

عنوان البحث

دور القيادة الرشيدة في إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية

إعداد الطالب/ مها عبدالرحمن الطريقي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

شهدت العقود الأخيرة تطورات ملحوظة في أساليب القيادة والإدارة، حيث أصبح من الضروري للمنظمات تبني نماذج إدارية تتماشى مع التغيرات السريعة في بيئات العمل المختلفة، وقد برز مفهوم القيادة الرشيقة (Agile Leadership) كأحد الاتجاهات الحديثة التي تهدف إلى تعزيز كفاءة المؤسسات وزيادة قدرتها على التكيف مع المستجدات المتسارعة، مما يجعله أحد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق النجاح المؤسسي. (أبو طالب 2020)

وحظي مفهوم القيادة الرشيقة باهتمام متزايد في الأوساط الأكاديمية والإدارية، نظرًا لدوره المحوري في تحسين الأداء التنظيمي وتمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بمرونة وكفاءة، فقد كشفت الأبحاث الحديثة أن القادة الذين يتبنون هذا النمط من القيادة يحققون مستويات أعلى من الإنتاجية والاستجابة الفعالة للتغيرات التنظيمية، مما يدعم استدامة المؤسسات في بيئة تنافسية متسارعة.

وتقوم القيادة الرشيقة على مجموعة من المبادئ الجوهرية التي تسهم في تحقيق التحول المؤسسي، من أبرزها المرونة في اتخاذ القرارات، والقدرة على التكيف مع المتغيرات، والتمكين الفعال للموظفين، وتعزيز بيئة العمل التشاركية، كما أن هذا النهج يركز على أهمية تحليل البيانات والاستفادة منها في رسم السياسات التنظيمية، وهو ما يسهم في تحسين الأداء وتعزيز الابتكار داخل المنظمات. (الأسود والهمص 2021)

فمع تزايد الاهتمام بأنماط القيادة المختلفة، مثل القيادة الروحية، والأصيلة، والخادمة، برزت القيادة الرشيقة كمنهج إداري يهدف إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال التفاعل السريع مع المتغيرات، واتخاذ قرارات مستندة إلى المعلومات الدقيقة، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، وهو ما يجعل هذا النموذج مناسبًا للبيئات التي تتطلب ديناميكية عالية، مثل المؤسسات الأكاديمية.

وفي هذا السياق، تعد الجامعات السعودية من المؤسسات التي يمكن أن تستفيد بشكل كبير من تطبيق القيادة الرشيقة، وذلك بسبب التحولات السريعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي، والمتطلبات المتزايدة لتحقيق التميز الأكاديمي والإداري. فالقيادة الرشيقة في الجامعات

لا تسهم فقط في تطوير الكفاءات البشرية، بل تلعب دوراً رئيسياً في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي.

ومن خلال تطبيق مبادئ القيادة الرشيدة، يمكن للجامعات السعودية تحقيق العديد من الفوائد، مثل تحسين بيئة العمل الأكاديمية، وتعزيز رضا أعضاء هيئة التدريس والموظفين، ودعم عمليات التوظيف والتطوير المهني، وتحقيق تكامل فعال بين الأداء الفردي والمؤسسي. كما أن هذا النموذج الإداري يسهم في تقليل البيروقراطية وتعزيز ثقافة العمل التعاوني، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات. (التويجري وآخرون 2023)

إلى جانب ذلك، تسهم القيادة الرشيدة في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات الأكاديمية، حيث تعتمد على تمكين الأفراد من اقتراح حلول إبداعية للمشكلات التنظيمية، وتحفيزهم على المشاركة في عمليات التحسين المستمر. وهذا النهج يساعد الجامعات على تطوير برامج تعليمية مرنة تتماشى مع احتياجات سوق العمل المتغيرة، وتعزيز البحث العلمي من خلال دعم بيئات العمل التعاونية بين الباحثين والأكاديميين.

وفي ظل التحولات المتسارعة في بيئات الأعمال والتعليم، أصبح من الضروري للجامعات السعودية تبني استراتيجيات قيادة تعتمد على التكنولوجيا والبيانات، مما يسهم في تحسين الأداء واتخاذ قرارات مستندة إلى معلومات دقيقة. فالقيادة الرشيدة، من خلال الاعتماد على التقنيات الحديثة وأدوات التحليل الرقمي، تساعد في تحسين عمليات التخطيط الأكاديمي والإداري، وتعزيز قدرة الجامعات على التكيف مع المتغيرات.

كما أن القيادة الرشيدة تلعب دوراً حيوياً في تطوير رأس المال البشري داخل الجامعات، حيث تركز على تحفيز الموظفين وأعضاء هيئة التدريس على تطوير مهاراتهم، ودعمهم ببرامج تدريبية مستمرة، وتوفير بيئة تعليمية تتسم بالمرونة والتعاون. وهذا النهج لا يسهم فقط في تحسين أداء العاملين، بل يعزز أيضاً من جودة العملية التعليمية. (السليحات 2021)

وتأتي أهمية تطبيق القيادة الرشيقة في الجامعات السعودية في سياق رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى تحقيق تميز تعليمي عالمي وتعزيز جودة التعليم العالي. فهذه الرؤية تدعو إلى تحديث أنظمة الإدارة في المؤسسات الأكاديمية، وتبني نماذج قيادية حديثة تواكب التحولات العالمية، وهو ما يجعل القيادة الرشيقة إحدى الأدوات الفعالة لتحقيق هذه الأهداف.

وعلاوة على ذلك، يساعد تبني القيادة الرشيقة في الجامعات السعودية على تحقيق ميزة تنافسية على المستويين المحلي والدولي، حيث تسهم في تطوير آليات العمل الأكاديمي، وتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية، وتعزيز مكانة الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية. وهذا يجعل القيادة الرشيقة عنصراً أساسياً في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز الريادة الأكاديمية.

بناءً على ما سبق، فإن دراسة دور القيادة الرشيقة في إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية تعد خطوة مهمة نحو تحقيق استدامة التطوير الأكاديمي والإداري. فمن خلال تطبيق مبادئ القيادة الرشيقة، يمكن للجامعات السعودية تعزيز كفاءتها التشغيلية، وتحسين بيئة العمل، ورفع جودة الأداء المؤسسي، مما يسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في تطوير قطاع التعليم العالي ليصبح من بين الأفضل عالمياً. (السوايعر 2021)

مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات السعودية تحديات متزايدة في إدارة مواردها البشرية، نظراً للتغيرات السريعة في بيئة العمل الأكاديمية ومتطلبات التميز المؤسسي. ومع التحولات العالمية في أساليب الإدارة، برزت القيادة الرشيقة (Agile Leadership) كأحد المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تعزيز مرونة المؤسسات، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق التكيف السريع مع المتغيرات التنظيمية.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بمفهوم القيادة الرشيقة، إلا أن تطبيقه في إدارة الموارد البشرية داخل الجامعات لا يزال محدوداً، حيث تواجه المؤسسات الأكاديمية تحديات تتعلق بمدى تبني هذه الممارسات وتأثيرها الفعلي على تطوير بيئة العمل الأكاديمي. وتشير الدراسات إلى أن القيادة الرشيقة يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز

ثقافة الابتكار، وتمكين الأفراد، وتعزيز العمل التشاركي، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تستكشف مدى فاعلية تطبيقها في الجامعات السعودية.

كما أن بيئة التعليم العالي تتطلب أساليب إدارية ديناميكية تتماشى مع رؤية المملكة 2030، والتي تسعى إلى تطوير قطاع التعليم عبر تبني ممارسات إدارية حديثة تضمن تحقيق الكفاءة والمرونة والاستدامة. ومع ذلك، لا تزال بعض الجامعات تواجه تحديات في التحول من النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج أكثر رشاقة، مما يؤثر على استجابتها للتغيرات ومتطلبات التطوير.

بناءً على ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة حول مدى تأثير القيادة الرشيدة في إدارة الموارد البشرية داخل الجامعات السعودية، والتحديات التي تواجه تطبيقها، ومدى مساهمتها في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز تنافسية الجامعات على المستويين المحلي والدولي.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة في الآتي:

أولاً.. الأهمية النظرية

1. تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمفهوم القيادة الرشيدة وأثرها في إدارة الموارد البشرية داخل الجامعات، مما يعزز من الفهم الأكاديمي لهذا المجال الحيوي.
2. تسلط الدراسة الضوء على الدور المحوري للقيادة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات السعودية، لا سيما في ظل التغيرات المتسارعة في قطاع التعليم العالي.
3. توفر الدراسة إطاراً نظرياً يربط بين القيادة الرشيدة وإدارة الموارد البشرية، موضحة كيف يمكن لتبني هذا النموذج القيادي أن يساهم في تعزيز المرونة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات.
4. تعزز الدراسة فهم العلاقة بين القيادة الرشيدة وكفاءة رأس المال البشري، مما يساهم في تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لإدارة الموارد البشرية في البيئات الأكاديمية.

ثانياً.. الأهمية التطبيقية

1. تقدم الدراسة رؤى وتوصيات عملية يمكن أن تساعد الجامعات السعودية في تبني ممارسات القيادة الرشيدة، مما ينعكس إيجاباً على تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين.
2. توفر الدراسة إطاراً استرشادياً لصناع القرار في الجامعات حول كيفية تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية عبر أساليب القيادة الرشيدة، مما يساهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية والتميز المؤسسي.
3. تساهم الدراسة في دعم الجامعات السعودية في تطوير برامج تدريبية وقيادية تستند إلى مبادئ القيادة الرشيدة، مما يساعد في إعداد كوادر إدارية أكثر قدرة على التعامل مع التحديات والتغيرات.
4. يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في مساعدة الجامعات على إعادة تصميم عمليات التوظيف والتطوير والتقييم بناءً على مبادئ القيادة الرشيدة، مما يعزز من قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والدولي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مفهوم القيادة الرشيدة وأبرز خصائصها ومبادئها.
2. استكشاف مفهوم إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي داخل الجامعات.
3. تحليل مدى تطبيق القيادة الرشيدة في إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية.
4. دراسة تأثير القيادة الرشيدة على كفاءة إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.
5. تقديم توصيات حول كيفية تعزيز تبني القيادة الرشيدة في إدارة الموارد البشرية بالجامعات.

تساؤلات الدراسة:

يمكن تلخيص إشكالية هذه الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

ما هو دور القيادة الرشيقة في إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية

ويندرج تحت هذا السؤال بعض الأسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

1. ما الإطار المفاهيمي للقيادة الرشيقة؟
2. ما الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية في الجامعات؟
3. ما مدى تطبيق القيادة الرشيقة في إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية؟
4. ما أثر القيادة الرشيقة على كفاءة إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية؟
5. كيف يمكن تعزيز تبني القيادة الرشيقة في إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي؟

فروض الدراسة:

تقوم الدراسة على اثبات الفروض الآتي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور القيادة الرشيقة في إدارة الموارد البشرية.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابة عينة الدراسة نحو القيادة الرشيقة تُعزى للمتغيرات الشخصية الآتية: النوع والعمر والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابة عينة الدراسة نحو إدارة الموارد البشرية تُعزى للمتغيرات الشخصية الآتية: النوع والعمر والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

الدراسات السابقة:

سوف يتم استعراض الدراسات السابقة وفقاً لثلاثة محاور رئيسية، حيث يركز المحور الأول على الدراسات المتعلقة بالقيادة الرشيقة، أما المحور الثاني فيتناول الدراسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، بينما يجمع المحور الثالث بين هذين المتغيرين، مسلطاً

الضوء على الأبحاث التي تناولت العلاقة بين القيادة الرشيدة وإدارة الموارد البشرية، وسيتم عرض الدراسات وفق ترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث كالآتي:

المحور الأول: دراسات ذات صلة بالقيادة الرشيدة

هدفت دراسة (عبد الباري ويوسف 2025) الى تحليل دور القيادة الرشيدة في تطوير إدارة الموارد البشرية داخل الجامعات السعودية، من خلال استكشاف مدى تأثير ممارساتها على الأداء الأكاديمي والإداري. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانات موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في الجامعات السعودية. وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين تبني القيادة الرشيدة وتحسين كفاءة الموارد البشرية، حيث تسهم هذه القيادة في تعزيز بيئة العمل التشاركية، ودعم ثقافة الابتكار، وزيادة رضا العاملين. كما أشارت الدراسة إلى أن المرونة في اتخاذ القرارات، والتواصل الفعال، وتمكين الموظفين من المشاركة في صنع القرار، تعد من أهم العوامل التي تعزز الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات إدارية مرنة تدعم التكيف مع التغيرات السريعة في قطاع التعليم العالي، إضافةً إلى تطوير برامج تدريبية لتعزيز ممارسات القيادة الرشيدة بين القادة الإداريين، بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي واستدامة جودة التعليم في الجامعات السعودية.

كما سعى الباحث في دراسة (امين 2024) الى تحليل درجة تطبيق القيادة الرشيدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في لواء القويسمة بالأردن. شملت العينة 340 معلمًا ومعلمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام استبانة مكونة من جزأين: الأول لقياس القيادة الرشيدة، والثاني لقياس الالتزام التنظيمي. أظهرت النتائج أن درجة تطبيق القيادة الرشيدة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة جاءا بمستوى متوسط. كما كشفت الدراسة عن فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق القيادة الرشيدة ومستوى الالتزام التنظيمي لصالح الذكور، وحملة البكالوريوس، وأصحاب الخبرة الأقل من خمس سنوات. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين تطبيق القيادة الرشيدة ومستوى الالتزام التنظيمي. أوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية وورش عمل لتعزيز فهم القيادة الرشيدة وتطبيقها، بالإضافة إلى اقتراح آليات

لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من خلال الدورات التدريبية التي تنظمها وزارة التربية والتعليم.

وفي دراسة (Rialti 2024) اتجه الباحث الى استكشاف تأثير أنماط القيادة على نجاح عمليات التحول الرقمي في الشركات، مع التركيز على دور القيادة الرشيدة. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات مع 19 مديراً وموظفاً من شركة LEM Industries الإيطالية، وذلك لجمع رؤى حول كيفية قيادة التحول الرقمي بفعالية. أظهرت النتائج أن القادة الرشيقين يساهمون في تحقيق التحول الرقمي الناجح من خلال اتخاذ قرارات سريعة، والمشاركة المستمرة في أنشطة التحول، وتطبيق ممارسات تطويرية وثرية، مما يعزز من كفاءة المنظمة ومرونتها. كما تبين أن تبني القيادة الرشيدة يعزز إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، مما يرفع من معنوياتهم ويجعلهم يشعرون بأنهم جزء من مستقبل الشركة. بناءً على ذلك، توصي الدراسة الشركات التي تسعى للتحول الرقمي بتبني ممارسات القيادة الرشيدة، وتعزيز مشاركة الموظفين في عمليات التغيير، لضمان تحقيق تحول رقمي ناجح ومستدام.

واتجه الباحث في دراسة (بوعامر وبن احمد 2022) الى تحليل تأثير القيادة الرشيدة على إدارة الأزمات في جامعة غرداية، حيث تم اعتماد القيادة الرشيدة كمتغير مستقل وإدارة الأزمات كمتغير تابع. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتم توزيع 55 استبانة على قادة الجامعة، خضع منها 50 للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة الرشيدة متوفرة بمستوى جيد لدى قادة الجامعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيدة وإدارة الأزمات، مما يدل على تأثير القيادة الرشيدة في تحسين إدارة الأزمات. بناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تبني أساليب الإدارة الرشيدة عبر برامج تدريبية لتعزيز مهارات القيادة الرشيدة، إضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية داعمة لأساليب الإدارة الحديثة، مما يساهم في التعامل الفعال مع الأزمات المتوقعة وغير المتوقعة.

واتجهت دراسة (طيبة 2022) الى هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الرشيدة، من خلال أبعادها الثلاثة: المهارات الإبداعية، الحفز الإلهامي، والذكاء الانفعالي، على

تحقيق التنمية البيئية المستدامة في شركة صلة بمحافظة جدة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة وزعت على 303 موظفًا من أصل مجتمع بحثي مكون من 1250 موظفًا، ثم تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها تحقيق القيادة الرشيدة في الشركة مستويات مرتفعة بمتوسط حسابي (4.10)، كما أظهرت الشركة مستوى عالٍ من التنمية البيئية المستدامة بمتوسط حسابي (4.09). وأثبتت نتائج الفرضيات وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الرشيدة بأبعادها على التنمية البيئية المستدامة عند مستوى معنوية (0.05).

وأوصت الدراسة بتعزيز دور القيادة الرشيدة في دعم الموظفين وفهم تحدياتهم، مما يزيد من إحساسهم بالمسؤولية تجاه الشركة، بالإضافة إلى تطبيق المعايير الدولية في الممارسات البيئية وتقليل الأثر السلبي للنشاطات التشغيلية على البيئة.

وفي دراسة (Aftab et al 2022) اتجه الباحث الى استكشاف دور القيادة الرشيدة في إدارة الصراعات بين الأدوار خلال فترة جائحة COVID-19، وتأثيرها على رضا الموظفين عن العمل والحياة. اعتمدت الدراسة على تصميم كمي بمنهج زمني مرحلي لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في باكستان، نظرًا لتأثر قطاع التعليم بشكل كبير خلال الجائحة. أظهرت النتائج أن القيادة الرشيدة ساعدت في تقليل الضغوط الناتجة عن الغموض في الأدوار وتضاربها وزيادة الأعباء، مما أدى إلى تحسين التوازن بين العمل والأسرة وتعزيز رضا الموظفين عن حياتهم ووظائفهم. كما أوصت الدراسة بإجراء أبحاث مستقبلية حول تأثير القيادة الرشيدة على الرضا الزوجي، خاصة بين الأزواج العاملين، وإجراء دراسات مقارنة بين الدول المتقدمة والنامية لفهم دور القيادة في استدامة العلاقات المهنية والشخصية.

المحور الثاني: دراسات ذات صلة بإدارة الموارد البشرية

سعت دراسة (Budhwar et al 2023) الى تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الذكاء الاصطناعي التوليدي، ولا سيما ChatGPT، على إدارة الموارد البشرية، والاقتصاد، والمجتمع، والبيئة. اعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات الحالية لربط الذكاء الاصطناعي التوليدي بممارسات وعمليات إدارة الموارد البشرية، مع تحليل التداعيات المحتملة على التوظيف، وعلاقات أصحاب المصلحة، ونماذج الأعمال، والبحث الأكاديمي. توصلت الدراسة إلى أن هذه التقنيات يمكن أن تؤدي إلى تحولات جذرية في سوق العمل، مع آثار غير مؤكدة تتراوح بين تحسين الكفاءة وإثارة مخاوف أخلاقية مثل الخصوصية والتحيز والمعلومات المضللة. توصي الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات تكيفية في إدارة الموارد البشرية لمواكبة هذه التغيرات، مع التركيز على الممارسات الأخلاقية واستخدام الذكاء الاصطناعي بطرق تعزز الإنتاجية دون المساس بحقوق الأفراد وسلامتهم المهنية.

كما اتجه الباحث في دراسة (Silva et al 2022) الى تطوير الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية في سياق الثورة الصناعية الرابعة (الصناعة 4.0)، من خلال تحليل تأثير التحول الرقمي على مكان العمل والموارد البشرية. اعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية للأدبيات، حيث تم تحليل محتوى 93 ورقة بحثية من 75 مجلة متخصصة، مما كشف عن تأثير الصناعة 4.0 على إدارة الموارد البشرية في 13 موضوعًا مختلفًا، مع تحديد الاتجاهات والتحديات المتعلقة بالقوى العاملة والمنظمات. توصلت الدراسة إلى أن الرقمنة تعزز الإنتاجية وتعيد تشكيل ممارسات الموارد البشرية، مما يستدعي تبني استراتيجيات حديثة لتحقيق التوازن بين التطور التكنولوجي والجانب الإنساني في بيئة العمل الرقمية.

وسعى الباحث في دراسة (الحياصات 2022) الى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم، بالإضافة إلى تأثيرها في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الرضا الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل دور استقطاب الموظفين، اختيارهم، تقييمهم، وتحفيزهم في رفع جودة الإنتاج وتحقيق التنمية داخل

المنشآت، وأظهرت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا محوريًا في تطوير الأداء الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، كما تبين أن الكفاءة البشرية تؤثر بشكل مباشر على نجاح المنظمة واستدامتها.

كما أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات حديثة في إدارة الموارد البشرية، والاهتمام بتطوير الموظفين عبر التدريب المستمر، وتعزيز بيئة عمل محفزة لرفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وفي دراسة (Saks 2022) سعى الباحث الى تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية الأكثر تأثيرًا على إشراك الموظفين، وتوضيح الآليات النظرية التي تفسر العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإشراك الموظفين. من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالإشراك والمناخ التنظيمي وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، توصلت الدراسة إلى أن ممارسات مثل تصميم الوظائف، والتدريب والتطوير، وترتيبات العمل المرنة، والتوازن بين العمل والحياة، والمشاركة في صنع القرار، والصحة والسلامة، والتطوير المهني، وبرامج الصحة والعافية تسهم في خلق مناخ تنظيمي داعم يركز على رعاية الموظفين. يؤدي هذا المناخ إلى تعزيز شعور الموظفين بالانتماء، مما يرفع من مستويات إشراكهم في العمل. بناءً على ذلك، توصي الدراسة بتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تدعم بيئة عمل إيجابية، وتطوير استراتيجيات لزيادة إشراك الموظفين عبر تحسين ظروف العمل ودعمهم بمزايا وظيفية مرنة، إضافة إلى توجيه الأبحاث المستقبلية نحو دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرعاية بالموظفين وتأثيرها على مستويات إشراكهم.

المحور الثالث: دراسات تربط المتغيرين

سعى الباحث في دراسة (مطر 2024) الى استكشاف دور الإدارة الرشيدة في تعزيز الكفاءة الإدارية للعاملين في إدارة المرافق بجامعة خاصة في جدة، المملكة العربية السعودية. ركزت الدراسة على ثلاثة مجالات رئيسية: دور إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدفقها، وتنفيذ نظام السحب، والسعي للكمال في تطوير الكفاءة الإدارية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، مستخدمةً استبانة مكونة من 30 فقرة، وتم تطبيقها على عينة مكونة من 180 موظفًا وموظفةً من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ 335

فردًا. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الرشيقة وتنمية الكفاءة الإدارية للموظفين. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة إشراك الموظفين بفاعلية في تبني التفكير المرن، لما له من أثر إيجابي على الأداء والمعنويات، بالإضافة إلى تعزيز الدورات التدريبية المتعلقة بالإدارة الرشيقة وفق خطة واضحة تلبي الاحتياجات الوظيفية. كما أبرزت الدراسة إمكانية تحسين الأداء والكفاءة الإدارية، مما يتيح للجامعات الخاصة تحقيق إدارة أكثر كفاءة وفعالية لمرافقها، ويؤسس لمستقبل أكثر بساطة ومرونة في بيئة العمل الجامعية.

وفي دراسة (الولدي والشماسي 2024) اتجهت الدراسة الى تحليل أثر تطبيق الإدارة الرشيقة، والتمثلة في تنظيم موقع العمل، والتحسين المستمر، والعمل القياسي، وتعدد مهام الموظفين، على جودة الحياة الوظيفية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر الموظفين الإداريين. كما سعت إلى قياس مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة وجودة الحياة الوظيفية في الجامعة، إلى جانب استكشاف الفروق في استجابات العينة تبعًا للمتغيرات الديموغرافية كالجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية، والمسمى الوظيفي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من 243 مفردة ضمن مجتمع الدراسة الذي يضم 4300 موظف وموظفة. توصلت النتائج إلى وجود تأثير جزئي لبعض أبعاد الإدارة الرشيقة على جودة الحياة الوظيفية، مع تسجيل مستوى تطبيق مرتفع للإدارة الرشيقة بنسبة 72.6%، ومستوى مرتفع لجودة الحياة الوظيفية بنسبة 70.8%. كما أظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية لصالح الفئة العمرية 50 سنة فأكثر. وأوصت بضرورة تبني الإدارة الرشيقة بشكل متكامل، وتحسين الإجراءات الإدارية لتقليل الهدر واستثمار الموارد بفعالية ضمن الثقافة التنظيمية للجامعة.

وفي دراسة (Moh'd et all 2024) سعى الباحث الى رسم خريطة للحالة الحالية لبحوث الموارد البشرية الرشيقة، ومعالجة الافتقار إلى مراجعة شاملة للأدبيات حول هذا الموضوع. باستخدام نهج رسم الخرائط المنهجي، تحدد الدراسة 86 دراسة أولية ذات صلة، وتصنفها إلى موضوعين رئيسيين: "Agile for HR"، الذي يبحث في كيفية تبني وظائف

الموارد البشرية للممارسات الرشيقة، و"HR for Agile"، الذي يستكشف كيف يدعم الموارد البشرية المنظمات الرشيقة. تشير النتائج إلى أن "HR for Agile" هي منطقة أكثر نضجًا مع نماذج وأطر عمل راسخة. تسلط الدراسة الضوء أيضًا على الطبيعة المجزأة والمتنوعة لبحوث الموارد البشرية الرشيقة، حيث ظهرت معظم المنشورات بعد عام 2019 في مجالات متعددة التخصصات. تشمل المساهمات الرئيسية تحليلًا موضوعيًا لموضوعات البحث، ومقارنة بين ممارسات الموارد البشرية التقليدية والرشيقة، وتعريفًا محسنًا للموارد البشرية الرشيقة، وتحديد فجوات البحث، وأجندة مقترحة للدراسات المستقبلية. وفي الممارسة العملية، تؤكد الدراسة على فوائد الموارد البشرية الرشيقة، وخاصة في مجال اكتساب المواهب والمرونة التنظيمية، وتدعو إلى تغييرات تدريجية في ممارسات الموارد البشرية بدلاً من التحولات واسعة النطاق.

الى جانب دراسة (عبيدش وغريوج 2024) التي اتجهت الى استكشاف دور مرونة إدارة الموارد البشرية في تبني أساسيات الإدارة الرشيقة، حيث تم التركيز على مفهوم المرونة كعنصر أساسي في تحسين أداء المؤسسات الخدمية والاقتصادية واتخاذ القرارات الفعالة. تناولت الدراسة تطبيق هذا المفهوم في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ميله، وتم جمع البيانات من 50 موظفًا باستخدام الاستبيان، ثم تحليلها باستخدام برنامج SPSS 28 واختبار الفرضيات عبر أساليب إحصائية متنوعة.

وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين مرونة إدارة الموارد البشرية وتبني الإدارة الرشيقة في المؤسسة محل الدراسة، مما يؤكد أهمية تعزيز أبعاد المرونة لدى الموظفين، وخاصة في قسم الموارد البشرية. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة اعتماد استراتيجيات مرنة في إدارة الموارد البشرية لتعزيز الكفاءة التشغيلية ودعم تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة.

اتجهت دراسة (خانجي 2023) الى دراسة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مثل الاستقطاب، والاختيار، والتدريب، والتطوير، وتقييم الأداء، على تطبيق الإدارة الرشيقة، مع تحليل تأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) على هذه العلاقة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم

توزيع استبانة إلكترونية على عينة عشوائية من موظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) في سوريا، وتم استرداد 60 استجابة صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيدة، كما تبين أن بعض المتغيرات الديموغرافية تؤثر في العلاقة بين هذه الاستراتيجيات والإدارة الرشيدة، حيث أظهرت الفروق الإحصائية أن العمر يؤثر على العلاقة بين بعض استراتيجيات الموارد البشرية والإدارة الرشيدة، بينما يؤثر المستوى التعليمي وسنوات الخبرة على تأثير استراتيجيات التدريب والتطوير على الإدارة الرشيدة. اختتم البحث بمجموعة من التوصيات والمقترحات التي تهدف إلى مساعدة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) في سوريا على تبني الإدارة الرشيدة بفاعلية لتحقيق الأداء الأمثل.

كما سعت دراسة (حاجي وعثمان 2023) إلى استكشاف دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيدة في تحقيق التفوق الاستراتيجي في الجامعات. وتضمنت إشكالية البحث تساؤلات حول مدى توفر هذه الممارسات وأبعاد التفوق الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة، بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بينهما. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة عشوائية من 135 فرداً من القيادات الإدارية في الجامعات المستهدفة، وتم استرداد 103 استبانات بنسبة استجابة بلغت 76.3%. أظهرت النتائج وجود ارتباط وتأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيدة على التفوق الاستراتيجي، مما يعكس أهميتها في تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المؤسسية. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز هذه الممارسات داخل الجامعات، مع تحديث أنظمة التعويضات بشكل مستمر بما يتماشى مع متطلبات السوق، لما لذلك من أثر في رفع الروح المعنوية وتحفيز الأداء الفعال للعاملين.

واتجه الباحث في دراسة (Ranasinghe & Sangaradeniya 2021) إلى استكشاف الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية الرشيدة (Agile HRM) في الشركات الحديثة، مع التركيز على التحول نحو المرونة في مختلف الوظائف التنظيمية، بما في

ذلك إدارة الموارد البشرية. تميز الدراسة بين منظورين رئيسيين: "HRM for Agile"، الذي يركز على تصميم أنظمة إدارة الموارد البشرية التي تدعم التنفيذ الرشيق في جميع أنحاء المنظمة، و"Agile for HRM"، الذي يطبق مبادئ Agile على وظائف إدارة الموارد البشرية نفسها. تسلط النتائج الضوء على الطلب المتزايد على المرونة والاستقلالية بين الموظفين والحاجة إلى الاعتراف بمساهماتهم بشكل فردي. توصي الدراسة المنظمات بتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة لتعزيز الاستجابة ورضا الموظفين والقدرة على التكيف بشكل عام.

المنطلقات النظرية للدراسة:

1. القيادة الرشيقة:

مفهوم القيادة الرشيقة

يمكن تعريف القيادة الرشيقة بأنها نهج قيادي حديث يهدف إلى تعزيز مرونة وسرعة الاستجابة داخل المنظمات من خلال تقليل التعقيدات والروتين، والتركيز على التحفيز، والقيم الأخلاقية، وتعزيز الأداء بين العاملين. تطورت القيادة الرشيقة استنادًا إلى نماذج قيادية سابقة، مثل القيادة التحويلية والتبادلية والتطويرية، حيث تجمع بين الابتكار والاستجابة السريعة للمتغيرات لتحقيق أفضل النتائج التنظيمية. (السوايعر 2021)

سمات القيادة الرشيقة

تتميز القيادة الرشيقة بعدة مزايا، من أبرزها:

- توفير فهم أعمق للأدوار والمسؤوليات الموكلة إلى الأفراد داخل المنظمة.
- تحقيق نتائج أكثر فاعلية في تطبيق مبادئ الرشاقة التنظيمية، مما يساهم في نشر ثقافة تدعم السلوكيات الرشيقة من خلال تبادل المعلومات والتغذية الراجعة.
- تبني الفكر الرشيق الذي يعتبر أن رأس المال الفكري هو العنصر الأهم في المنظمة، مما يستدعي إشراك الأفراد بوضوح وفعالية في عملية اتخاذ القرارات، والمساهمة في إيجاد الحلول الناجحة، وتقديم الاقتراحات البناءة.

- تعزيز علاقات قوية بين القادة والعاملين، تقوم على الاحترام المتبادل والمودة، بفضل تبني سلوكيات القيادة الرشيدة.
- التحكم الفعال في الوقت عبر تحسين استغلاله وتقليل الهدر، مما يؤدي إلى استخدام أكثر كفاءة للموارد والطاقات داخل المنظمة. (التويجري وسهاد 2023)

مبادئ القيادة الرشيدة

- تحديد القيمة: يتمحور حول تبني منظور العميل وتحديد ما هو مستعد لدفع ثمنه، حيث لن يقبل العملاء دفع تكاليف إضافية ناتجة عن عدم كفاءة المنتج أو الخدمات غير الضرورية التي لا يحتاجونها.
- تحديد سلسلة القيمة وتقليل الهدر: يشمل رسم خرائط للأنشطة اللازمة لتطوير المنتج أو الخدمة، مع تمييز العمليات ذات القيمة المضافة عن تلك التي لا تضيف قيمة وتُعتبر هدرًا وفقًا لنظرية Lean.
- تعزيز التدفق المستمر: يتطلب توحيد العمليات وفقًا لأفضل الممارسات بحيث تتربط بشكل مرن، مما يوفر وقتًا إضافيًا للابتكار والإبداع.
- إدخال التدفقات المسحوبة عند تعذر التدفقات المستمرة: يعتمد على التحكم في التدفق بناءً على احتياجات العملاء الفعلية، بدلاً من الإنتاج وفقًا لتقديرات مسبقة، مما يعني إنتاج السلع أو تقديم الخدمات فقط عند طلب العميل.
- استهداف الكمال: يتمثل في تحديد أهداف طموحة واستغلال كل فرصة للتخلص من الأنشطة غير ذات القيمة المضافة، مما يقلل عدد الخطوات وأخطاء العمليات، ويساهم في تحقيق التحسين المستمر كعنصر أساسي للاستدامة والتميز. (Rialti & Filieri 2024)

أبعاد القيادة الرشيدة

- صنّف الزهراني (2018) أبعاد القيادة الرشيدة إلى أربعة محاور رئيسية:
- البعد الأخلاقي: يركز هذا البعد على غرس وتعزيز المبادئ الأخلاقية بين العاملين، مع التأكيد على ضرورة التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

- البعد السياسي: يتمثل في قدرة القائد على الإقناع والتفاوض، إضافةً إلى بناء علاقات إيجابية بين الموظفين والإدارة، مما يسهم في خلق بيئة عمل مستقرة وخالية من النزاعات.
- البعد التحويلي: يحوّل القادة إلى وكلاء أخلاقيين يلعبون دورًا جوهريًا في تحفيز فرق العمل ودعمهم لتحقيق أداء متميز.
- البعد الإداري: يشمل عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة على الأداء، لضمان معالجة نقاط الضعف وتعزيز التطوير المستمر داخل المؤسسة التعليمية.

2. إدارة الموارد البشرية

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تُعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية في الإدارة الحديثة، حيث تهدف إلى تنظيم الوظائف والمهام الخاصة بالعنصر البشري داخل المنشأة، وضمان وضع الأفراد في أماكنهم المناسبة ضمن الهيكل التنظيمي. كما تُعتبر أداة استراتيجية لتحقيق النجاح المؤسسي من خلال التخطيط الفعّال وإدارة الكفاءات البشرية. (شفا 2016)

تطور إدارة الموارد البشرية:

شهدت إدارة الموارد البشرية تطورًا ملحوظًا على مر العقود، حيث انتقلت من كونها وظيفة إدارية تقليدية تُركز على التوظيف والرواتب إلى دور استراتيجي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز تنافسيتها. في بداياتها، كانت تُعرف بـ "إدارة شؤون الأفراد" وتركز بشكل أساسي على الجوانب الإجرائية مثل حفظ السجلات، دفع الأجور، والتأكد من الامتثال للوائح العمل. ومع التحولات الصناعية والتكنولوجية، بدأت الشركات تدرك أهمية الموارد البشرية كأصل استراتيجي يتطلب إدارة متخصصة لتحفيز الموظفين، تطويرهم، وزيادة إنتاجيتهم. (صفوان 2013)

وظائف إدارة الموارد البشرية:

تشمل إدارة الموارد البشرية عدة وظائف رئيسية، من أبرزها:

- تخطيط الموارد البشرية: تحديد احتياجات المنظمة من الأفراد من حيث الكم والنوع، وتحديد المهام المطلوبة والمؤهلات اللازمة لكل وظيفة.
- التحليل الوظيفي: دراسة الوظائف المتاحة وتحليلها لضمان توافقها مع الأهداف التنظيمية.
- الاستقطاب والاختيار: جذب الكفاءات المناسبة واختيار الأفراد الأكثر تأهيلاً لشغل الوظائف الشاغرة. (الحياصات 2022)

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم تحليل الأدبيات السابقة المتعلقة بالقيادة الرشيدة وتأثيرها على بيئة العمل، إضافةً إلى استعراض النماذج والنظريات ذات الصلة. كما يتم استخدام المنهج الاستقرائي لاستخلاص أبعاد القيادة الرشيدة وفهم آليات تطبيقها في المنظمات.

مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بالمجتمع " جميع الوحدات أو العناصر التي تم تعريفها قبل اختيار عناصر العينة المطلوبة"، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالجامعات السعودية من القادة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، وسيقوم الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً من خلال تطبيق (Google Forms) وجمع أكبر عدد من أفراد مجتمع الدراسة العاملين بالجامعات السعودية.

أدوات الدراسة:

سوف تعتمد هذه الدراسة على الاستبانة كأداة بحثية رئيسية لدراسة العلاقة بين القيادة الرشيدة وإدارة الموارد البشرية. سيتم جمع البيانات من العينة المختارة وفقاً للمتغيرات التالية:

- النوع: (ذكر - أنثى).

- العمر (أقل من 30 - من 30 الى 40 سنة- من 41 الى 50 سنة- أكثر من 50)

- المسمى الوظيفي: (قائد - عضو هيئة تدريس - إداري).

- سنوات الخبرة: (أقل من 10 سنوات - من 10 إلى 20 سنة - 20 سنة فأكثر).

أما محاور الاستبانة، فتشمل ما يلي:

واقع القيادة الرشيقة.

ممارسات إدارة الموارد البشرية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية للدراسة في العاملين بالجامعات السعودية من

القادة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين.

- **الحدود المكانية:** سوف يتم تطبيق أداة الدراسة في الجامعات السعودية.

- **الحدود الزمانية:** سوف يتم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي

1446هـ.

- **الحدود الموضوعية:** سوف تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في القيادة الرشيقة وإدارة

الموارد البشرية.

المراجع:

أولاً.. المراجع العربية

1. أبو طالب، صفاء علام (2020) نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس

التعليم الثانوي بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية (1)21 45-75

2. الأسود، فايز الهمص رؤى (2021) مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين المجلة العربية للتربية - 40(1): 300-277
3. امين، اماني احمد إبراهيم (2024)، القيادة الرشيقة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية الآداب والعلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
4. بو عامر، زينب وبن احمد، فاطمة (2022). اثر القيادة الرشيقة في إدارة الازمات: دراسة حالة جامعة غرداية، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي، تخصص علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة غرداية.
5. التويجري، هيئة البريكان، سهاد الخليفة هند الرميح مرام (2023) القيادة الرشيقة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عيزة من وجهة نظر المعلمات. مجلة العلوم التربوية 20-1.
6. حاجي، زين هات خالد وعثمان، محمود محمد امين (2023). ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة ودورها في تحقيق التفوق الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان - العراق، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد 11، العدد 25.
7. الحياصات، طلال صالح (2022). إدارة الموارد البشرية واهميتها بتطوير العمل، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 41.
8. خانجي، احمد زاهر (2023)، اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة: دراسة ميدانية على العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في سورية، بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الاعمال MBA، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
9. الزهراني، إبراهيم (2018). القيادة الاستراتيجية واثرها في تطوي قدرات التعلم التنظيمي، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 42(2).

10. السليحات، سوسن الشقران، رامي . (2021). مستوى تطبيق القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين مجلة رماح للبحوث والدراسات 57 (1).
11. السواعير ، ابتسام (2021). القيادة الرشيدة وعلاقتها بمواجهة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين رسالة ماجستير . جامعة آل البيت.
12. شفا (2016). دراسة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات: تطبيق عملي على شركة جود، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الاعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
13. صفوان، محمد (2013)، تحليل الوظائف وتوصيفها في الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن.
14. طيبة، حسن بن عبد القادر (2022). اثر القيادة الرشيدة على تحقيق التنمية البيئية المستدامة: دراسة ميدانية لموظفي شركة صلة بمحافظة جدة، جامعة الملك عبد العزيز ، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد 4، الإصدار 19.
15. عبد الباري، اشرف السيد ويوسف، شريف محمد محمد (2025)، القيادة الرشيدة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالتطبيق على شركة مصر للطيران، المجلة العربية للإدارة، مجلد 45، العدد الأول.
16. عبيدش، رشيد وغربوج، أسامة (2024). مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تبني اساسيات الإدارة الرشيدة: دراسة ميدانية في شركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديري توزيع، ميله، مذكرة لنيل شهادة الماستر، التخصص إدارة الاعمال، شعبة علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
17. مطر، عبد الرحمن جمال (2024)، دور تطبيق الإدارة الرشيدة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين: دراسة ميدانية في جامعة خاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 5، الإصدار 58.

18. الولدي، أسماء بنت حسن حامد والشماسي، اريج بنت عبد الرحمن (2024).

اثر الإدارة الرشيدة على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السابع، العدد اثنان وسبعون.

ثانياً.. المراجع الأجنبية

1. Ranasinghe, V. R., & Sangaradeniya, Y. M. S. W. V. (2021). Agile human resource management. *Human Resource Management in Challenging Environments*, 23, 31.
2. Aftab, S., Khalid, K., Waheed, A., Aftab, A., & Adnan, A. (2022). Role of agile leadership in managing inter-role conflicts for a satisfying job and life during COVID-19 in a VUCA world. *Frontiers in psychology*, 13, 979792.
3. Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., ... & Varma, A. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 606-659.
4. da Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E., ... & Yoshino, R. T. (2022). Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*, 168, 108111.
5. Moh'd, S., Gregory, P., Barroca, L., & Sharp, H. (2024). Agile human resource management: A systematic mapping study. *German Journal of Human Resource Management*, 38(4), 345-374.
6. Rialti, R., & Filieri, R. (2024). Leaders, let's get agile! Observing agile leadership in successful digital transformation projects. *Business Horizons*, 67(4), 439-452.
7. Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human resource management review*, 32(3), 100835.