
| .44 | يتم تقييم أداء منظمتكم من خلال فعاليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تم تحديدها بشكل متبادل Abo Ramadan & Borgonovi ,2015 | 1 2 3 4 5 |
| .45 | تضع منظمتكم مؤشرات للأداء فيها Teelken ,2008 | 1 2 3 4 5 |
| .46 | يتم تقييم الأداء في منظمتكم كنظام مؤلف من المدخلات والمخرجات والنتائج والأثر Teelken ,2008 | 1 2 3 4 5 |
| .47 | ترتكز إدارة الأداء التنظيمي في منظمتكم على التعلم المستمر، والشعور بالارتباط بمجتمع العملBaker,2017 | 1 2 3 4 5 |
| .48 | يشارك قسم الموارد البشرية في منظمتكم في تغيير عقلية المنظمة، وتوعية المديرين والموظفين بالنظام الجديد Verlinden, ,2025 | 1 2 3 4 5 |
| .49 | تعتمد منظمتكم نهج مرن لإدارة الأداء للاستعداد للمستقبل بشكل أفضل والاستفادة من الفرص الممكنة Deloitte survey:2017 | 1 2 3 4 5 |