



درجة ممارسة أبعاد القيادة الرشيقة لدى موظفي قطاع التشغيل والصيانة
بالهيئة الملكية للجبيل وينبع من وجهة نظر موظفيها وأهم طرق تحسينها

إعداد

سلطان سلمان النمري

محمد إبراهيم الغفيلي

وليد محسن الشنبري

إشراف

د. وليد عبدالجواد سليمان صديق

د. الفیصل عبدالحمید محمد حسن

العام الدراسي:

٢٠٢٣ م

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق مفاهيم ومنهجيات القيادة الرشيقة على موظفي قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل وينبع، والكشف عن مدى ملاءمة هذه المنهجية لطبيعة عمل هذا القطاع.

تمثلت مشكلة الدراسة في أن المنهجية التقليدية التي يتم استخدامها حالياً في إدارة قطاع التشغيل والصيانة قد تفتقر إلى المرونة والقدرة على تقبل التغيير السريع الذي يتطلبه طبيعة عمل هذا القطاع.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (٦٠) موظف في القطاع.

أظهرت النتائج مدى إمكانية تطبيق مفاهيم القيادة الرشيقة بنسبة كبيرة تتراوح بين (٧٠-٨٠٪) مع الاحتفاظ ببعض المبادئ الإدارية التقليدية. كما بينت وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أوصت الدراسة بضرورة تبني منهجية إدارية هجينة تجمع بين أفكار القيادة الرشيقة والمنهجية التقليدية، إضافة إلى إجراء دورات تدريبية لتمكين الموظفين من مهارات القيادة الرشيقة اللازمة لعملهم.

الجزء الأول: التمهيد ويتضمن ما يلي:

الشكر

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الشكر:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، وبعد: نشكر الله دائماً وأبداً الذي يسر لنا القيام بهذه الدراسة.

ثم الشكر لأهلينا جميعاً لما قدموه من دعم بمختلف أشكاله المادية والمعنوية والتحفيز المستمر لإتمام الدراسة حفظهم الله لنا جميعاً.

كما نشكر الأساتذة الكرام: د/ وليد سليمان و د/ الفيصل حسن، لتوجيههم لنا ودعمهم المستمر خلال فترة إعداد البحث وتسهيل جميع التحديات التي واجهتنا إبان هذه الفترة.

كما نشكر جامعتنا الموقرة جامعة الجميع الذكية (ميد أوشن) على إتاحة هذه الفرصة العلمية بطريقة احترافية وسلسلة لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة المشاريع.

كما نتقدم بالشكر لجهة عملنا (الهيئة الملكية للجبيل وينبع) وزملائنا الأكارم الذين شاركونا بأرائهم في تعبئة الاستبيان وتزويدنا بالملاحظات والتعليقات المفيدة في استخلاص النتائج.

كما نشكر المحكمين الأساتذة الكرام: أ.د/ احمد عزيز الاحمدي و أ.د/ أشرف يحيى النجار على مساعدتهم لنا في تحكيم الاستبيان قبل نشره وتقييمه، وشكرنا البالغ لجميع من وجه وأعان ودعا لنا خلال مسيرتنا في مرحلة الدراسة، ونسأل الله أن يوفقهم جميعاً ويجزيهم خير الجزاء.

قائمة المحتويات:

٣	الجزء الأول: التمهيد:
٤	الشكر:
٥	قائمة المحتويات:
٧	قائمة الجداول:
٨	قائمة الأشكال البيانية:
٩	الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة:
١٠	المقدمة:
١٠	مشكلة الدراسة:
١٠	أهمية الدراسة:
١١	الأهمية النظرية (العلمية):
١١	الأهمية التطبيقية (العملية):
١١	أهداف الدراسة:
١٢	الدراسات السابقة والإطار النظري:
١٢	أولاً: الدراسات السابقة:
١٢	الدراسات العربية:
١٤	الدراسات الأجنبية:
١٥	التعقيب على الدراسات:
١٥	أولاً: من حيث المنهج:
١٦	ثانياً: من حيث الأداة:
١٦	ثالثاً: من حيث النتائج:
١٦	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
١٧	ثانياً: الإطار النظري للبحث:
١٧	المبحث الأول: مفهوم القيادة الرشيدة:
٢٩	المبحث الثاني: التشغيل والصيانة:
٣٣	المنطلق النظري للبحث:
٣٤	الجزء الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها:
٣٥	منهجية الدراسة:
٣٥	مجتمع وعينة الدراسة:
٣٥	حدود الدراسة:
٣٥	أداة الدراسة متضمنة (الصدق والثبات، الأساليب الإحصائية) للدراسة الميدانية:
٣٦	وصف استمارة الاستبيان:

٣٦	1- تركيب استمارة الاستبيان
٣٦	2- مقياس استمارة الاستبيان
٣٧	3- قياس صدق وثبات الاستبانة
٦٠	النتائج والتحليل:
٦٠	التوصيات:
٦١	الجزء الرابع: ملاحق الدراسة:
٦٢	مراجع الدراسة العربية والأجنبية:
٦٤	ملاحق الدراسة:
٦٧	غلاف البحث باللغة الإنجليزية:
٦٨	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية:

قائمة الجداول:

١٥	جدول (1) أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من الأحدث للأقدم
١٦	جدول (2) الدراسات التي لم تستخدم أداة الاستبانة في جمع البيانات
٢٣	جدول (3) الفرق بين منهجية الشلال ومنهجية أجائل
٢٦	جدول (4) ابعاد القيادة الرشيقة في الدراسات السابقة
٣٦	جدول (5) يبين تركيب استمارة الاستبيان
٣٧	جدول (6) يوضح المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الخماسي
٣٨	جدول (7) يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التحسين المستمر والدرجة الكلية للبُعد
٣٩	جدول (8) يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التوافق والدرجة الكلية للبُعد
٣٩	جدول (9) يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الهدوء والدرجة الكلية للبُعد
٤٠	جدول (10) يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الحكمة والدرجة الكلية للبُعد
٤٠	جدول (11) يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الصبر والدرجة الكلية للبُعد
٤١	جدول (12) يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات طرق تحسين ممارسة القيادة الرشيقة والدرجة الكلية للبُعد
٤٢	جدول (13) يبين معامل الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد القيادة الرشيقة والدرجة الكلية للمحور
٤٣	جدول (14) يوضح معامل الثبات والمصدقية ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة
٤٤	جدول (15) يبين توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل التعليمي
٤٥	جدول (16) يبين توزيع عينة الدراسة بحسب العمر
٤٦	جدول (17) يبين توزيع عينة الدراسة بحسب جهة العمل
٤٧	جدول (18) يبين توزيع عينة الدراسة بحسب الإدارة
٤٨	جدول (19) يبين توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة في الهيئة الملكية
٤٩	جدول (20) يوضح الوسط الحسابي ومستوى الممارسة والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات بُعد التحسين المستمر
٥٠	جدول (21) يوضح الوسط الحسابي ومستوى الممارسة والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات بُعد التوافق
٥١	جدول (22) يوضح الوسط الحسابي ومستوى الممارسة والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات بُعد الهدوء
٥٢	جدول (23) يوضح الوسط الحسابي ومستوى الممارسة والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات بُعد الحكمة
٥٣	جدول (24) يوضح الوسط الحسابي ومستوى الممارسة والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات بُعد الصبر
٥٤	جدول (25) يوضح الوسط الحسابي ومستوى الممارسة والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور طرق تحسين
٥٦	جدول (26) يبين اختبار تي للتساؤل الأول
٥٧	جدول (27) يبين اختبار تحليل التباين الاحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل التعليمي
٥٨	جدول (28) يبين اختبار تحليل التباين الاحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة وجود فروق تعزى لمتغير العمر
٥٩	جدول (29) يبين اختبار تحليل التباين الاحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة
٦٥	جدول (30) عناصر قياس أبعاد القيادة الرشيقة (لاطلاع ومراجعة السادة المحكمين):

قائمة الأشكال البيانية:

- رسم توضيحي (١) أبعاد القيادة الرشيدة في مجال الدراسة..... ٢٨
- رسم توضيحي (٢) يبين توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل التعليمي..... ٤٤
- رسم توضيحي (٣) يبين توزيع عينة الدراسة بحسب العمر..... ٤٥
- رسم توضيحي (٤) يبين توزيع عينة الدراسة بحسب جهة العمل..... ٤٦
- رسم توضيحي (٥) يبين توزيع عينة الدراسة بحسب الإدارة..... ٤٧
- رسم توضيحي (٦) يبين توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة في الهيئة الملكية..... ٤٨

الجزء الثاني: الاطار النظري للدراسة ويتضمن ما يلي:

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

الدراسات السابقة والإطار النظري

المقدمة:

تعدّ دراسة إمكانية تطبيق منهجيات القيادة الرشيقة في قطاع التشغيل والصيانة خطوة حيوية نحو تحقيق أهداف المؤسسات وتحسين أدائها بشكل كبير، فعلى مر العقود شهد عالم الأعمال تطورات هائلة وتغيرات سريعة، مما جعل من الضروري البحث عن أساليب واستراتيجيات لدراسة هذه الإمكانيات، حيث أن الممارسات الإدارية والإشرافية في قطاع التشغيل والصيانة عادة تتم بالمنهجية التقليدية (الشلال) ولهذه المنهجية عدد من السلبيات سيتم التطرق لها لاحقاً خلال دراسة البحث مع اقتراح الحلول الممكنة لتحسينها.

مشكلة الدراسة:

قطاع التشغيل والصيانة بطبيعته قطاع خدمي يتطلب في إدارته الكثير من المرونة والمراجعة المستمرة بغرض التحسين وتقديم خدمة ذات جودة تنال رضا المستفيد وتحقيق الأهداف المنشودة، تتمثل مشكلة الدراسة في أن المنهجية التقليدية المطبقة في قطاعات التشغيل والصيانة قد تفتقر إلى المرونة بشكل جزئي أو كلي وايضا تقبل التغيير في تنفيذ العمليات المختلفة للمنظمة منها على سبيل المثال: جدولة الأعمال التشغيلية وإدارة العقود واعتماد أوامر التغيير ورصد ميزانية المشتريات وتنظيم الإجراءات الإدارية لفرق العمل والتي تصطدم غالباً بعقبة المركزية الإدارية وتعيق تنفيذ المبادرات وتؤخر اتخاذ القرارات المناسبة والتي تكون في بعض الأحيان ضرورية وحاسمة لحل مشكلة أو انتهاز فرصة لتنفيذ فكرة واعدة.

بناءً على ما سبق تبادر إلى فريق البحث السؤال العام:

(إلى أي مدى يمكن تطبيق القيادة الرشيقة على موظفي قطاع التشغيل والصيانة؟)

وحتى نتمكن من الإجابة على السؤال العام تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما هي درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى موظفي قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل وينبع؟
٢. هل من الممكن تطبيق أبعاد القيادة الرشيقة في قطاع التشغيل والصيانة بشكل كامل أو بشكل هجين ومتكامل مع المنهجية التقليدية؟
٣. ما مدى وجود فروقات ذات دلالات إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية كسنوات الخبرة والعمر والمؤهل العلمي والشهادات الاحترافية؟
٤. هل هناك أمثلة ناجحة لتطبيق القيادة الرشيقة في قطاعات مشابهة؟ وما هي النتائج المحققة؟
٥. ما هي أهم الطرق لتحسين القيادة الرشيقة لدى موظفي قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل وينبع؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تخصيصها على قطاع التشغيل والصيانة، حيث لاحظ الباحثون - على حد علمهم من المصادر المتوفرة - عدم التطرق بشكل كافٍ لقياس درجة ممارسة القيادة الرشيقة وتأثيرها على موظفي قطاع التشغيل والصيانة وأهم طرق تحسينها

في الجهة محل الدراسة بشكل خاص والبحوث السابقة بشكل عام، ويأمل الباحثون في نهاية البحث بالخروج بتوصيات مفيدة وتصور شامل عن مزايا القيادة الرشيقة لجميع المتخصصين وغير المتخصصين من العاملين في القطاعات المختلفة للمنظمة.

الأهمية النظرية (العلمية):

- يأمل فريق البحث بنهاية البحث تقديم إضافة لقاعدة البحوث المتعلقة بالقيادة الرشيقة.
- تنطلق أهمية هذه الدراسة بوصفها أحد الموضوعات المستجدة في مجال الإدارة بشكل عام وفي قطاع التشغيل والصيانة بشكل خاص.
- دراسة الوضع الحالي من خلال الدلالات والاستنباطات حول القيادة الرشيقة في قطاع التشغيل والصيانة.
- يأمل فريق البحث أن تكون هذه الدراسة مرجعا لدراسات مستقبلية لأي فئة مهتمة بهذا المجال، خصوصا وأن الدراسات المتاحة في هذا المجال تكاد تكون غير كثيرة على حد علم الباحثين.

الأهمية التطبيقية (العملية):

تكمن أهمية الدراسة في إمكانية تطبيقها على أي مما يلي:

- الفئة المستفيدة من البحث (موظفين، مدراء، المهتمين بالإدارة من المجالات الأخرى).
- موظفي قطاع التشغيل والصيانة في المنظمات بشكل عام.
- الإدارة الوسطى والإشرافية.
- الإدارة التنفيذية والاستراتيجية.
- مكاتب إدارة البرامج والمشاريع والتطوير وبرامج التحول.
- المهتمون والباحثون في مجال القيادة الرشيقة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل عام الى قياس درجة ممارسة القيادة الرشيقة وتأثيرها على موظفي قطاع التشغيل والصيانة على موظفي قطاع التشغيل والصيانة، ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- ١- التعرف على درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى موظفي قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل وينبع.
- ٢- فهم مدى توافق منهجيات القيادة الرشيقة مع الأساليب التقليدية والعمليات الحالية في قطاع التشغيل والصيانة.
- ٣- إمكانية التعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالات إحصائية من خلال تحليل نتائج الاستبيانات لفئة البحث.
- ٤- التحقق من وجود أمثلة لتطبيق القيادة الرشيقة في قطاعات مشابهة والتي سوف يتم استنتاجها من خلال الجزئية المختصة بالتعقيب على الدراسات السابقة.

٥- البحث عن أهم الطرق المناسبة لتحسين القيادة الرشيدة لدى موظفي قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل وينبع بعد استيضاح نتائج الاستبانة.

الدراسات السابقة والإطار النظري:

من خلال هذه الجزئية سوف يستعرض الباحثون الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الرشيدة بجوانب مختلفة في المجالات الإدارية ومن ثم التطرق للإطار النظري الذي يخدم موضوع البحث.

أولاً: الدراسات السابقة:

أجرى الباحثون البحث عن الدراسات السابقة التي تطرقت لمواضيع القيادة الرشيدة بأشكالها المختلفة والتي بلغ عددها (١٧) دراسة مقسمة ما بين (١٣) دراسة عربية و (٤) دراسات اجنبية في الفترة ما بين (٢٠١٧ – ٢٠٢٣) م، حيث أشارت بعض الدراسات الى علاقة القيادة الرشيدة بجوانب مختلفة في المجالات الإدارية أو قياس درجة (مستوى تطبيق القيادة الرشيدة في مجال معين)، كما اتضح أيضاً – حسب اطلاع الباحثين المتواضع – ندرة المواضيع التي تناولت موضوع البحث الحالي، كما تم ترتيب الدراسات السابقة من الأحدث للأقدم كالتالي:

الدراسات العربية:

- ١- دراسة حاجي وعثمان (٢٠٢٣) هدفت الدراسة إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيدة ودورها في تحقيق التفوق الاستراتيجي اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان، وكشفت النتائج أن ممارسة إدارة الموارد البشرية الرشيدة يؤدي الى مستويات أعلى من التفوق الاستراتيجي للجامعات ويوجد تأثير لممارسة إدارة الموارد البشرية الرشيدة على أبعاد التفوق الاستراتيجي الكلية والجزئية.
- ٢- دراسة التويجري (٢٠٢٣) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية لأبعاد القيادة الرشيدة من وجهة نظر المعلمات اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان وكشفت النتائج أن وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح من خبرتهن أقل من ٥ سنوات، أما فيما يخص متغير المؤهل التعليمي فلا يوجد أي فروق.
- ٣- دراسة العوفي (٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الرشيدة اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان والمقابلات الشخصية وكشفت النتائج أن نسبة تطبيق أبعاد الإدارة الرشيدة بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريات كانت (٦٧,٥٥٪) والتي لا تعد نسبة جيدة، عليه فقد أوصت الباحثة في نهاية بحثها بضرورة نشر الوعي بالإدارة الرشيدة باعتبارها أحد الأساليب الحديثة في الإدارة بشكل عام وفي إدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

٤- دراسة عبدالباري ويوسف (٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى القيادة الرشيدة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالتطبيق على شركة مصر للطيران اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان وكشفت النتائج أن القيادة الرشيدة تعتبر أحد المتطلبات الجوهرية لتعزيد بقاء واستمرار المنظمات ونجاحها حيث أنها تمنح المنظمة إطار عمل مرن ويمكنها من التفوق والريادة.

٥- دراسة الدعجاني (٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى قدرة الإدارة الرشيدة على التنبؤ بالتميز الإداري لمديرات مدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام الاستبيان وكشفت النتائج أن ممارسة القيادة الرشيدة استحوذ على نسبة عالية في جميع أبعاد الدراسة، أنه يمكن التنبؤ بالتميز الإداري من خلال ممارسة القيادة الرشيدة.

٦- دراسة الغامدي ٢٠٢١ هدفت الدراسة إلى مستوى ممارسة القيادة الجامعية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيدة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان وكشفت النتائج إلى ممارسة القيادات الجامعية بالجامعات المبحوثة للقيادة الرشيدة جاءت كبيرة وأن لهذه الممارسة أثر كبير في تدعيم جودة الحياة الوظيفية للموظفين.

٧- دراسة عضوم (٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى أثر الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان والمقابلات والملاحظات الشخصية وكشفت النتائج أن يوجد تطبيق للقيادة الرشيدة من قبل فئة البحث المستهدفة استناداً على الأبعاد التي تناولها البحث والتي تشمل (التحسين المستمر، العمل القياسي، ستة سيجما)، مستوى الإبداع الإداري بأبعاده (قابلية التغيير -تشجيع الإبداع -الحساسية للمشكلات) مرتفع من وجهة نظر المستهدفين بالبحث.

٨- دراسة هاها والمقدادي (٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيدة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة بالأردن، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان وكشفت النتائج أن درجة تطبيق إدارات المدارس الخاصة لمبادئ القيادة الرشيدة من وجهة نظر المعلمين قد حازت على درجة عالية، وجود علاقة بين أبعاد السمعة التنظيمية وتطبيق إدارات المدارس الخاصة لمبادئ القيادة الرشيدة.

٩- دراسة الجعافرة و أبو جليل (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى أثر تبني ركائز الإدارة الرشيدة في المشاريع (Agile أجايل) على نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان وكشفت النتائج أنه يوجد أثر إيجابي لتبني ركائز الإدارة الرشيدة في المشاريع (الأجايل) بمتغيراتها المستقلة (الفكرة الإبداعية، القيادة الخادمة، التركيز على القيمة) في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية.

١٠- دراسة أحمد وآخرون (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى أثر تطبيق القيادة الرشيدة في مواجهة أزمة كورونا ودور المعلمين في سياسة التعليم عن بعد في إندونيسيا اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي باستخدام الملاحظة والمقابلة المعتمدة وكشفت النتائج أن مديري المدارس استخدموا القيادة الرشيدة كمفهوم للتنفيذ الإداري الأكثر كفاءة وفعالية للتعليم عن بعد في وقت أزمة كورونا، حيث تشتمل على الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد وتوحيد القيادة التي طبقت في المدارس القيادية.

١١- دراسة أبو طالب (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى استخدام القيادة الرشيقة من خلال بعض النماذج العالمية في مدارس الثانوية العامة بمصر للتغلب على الهدر اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي وكشفت النتائج أن استخدام القيادة الرشيقة يقلص الهدر في نواتج التعلم ويعظم قيمة مخرجات التعليم، كما يساعد على الدقة والسرعة في آن واحد.

١٢- دراسة ركاج والعبادلة (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان وكشفت النتائج أن تحقيق متطلبات الإدارة الرشيقة يتطلب مراعاة المؤشرات الديموغرافية حتى تتحقق بشكل كامل في عينة الدراسة، أسلوب العمل بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة المرتكز على الاهتمام بالعمل وتحسين آلياته، والاهتمام بالعاملين يشير إلى مراعاة أو توافق أسلوب العمل مع نظام الإدارة الرشيقة.

١٣- دراسة فرناندو ويوب وآخرون (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى عرض نموذج عن التعليم الرشيق من وجهة النظر التعليمية والإدارية اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان وكشفت النتائج أن الإدارة الرشيقة في التعليم لها أهمية كبرى في دعم التعلم المتمركز حول الطالب حيث يعتبر الطالب كعميل في عملية التعليم.

الدراسات الأجنبية:

١- دراسة أوزدمير (Ozdemir, 2023) هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الرشيقة بمديري المدارس وبين كفاءتهم في إدارة الابتكار بالمدارس الابتدائية بمنطقة شاهين بيه في تركيا من وجهة نظر المعلمين، اعتمد الباحثون على المنهج المسحي باستخدام الاستبيان وكشفت النتائج أن المعلمين قادرين على خلق ثقافة تنظيمية وإيجاد الهيكل الضروري للقيادة الرشيقة من خلال زيادة قدرتهم على تقاسم المسؤوليات، كما يمكن الاستفادة من آراء المعلمين في مبادرات الابتكار بشكل أكبر وإنتاج أفكار خلاقة جديدة وتطوير الجوانب الاجتماعية داخل المدرسة.

٢- دراسة كليفلاند وكليفلاند (Cleveland, and Cleveland, ٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى تحديد سبل نشر ثقافة القيادة الرشيقة بين قادة المؤسسات والنتائج المتحققة من تطبيق هذا النموذج القيادي اعتمد الباحثون على المنهج التحليلي وكشفت النتائج أن تبني نموذج القيادة الرشيقة يساعد القادة على المرونة في التعامل مع معطيات البيئة التنظيمية المتغيرة زيادة على أنه تنمية قدراتهم على التكيف مع المواقف الفريدة في ظل التحديات الكبيرة التي تفرضها متطلبات أسواق العولمة.

٣- دراسة بوجس (bojs, ٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى وضع منظور ثقافي للقيادة لمواجهة التحديات الناجمة عن أساليب العمل الجديدة في إحدى البنوك التجارية من خلال أسلوب القيادة الرشيق اعتمد الباحثون على الدراسة الميدانية وكشفت النتائج أنه لفهم التحديات الصعبة يمكن استخدام منظور ثقافي للقيادة في ظل تطور الأعمال المستمر والتغيرات العالمية وذلك عبر اتباع القيادة الرشيقة للتعامل مع هذه التغيرات والتحديات وذلك من أجل تطوير قدرات الموظفين وتمكينهم من العمل.

٤- دراسة فوستير (Foster, ٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى مناقشة الأسباب التي تستلزم التوجه نحو تطبيق ممارسات القيادة الرشيقة اعتمد الباحثون على المنهج التحليلي وكشفت النتائج أن التغيير المستمر والمتعدد الأوجه الذي تمر به التنظيمات الإدارية في الوقت الراهن فضلاً

عن التغيرات الكبرى من قبل تغيير التركيبة السكانية والتكنولوجيا الرقمية والتحول الحادث في نماذج الاعمال، يعني أن المؤسسات تواجه عملاء غير متوقعين من حيث المطالب أو زيادة حدة التعقيدات المرتبطة بالقدرة على الاستمرار والتغيير الناجح مما يستلزم تطوير النماذج القيادية في تلك المؤسسات نحو نموذج القيادة الرشيقة.

التعقيب على الدراسات:

من خلال الدراسات السابقة العربية والأجنبية اتضحت أهمية تطبيق القيادة الرشيقة في مختلف المؤسسات التجارية والتعليمية والخدمية وغيرها وقد تنوعت بشكل واضح أهداف الدراسات السابقة عن بعضها البعض، كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تخصيص المجال والبيئة وغيرها، وتوضح البيانات التالية المحاور الأساسية التي اتفقت واختلفت معها الدراسة حسب الترتيب التالي:

أولاً: من حيث المنهج:

الجدول التالي يوضح أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من الأحدث للأقدم:

جدول 1 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من الأحدث للأقدم

المنهج	الدراسة	م
الوصفي التحليلي	(حاجي وعثمان، ٢٠٢٣)	1
	(العوفي، ٢٠٢٢)	2
	(عبدالباري ويوسف، ٢٠٢٢)	3
	(الغامدي، ٢٠٢١)	4
	(عضوم، ٢٠٢١)	5
	(هاها والمقدادي، ٢٠٢١)	6
	(الجعفرية وأبو جليل، ٢٠٢٠)	7
	كليفلاند وكليفلاند (٢٠٢٠ cleveland, and Cleveland)	8
	(أبو طالب، ٢٠٢٠)	9
	(ركاج والعبادلة، ٢٠١٧)	10
	فوستير (Foster, ٢٠١٩)	11
الوصفي المسحي	أوزدمير (Ozdemir, 2023)	12
	(التويجري، ٢٠٢٣)	13
الوصفي الارتباطي	(الدعجاني، ٢٠٢٢)	14

يتضح من الجدول أعلاه (جدول رقم ١) في أن منهجية الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة لكل من (أوزدمير والتويجري (٢٠٢٣)، وتختلف مع البقية.

ثانياً: من حيث الأداة:

اتفقت معظم الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في أنها استخدمت أداة الاستبانة في جمع البيانات، ما عدا الدراسات المذكورة في الجدول التالي:

جدول 2 الدراسات التي لم تستخدم أداة الاستبانة في جمع البيانات

م	الدراسة	الأداة
1	(أحمد وآخرون ٢٠٢٠)	الملاحظة والمقابلة المتعمدة
2	بوجس (٢٠١٩,bojs)	دراسة ميدانية

ثالثاً: من حيث النتائج:

اختلفت نتائج الدراسات السابقة عن بعضها البعض في استخدام أبعاد القيادة الرشيدة والتأثيرات المحيطة بها وذلك بسبب وجود بيانات مختلفة في التعليم والتجارة والأعمال وغيره، ولكنها اتفقت بشكل عام في تركيزها على أهمية ممارسة منهجيات وأبعاد القيادة الرشيدة بشكل أو بآخر.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحثون من الدراسات السابقة فيما يلي:

- اختيار الموضوع المناسب للبحث الحالي من خلال الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة وتحديد محل الدراسة.
- صياغة شكل البحث وعناصره وتمكينها بطريقة علمية وبحثية بشكل احترافي لتخدم موضوع الدراسة الحالية.
- فهم واستيعاب محاور القيادة الرشيدة وأبعادها ومدى تأثيرها على المؤسسات والإدارات بأشكالها المختلفة في التعليم والتجارة والأعمال وغيرها.
- تكوين تصور وتنبؤ عن النتائج المتوقعة تحقيقها في حال تطبيق القيادة الرشيدة بشكل جيد داخل المؤسسات والمنظمات بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسات السابقة.
- مقارنة المناهج المتبعة والأدوات المستخدمة في إجراء الدراسات السابقة لتقييم اختيار الأداة والمنهج الأكثر تناسبا مع طبيعة الدراسة الحالية.
- حسب الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة تم التوصل إلى حقيقة وجود نتائج فعالة في تطبيق القيادة الرشيدة على مختلف القطاعات المشابهة لمجال الدراسة والذي يجيب على أسئلة وأهداف الدراسة الحالية.

ما يميز الدراسة الحالية:

تميزت الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة بالحدود المكانية والموضوعية في جانب أكثر تخصص ولم يتم البحث فيه مسبقا حسب اطلاع الباحثين، حيث أنه لا توجد دراسات أجنبية أو عربية تناولت درجة ممارسة أبعاد القيادة الرشيقة لدى موظفي قطاع التشغيل والصيانة بشكل خاص.

ثانياً: الإطار النظري للبحث:

يعتبر متغير القيادة الرشيقة من المتغيرات الحديثة التي لفتت انتباه الباحثين، انطلاقاً من هذا الاهتمام كان نتيجة تشخيص الباحثين خلال العشرين سنة الماضية إلى الدور الكبير الذي تلعبه القيادة في تحقيق النجاح للمنظمات المختلفة، وقد تخلل هذا التشخيص ظهور نظريات ونماذج عدة تفسر ما الذي يجب على القائد القيام به أو عدم القيام به، لتحقيق أفضل النتائج للمنظمة، فخلال الفترة الزمنية من عام ١٩٨٠ إلى ١٩٩٠ ميلادي، كان تطور دور القيادة بشكل كبير من حيث تأثيرها المباشر على مجريات العمل، إذ ظهرت في تلك الفترة مفهوم القيادة التحويلية التي كانت تركز على تعزيز عمليات التحفيز والقيم الأخلاقية والأداء بين العاملين، ثم القيادة التبادلية التي بينت أفكارها على الالتزام النفسي بإنجاز كل طرف (الأفراد والمنظمة) ما يتوجب عليه تجاه الآخر بناء على تبادل المصلحة، وفي نهاية عام ١٩٩٠ قدم نموذج آخر للقيادة يطلق عليه اسم القيادة التطويرية والذي يعد نموذج مطور للقيادة التحويلية وهو يشير إلى تلك السلوكيات التي يكون من شأنها أن تجعل العمل يسير بصورة متسلسلة بدون روتين زائد أو تعقيد في العمل (Lingunblom, ٢٠١٢).

بناء على ما سبق يتضح لنا بأن القيادة الرشيقة قد تكون عاملاً مهماً وركيزة أساسية لنجاح المنظمات، وفي هذا المبحث سنقوم ببناء الإطار النظري من خلال التطرق إلى مفهوم ومزايا وأبعاد القيادة الرشيقة كمبحث أول وإعطاء نبذة مختصرة عن أعمال التشغيل والصيانة كمبحث ثاني.

المبحث الأول: مفهوم القيادة الرشيقة:

أولاً: مفهوم القيادة:

تعرف القيادة على أنها عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وكذلك تحفيزهم على العمل باختيارها، وتعرف أيضاً على أنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية وبدون إلزام قانوني (الحسين والشكري، ٢٠١٤).

ثانياً: مفهوم الرشاقة:

وهو نوع من أنواع المرونة وهي القدرة على الأعمال غير المخطط لها، الأنشطة الجديدة، استجابة للتغيرات غير المتوقعة في طلبات السوق أو طلبات العملاء الفريدة من نوعها (Romijn, ٢٠١٨).

ويرى الزين أن الرشاقة تمنح المنظمة إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسات لاتخاذ القرارات بدرجات عالية من الاستقلالية (الزين، ٢٠١٣).

ثالثاً: مفهوم القيادة الرشيقة:

هي السلوكيات التي تضيف أو تخلق قيمة، كما عرفت بأنها تلك السلوكيات التي تحقق قيمة وتخفف مستويات الهدر ذو العلاقة بالأفكار والعلاقات غير المنتجة وانخفاض مستويات التعاون أو أنها السلوكيات التي قد لا تحقق قيمة لكنها تتجنب خسارة الموارد. (سالمي ويعقوب، ٢٠٢٢).

كما عرفت بأنها القيادة ذات التعامل السهل ولينة الجانب وتمتلك مستويات عالية من الصبر فيما يخص الأفراد وتدريبهم وتطويرهم فضلاً عن الحزم في مواطن حل المشكلات، وعرفت بأنها هي القيادة التي تحترم الوقت وتهتم بالأفكار المنتجة وتبتعد عن السلوكيات التي تسبب هدر في الطاقات وتستخدم المهارات المرنة ولينة الجانب وتمتلك مستويات عالية من الصبر فيما يخص الأفراد وتدريبهم وتطويرهم فضلاً عن الحزم في مواطن حل المشكلات، وعرفت بأنها هي القيادة التي تحترم الوقت وتهتم بالأفكار المنتجة وتبتعد عن السلوكيات التي تسبب هدر في الطاقات وتستخدم المهارات المرنة (الفتلاوي، ٢٠١٧).

برز هذا النوع من القيادة بعد دراسة مداخل القيادة كما شرحها (Rowe, Lura, ٢٠١٣) والتي تمثلت بمدخل السمات والذي يعد من أهم المداخل ويقوم على أساس أن القادة يولدون ولا يصنعون وركز على دراسة شخصيات القادة العظماء، وتعد نظرية الرجل العظيم أساس هذا المدخل، المدخل السلوكي حيث حدد هذا المدخل نوعين من سلوكيات القائد وهي التركيز على العاملين وقبول الفروق الفردية بينهم، والسلوك الثاني ركز على العمر وجوانبه الفنية، النهج السلوكي حسب (Northhouse, et all, ٢٠١٠) هو قيادة تتألف من سلوكيات المهام وسلوكيات العلاقة، المدخل الموقفى وهو عبارة عن دمج لصفات القائد ومواقفه التنظيمية وتأثير كلاهما على نجاح وفاعلية القائد حيث أنه لا يوجد نمط قيادي واحد ملائم لجميع المواقف، المدخل التحويلي: حيث يجب أن يتمتع القائد بمهارات وخبرات تساعده على التأثير بالتابعين وزيادة وعيهم بالأهداف وتغليب مصلحة الجماعة على الأفراد (الطائي والسبعلاوي، ٢٠١٢).

وتعتمد القيادة الرشيقة للوصول الى القمة في مجالات الجودة والإبداع والميزة التنافسية الى مجموعة من المتطلبات أهمها القيادة والتي تشكل حجر الأساس في عملية التقدم والاستدامة من خلال إزالة العوائق التي يواجهها تطبيق مدخل الرشاقة (Dhar, ٢٠١٧)، الثقافة الرشيقة وهي ميزة سهلة الفهم صعبة التنفيذ من خلال ترجمة هذه الثقافة الى سلوكيات حيز التنفيذ، ولكي تصبح منظمة رشيقة يجب أن تتبنى تعديلات أساسية في التفكير والمواقف، السلوك وتبني مجموعة من المبادئ التحويلية والثقافية، الاتصالات الإدارية وهي عملية الاتصالات في المنظمات الرشيقة وهي عملية حوارية ذات اتجاهين وليس اتجاه واحد، عندما تكون اتصالات المؤسسة ضعيفة ، تؤثر سلباً على كيفية تنظيم الأفراد وتفاعلهم مع بعضهم البعض داخل المؤسسة (Marten, ٢٠١٠).

وقد استمر الاهتمام بأنواع القيادة وظهور تجلياتها ضمن سلوكيات وأفكار كثيرة كالقيادة الروحية والأصلية والخدمة وغيرها، الى أن استفاد الباحثون من مضمون الترشيح في العملية الإنتاجية للإشارة الى سلوكيات القيادة الرشيدة، إذ يتصف القائد ذو السلوك الرشيق بسلوكيات معينة منها: مساعدة الأفراد واحترامهم، واعتماد الدعم للأفراد، والتركيز على مجريات العمل، وامتلاك الرؤية المستقبلية، والأهداف الواضحة والالتزام المستمر (Puvanasvaran, et all, ٢٠١٢).

وبدأ الباحثون يتجهون نحو تحديد وتوصيف مكونات وأبعاد ممارسات القيادة الرشيدة، فوصفها إينبلوم بأنها السلوكيات التي تضيف أو تخلق قيمة (Ljungblom, ٢٠١٢)، وأضاف دومبروسكي وميلكي بأنها تعني طريقة منظمة لتحقيق التنفيذ الأفضل للأعمال من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والأفراد (Dombrowski and Meilke, ٢٠١٣).

قبل الخوض في أبعاد القيادة الرشيدة لابد لنا من التعرّيج على منهجيتي الرشاقة (Agile Methodology) والشلال (Waterfall) ونوضح التفاصيل المتعلقة بهما وإيجابياتهما وسلبياتهما وأوجه الاختلاف بينهما حتى يتضح سياق البحث ونربط جميع الأفكار بتسلسل واضح، عليه قام الباحثون بصياغة المعلومات التالية حسب فهمهم للمعلومات المتعلقة بمنهجيتي الشلال والرشاقة والاستفادة من بعض الدورات والمعلومات التي حضرها بعض الباحثين مسبقاً، كما هي موجودة في الموقع الإلكتروني في الجهة التدريبية.

أولاً: منهجية الرشاقة (Agile Methodology):

أحدثت منهجية إدارة المشاريع المرنة (Agile) ثورة في إدارة المشاريع، فقبل ظهورها كانت العديد من الشركات تواجه مشاكل في تطبيق الطرق التقليدية مثل منهجية الشلال (Waterfall) في تسليم المنتجات لزبائنها في الوقت المحدد وبدون تأخير، بالإضافة إلى أن تعديلات متطلبات الزبائن يمكن أن تسبب مشكلة لفريق العمل، لكن استخدام منهجية أجايل قامت بحل هذه المشاكل.

منهجية أجايل (Agile) يعني إدارة المشاريع المرنة، ويوحي لك بالقدرة على الإبداع والاستجابة للتغيرات. منهجية (Agile) هي منهجية كاملة لإدارة المشاريع تركز على عملية التخطيط قصير المدى عبر مراحل تطوير قصيرة (Sprints) لتحقيق التحسين المستمر للمنتج أو الخدمة.

تم الإعلان عن بيان منهجية أجايل رسمياً في عام ٢٠٠١ م أعلن فيه عن ٤ قيم أساسية لإدارة المشروعات الرشاقة يركز من خلالها على قيمة الأعمال، يمكننا تعريف هذه القيم الأساسية كالتالي:

١. منتج فعال أهم من توثيق شامل:

تهتم طريقة أجايل بأن يتم إنتاج منتج وفق خصائص أساسية معينة، والمقياس الرئيسي للتقدم هو رضى العميل، وتسليم هذه المنتجات في أقصر وقت ممكن وبفترات منتظمة، هذا لا يعني الابتعاد عن التوثيق، بل يتم توثيق الأشياء المهمة فقط مثل طريقة

تشغيل المنتج، يجب ألا نشغل الفريق بكتابة توثيق مفصل للمنتج قبل أن يكون المنتج يعمل بشكل صحيح ١٠٠٪، فلا يوجد أهمية لتوثيق مفصل والمنتج لا يعمل!

" التوثيق هو كتابة آلية عمل كل جزء من المشروع بالتفصيل على شكل مستندات ورقية أو إلكترونية."

٢. فريق العمل أهم من العمليات والأدوات التي نستخدمها:

يعد الاهتمام بأفراد الفريق والتعاون فيما بينهم طول مدة المشروع أكثر أهمية من التركيز على أدوات العمل وسير العمليات المستخدمة ببناء المنتج، حيث أن الأدوات لن تفعل شيء بدون أشخاص قادرين على استخدامها بشكل صحيح. يجب أن تكون فرق العمل ذاتية التنظيم من خلال أن تقوم بتقييم ومراقبة عملها لتصبح أكثر فعالية. تشجع منهجية أجايل على التطوير الدائم للأفراد ومهاراتهم، من خلال إعطاءهم البيئة والثقة المناسبة لتحفيزهم أكثر لإنجاح المشروع.

"المحادثات المباشرة وجهاً لوجه بين أعضاء الفريق هي الطريقة الأفضل والأسرع لنقل المعلومات (عادة يجتمع الفريق بشكل يومي صباحاً Stand-up Meeting لمدة ١٠-١٥ دقيقة)."

٣. التعاون والمشاركة مع العميل أكثر أهمية من التفاوض على العقود:

في منهجية أجايل يتم مشاركة العميل في كل خطوة، وهذا ما يعطيه فهم أكثر عن المنتج وما هي التعديلات التي يحتاجها لأنه يرى المنتج بعينه، وبالتالي التعديل أو الإضافة على المنتج يكن سهلاً وأكثر مرونة، وهذا يعطيه تصور كامل عن التكلفة التي سيقوم بدفعها. لذلك يجب عليك التركيز عند توقيع العقد على المهام، التكلفة، والوقت فقط حيث أن العميل لا يستطيع توصيف المنتج بشكل كامل من بداية المشروع، وبالتالي أي تعديل يصبح صعب جداً لأنه يحتاج إلى وقت وجهد وتكلفة، وغالباً ما ينتج مشاكل مع العميل.

"منهجية أجايل تعتمد بشكل أساسي على كسب رضا العميل، لذلك يعتبر الاهتمام بالعملاء هو حجر الأساس لإنجاح المشاريع."

٤. الاستجابة للتغيير أهم من اتباع الخطة المحددة في سير العمل:

يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أن التغييرات التي يطلبها العميل عند عرض المنتج عليه لها الأولوية عما هو مخطط له. حيث أن الخطط في منهجية أجايل تكون خطط عامة عن العملية الإنتاجية وعلى مستوى عالٍ وليس خطة شاملة لكل التفاصيل الدقيقة. يجب عليك دائماً القبول والترحيب بالتغييرات من قبل العميل حتى ولو كانت بمرحلة متقدمة في التطوير، الاهتمام المستمر بالتميز والجودة في التطوير التقني والتصميم. فمنهجية أجايل تُسخر التغيير لصالح الميزة التنافسية للعميل.

"هذا لا يعني أبداً أن النقاط التي تم التفضيل عليها لا قيمة لها، وإنما هنا تحديد الأولويات يكون لصالح قيم العميل."

خطوات منهجية أجايل (Agile):

من خلال الخطوات المذكورة التالية يمكن تحديد آلية العمل في المنظمات وفقاً لمنهجية أجايل:

١- وضع قائمة بالمهام:

بعد الاتفاق مع العميل وتحديد المتطلبات التي يحتاجها بشكل كامل يتم القيام بإعداد قائمة من الميزات المطلوب تطبيقها على المنتج، وهذا ما يسمى ب (User Stories)، وستعتبر كقوائم (to-do list) للمشروع.

٢- تقدير الفترة الزمنية :

باستخدام تقنيات أجايل ستقدر الفترة الزمنية اللازمة للانتهاء من كل (User story) ، والتي تم تحديدها سابقاً.

٣- تحديد الأولويات:

ولأنّ المهام في أكثر الأوقات يستغرق تنفيذها وقتاً أكبر مما تم تحديده مسبقاً، فسيكون من الجيد أن يتاح للعميل اختيار ما يحب أن ينجز أولاً من مهام وتأجيل الأقل أهمية.

٤- بدء التنفيذ:

يبدأ تنفيذ المهام المحددة مسبقاً حتى يمكن الحصول على التغذية الراجعة من العميل بعد كل دورة تكرارية، مما يتيح القيام بالتعديلات المطلوبة أولاً بأول يرافقها عملية تسليم تكراري. عندما تبدأ عملية التسليم للعميل سنجد إحدى حالتين، إما أنّ السرعة مناسبة بما فيه الكفاية وكل شيء على ما يرام، أو أنّ هناك الكثير من المهام ولا يوجد وقت كافي، وهنا إما أن يتم تقليص عدد المهام المطلوبة، أو تأخير موعد التسليم مع تحمل العميل للتكاليف الجديدة.

إذاً فالعمل وفق أجايل سيساعد فرق العمل على إدارة المشاريع بشكل أكثر كفاءة وشفافية، مع تقديم منتجات بجودة عالية، الحفاظ على الميزانية ضمن الحدود المتوقع لها، سيضمن تسليم أسرع للمنتج من خلال العمل على المزايا الأهم أولاً ثم تطويرها لاحقاً، أيضاً احتمالية رضا الزبون عن المنتج ستزيد بسبب وجود العميل مع فريق العمل بصورة مستمرة، مما يضمن توافق المتطلبات للمنتج النهائي.

ثانياً: منهجية الشلال (Waterfall):

منهجية الشلال (Waterfall) هي منهجية مشهورة في تطوير البرمجيات تستخدم لإدارة وتنفيذ مشاريع تطوير البرمجيات بشكل تدريجي ومنظم. وتستند هذه الطريقة إلى التفكير الشلالي الذي يتدفق من مستوى إلى آخر، حيث يتطلب إكمال كل مستوى على حدى قبل الانتقال إلى المستوى التالي. لكن يمكن أن يكون هناك تعديل للخطوات في طريقة الشلال بناءً على طبيعة المشروع ومتطلباته الخاصة.

مزايا منهجية الشلال في إدارة المشاريع:

١ - التسلسل الخطي في التسليم:

تتبع منهجية الشلال تسلسلاً خطياً وهيكلًا محددًا لتنفيذ المشاريع، حيث يتم تقسيم المشروع إلى مراحل محددة مثل تحليل المتطلبات، وتصميم النظام، وتطوير البرمجيات، واختبار وتسليم المنتج النهائي.

٢- التوثيق قبل البدء:

تحديد وتوثيق المتطلبات في مرحلة مبكرة من المشروع، مما يساعد في تحقيق وضوح أكبر في متطلبات العملاء وتقديم المنتج بشكل دقيق.

٣- توقعات محددة للمشروع:

توفر منهجية الشلال توقعات محددة للمشروع بشكل أكبر، حيث يتم تحديد المخرجات والمواعيد النهائية والميزانية مسبقًا، مما يساعد في إدارة توقعات العملاء والفرق المعنية.

٤- التوثيق الشامل للمشروع:

التوثيق الشامل للمشروع بدءًا من المتطلبات وحتى التسليم النهائي، مما يسهل التواصل وتبادل المعلومات بين أعضاء الفريق والعملاء، ويسهل فهم وتوثيق المشروع في حالة حدوث أي تغييرات أو تحديثات مستقبلية.

٥- إدارة المخاطر في مراحل مبكرة:

تحديد وإدارة المخاطر في مراحل مبكرة من المشروع، حيث يمكن تحديد المخاطر المحتملة وتطبيق استراتيجيات للتعامل معها قبل أن تؤثر سلبًا على التسليم.

مراحل منهجية الشلال (المراحل السبع لنموذج الشلال):

نموذج الشلال يتكون عادة من سبع مراحل رئيسية، حيث تتبع تسلسلاً خطياً في تنفيذ المشروع كما يلي:

١. تحديد المتطلبات (Requirements Gathering)

تحديد المتطلبات عن طريق تحديد وتوثيق المتطلبات الوظيفية وغير الوظيفية للنظام أو المشروع، حيث يتم جمع المعلومات من العملاء والمستخدمين وتحليلها لتحديد ما يجب أن يقوم به النظام.

٢. التصميم (Design)

التصميم من خلال تحويل المتطلبات المحددة إلى تصميم فني مفصل يحدد كيفية بناء النظام، عن طريق تصميم الهيكل العام للنظام وتحديد المكونات والواجهات وتحديد التقنيات المستخدمة.

٣. التطوير (Development)

التطوير عن طريق بناء النظام الفعلي باستخدام التصميم الفني، وترجمة التصميم إلى رموز برمجية وتطوير المكونات والوحدات البرمجية المختلفة.

٤. التكامل والاختبار (Integration and Testing)

التكامل والاختبار من خلال تجميع المكونات المطورة واختبارها معًا كنظام واحد للتحقق من أنها تعمل بشكل صحيح ووفقًا للمتطلبات المحددة، ويشمل على اختبار وحدات البرمجة واختبار النظام ككل.

٥. التركيب والنشر (Deployment)

التركيب والنشر عن طريق تركيب النظام الجاهز على بيئة التشغيل الفعلية، وتكوين النظام وتثبيته واختباره على بيئة إنتاجية للتأكد من أنه يعمل بشكل صحيح.

٦. التشغيل والصيانة (Operation and Maintenance)

التشغيل والصيانة حيث بعد تركيب النظام، يتم تشغيله وصيانته لضمان استمرارية عمله وتلبية متطلبات المستخدمين، وتشمل المهام في هذه المرحلة إصلاح الأخطاء وإدارة التحديثات وتحسين الأداء.

٧. التقاعد (Retirement)

وأخيرًا، التقاعد عن طريق إيقاف تشغيل النظام وإزالته من الخدمة، حيث قد يكون هناك نقل إلى نظام جديد أو إعادة استخدام المكونات في مشروع آخر.

الفرق بين منهجية الشلال ومنهجية أجايل:

تكمن الاختلافات الرئيسية بين منهجية (Agile) ومنهجية (Waterfall) في المرونة والتكيفية. ولهذا تناسب منهجية (Agile) المشاريع التي تتطلب تغييرات متكررة في المتطلبات وتفاعل مستمر مع العملاء، بينما تناسب منهجية (Waterfall) المشاريع التي تتطلب تنظيمًا صارمًا وتحديدًا ومتطلبات ثابتة. كما يمكننا توضيح الفرق بين منهجية (Agile) ومنهجية (Waterfall) كما يلي:

جدول 3 الفرق بين منهجية الشلال ومنهجية أجايل

وجه الاختلاف	منهجية أجايل	منهجية الشلال
الاختلاف من حيث طريقة التسليم:	تتميز منهجية (Agile) بالمرونة والتكيف، حيث يتم تقسيم المشروع إلى سلسلة من الدورات القصيرة المعروفة باسم السبرنتس (Sprints).	تتبع منهجية (Waterfall) نمطًا خطيًا وتسلسليًا في تنفيذ المشروع، حيث ينتقل الفريق من مرحلة إلى أخرى بشكل تدريجي ومن التصميم إلى التطوير ومن ثم الاختبار والتسليم.
الاختلاف من حيث تحديد المتطلبات والتوثيق:	في منهجية أجايل تحديد متطلبات العملاء بشكل تفصيلي في بداية كل دورة، ويتم تنفيذها واختبارها وتسليمها في نهاية الدورة.	في منهجية الشلال يتم تحديد وتوثيق المتطلبات بشكل كامل في بداية المشروع وتنفيذها وفقًا للتصميم المحدد مسبقًا.

الاختلاف من حيث مواعيد التسليم:	تتسم منهجية Agile بالمرونة الكاملة في تحديد ذلك وفقاً للمعطيات الجديدة على طول مدة تسليم المشروع.	توفر منهجية Waterfall توقعات محددة بشأن المخرجات والمواعيد النهائية والميزانية من البداية.
الاختلاف من حيث المرونة مع المتغيرات:	تشجع منهجية أجايل التفاعل المستمر مع العملاء والتغييرات المستمرة في المتطلبات والتحسين المستمر للمنتج. يتطلب التواصل والتعاون المستمر بين أعضاء الفريق وتحفيز الفرق الصغيرة والمتخصصة.	يمكن أن تكون منهجية الشلال غير مرنة بما فيه الكفاية للتعامل مع التغييرات المتكررة في المتطلبات.

ولذا يجب اختيار المنهجية المناسبة وفقاً لطبيعة المشروع ومتطلبات العملاء وظروف العمل. وقد يناسب بعض المشاريع تبني منهجية هجينة تجمع بين مزايا كلتا المنهجيات

هناك بعض الحالات التي يكون فيها منهجية الشلال (Waterfall) مناسبة، ومنها:

إذا كانت متطلبات العملاء قد تم تحديدها بشكل كامل ومستقر في مرحلة مبكرة من المشروع، ولا تتوقع تغييرات كبيرة في المتطلبات خلال التنفيذ.

في حالة المشاريع صغيرة الحجم ومحدودة النطاق، والتي تتطلب تسلسلاً محدداً للمراحل، فيمكن استخدام منهجية الشلال لضمان التنفيذ السلس والمنظم.

عندما تكون هناك متطلبات قانونية أو منظمة تحتاج إلى الامتثال لها بشكل صارم وتوثيق دقيق، حيث يمكن أن توفر منهجية الشلال هيكلًا مناسبًا لتحقيق الامتثال وتوثيق المعلومات.

إذا كانت المشاريع تتطلب توقعات محددة بشأن الميزانية والجدول الزمني وتحتاج إلى تخطيط وتحكم صارم في هذه الجوانب، فيمكن استخدام منهجية الشلال لتحقيق التنفيذ المنظم والمتوقع.

إيجابيات وسلبيات منهجية الشلال:

هناك العديد من الإيجابيات والسلبيات لمنهجية الشلال (Waterfall) التي يجب مراعاتها عند استخدامها في تطوير البرمجيات. ومنها:

إيجابيات منهجية الشلال:

توفر منهجية الشلال هيكلًا واضحًا ومنهجيًا لتنفيذ مشروع التطوير، حيث يتم تقسيم العمل إلى مراحل محددة ومن ثم تنفيذه بتسلسل محدد، مما يسهل التخطيط والمتابعة.

تشدد منهجية الشلال على تحليل وتوثيق المتطلبات بشكل كامل في مرحلة مبكرة، مما يساعد على فهم وتحديد المتطلبات.

يمكن التحكم بشكل جيد في تقدم المشروع ومراقبة الموارد والجدولة في كل مرحلة من مراحل التنفيذ.

سلبيات منهجية الشلال:

صعوبة التعديل في منهجية الشلال، حيث يتم تحديد المتطلبات وتصميم النظام في مرحلة مبكرة، وإذا تم اكتشاف خطأ أو تغيير متطلبات العميل، فقد يكون من الصعب تنفيذ التعديلات.

قد يكون من الصعب التعامل مع التغيرات التكنولوجية أو المتطلبات المتغيرة بسرعة في منهجية الشلال، حيث تتطلب هذه المنهجية تحديد كل التفاصيل المطلوبة بدقة في وقت مبكر.

عدم التواصل المستمر مع العملاء، حيث يتم تحديد المتطلبات وتصميم النظام في مرحلة مبكرة، وقد يحدث انقطاع في التواصل المستمر مع العملاء بين المراحل، وقد يؤدي ذلك إلى عدم تلبية توقعات العميل بشكل كامل.

لا يتم تسليم البرنامج النهائي حتى تنتهي جميع المراحل، مما يعني أن العميل قد لا يتمكن من تجربة المنتج حتى يتم الانتهاء منه بالكامل، وهذا يعني أن أي تعديلات يتم اكتشافها في وقت متأخر قد تكون صعبة أو مكلفة للتعامل معها.

هناك عدة بدائل شائعة لمنهجية الشلال (Waterfall) التي يمكن استخدامها في إدارة المشاريع، ومن أشهر بدائل منهجية الشلال ما يلي:

١ - منهجية (Agile):

منهجية Agile تركز على التعاون المستمر بين أعضاء الفريق والتفاعل المستمر مع العملاء، وتعتمد على تقسيم المشروع إلى سلسلة من الدورات القصيرة (السبرنتس) وتسليم منتج قابل للعمل في نهاية كل دورة، كما تتيح التكيف مع التغييرات المستمرة في المتطلبات وتركز على تحقيق قيمة سريعة للعملاء.

٢ - منهجية (Scrum):

Scrum هو إطار عمل Agile يركز على التعاون والتفاعل المستمر، ويعتمد Scrum على تقسيم المشروع إلى دورات قصيرة الأمد تسمى "السبرنتس" وتشمل مجموعة محددة من المهام التي يقوم الفريق بتنفيذها خلال كل سبرنت، ويتم تحديد المهام في اجتماعات السبرنت وتتم متابعتها بواسطة فريق Scrum.

٣ - منهجية (Kanban):

Kanban هو إطار آخر لعمل Agile يركز على تصور بصري لتتبع تدفق العمل، ويستخدم النظام البصري لوحة معلقة تعرض المهام وحالتها ومراحل تنفيذها، ويتم تحريك البطاقات بين المراحل على اللوحة وفقاً لتقدم العمل، ويسمح Kanban بتحقيق رؤية واضحة لحالة المشروع وتحسين تدفق العمل..

٤ - منهجية (Spiral):

منهجية Spiral هي منهجية تجمع بين العناصر الخطية والتكرارية. وتتميز بطابعها التدريجي حيث يتم تقسيم المشروع إلى مجموعة من الدورات القصيرة وفي نهاية كل دورة يتم تقييم المخاطر وتحديد الخطوات اللاحقة. ويسمح هذا المنهج بتطوير تدريجي للمنتج مع التحكم في المخاطر وتقديرات الجدول الزمني والتكاليف.

٥ - منهجية Lean

إطار (Lean) هو إطار عمل يهدف إلى تحقيق الكفاءة وتقليل الهدر في العمليات. ويركز على تحسين سير العمل وتحقيق التدفق المستمر وتقديم القيمة للعملاء. ويتم تحقيق ذلك من خلال التركيز على تحليل العمليات وتحسينها وإزالة أي أنشطة غير ضرورية.

يمكن استخدام منهجية الشلال بالتزامن مع المنهجيات الرشيقية في بعض الحالات، حيث يكون هناك أطر عمل مثل (Hybrid) و (Scrum-fall) التي تجمع بين عناصر الشلال والمنهجيات الرشيقية.

ومن المهم معرفة أن استخدام منهجية الشلال مع المنهجيات الرشيقية يمكن أن يساعد في توفير هيكلية وتوثيق محددة للمشروع، بينما يتم الاستفادة من مرونة وتفاعلية المنهجيات الرشيقية في مراحل التطوير والتسليم.

وأخيراً، عند استخدام منهجية الشلال، يجب أن نأخذ في الاعتبار أنها قد لا تكون مناسبة لجميع أنواع المشاريع التطويرية. وقد تكون أكثر فائدة في المشاريع التي تحتاج إلى تحديد متطلبات دقيقة في وقت مبكر ولا تتوقع تغييرات كبيرة في المشروع.

ولكن يُفضل العديد من المطورين استخدام منهجيات تطوير أكثر مرونة مثل (Agile و Scrum) التي تهدف إلى التعامل مع التغييرات بشكل أفضل وتشجع التواصل المستمر مع العملاء.

أبعاد القيادة الرشيقية:

للقيادة الرشيقية أبعاد مختلفة استخدمها الباحثون في الدراسات السابقة للمنهجيات الرشيقية وذلك على مختلف الأصعدة الخدمية وارتكز أغلبها أو تداخل مع بعضها البعض وهي كالتالي:

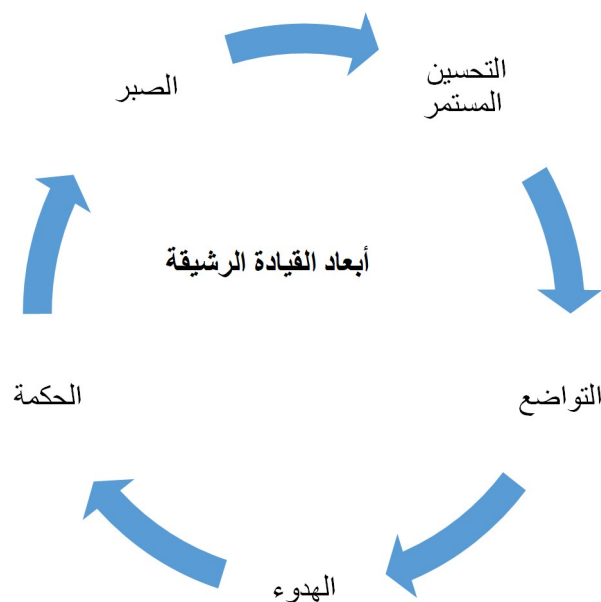
جدول 4 ابعاد القيادة الرشيقية في الدراسات السابقة

الدراسة	الأبعاد
١- (التويجري، ٢٠٢٣)	الحكمة في التصرف، الثقة، التواضع، الهدوء، الصبر، الموضوعية
٢- (هاها والمقدادي، ٢٠٢١)	الحكمة في التصرف، الثقة، التواضع، الهدوء، الصبر، الموضوعية
٣- (زين هات، ٢٠٢٣)	الحكمة في التصرف، الثقة، التواضع، الهدوء، الصبر، الموضوعية
٤- (عبدالباري ويوسف، ٢٠٢٢)	الحكمة في التصرف، الثقة، التواضع، الهدوء، الصبر، الموضوعية

٥-(ركاج والعبادلة، ٢٠١٧)	تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العمل متعدد الوظائف
٦-(الغامدي، ٢٠٢١)	الحكمة في التصرف، الثقة، التواضع، الهدوء، الصبر، الموضوعية
٧-(عضوم، ٢٠٢١)	التحسين المستمر، العمل القياسي، ستة سيجما
٨-(العوفي، ٢٠٢٢)	تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل متعدد الوظائف، العمل القياسي، ستة سيجما
٩-(السليحات والشقران، ٢٠٢١)	الحكمة، التواضع، الهدوء
١٠-(حسن والزبيدي، ٢٠٢١)	الحكمة في التصرف، الثقة، التواضع، الهدوء، الصبر، الموضوعية
١١-(المطيري، ٢٠١٩)	التحسين المستمر، تنظيم العمل
١٢-(اللحام، ٢٠٢٠)	التحسين المستمر، العمل القياسي، العمل متعدد الوظائف، ستة سيجما، تنظيم العمل
١٣-(الرميح والبرادي، ٢٠٢٢)	تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل متعدد الوظائف، العمل القياسي
١٤-(أبو بكر، ٢٠٢٠)	تنظيم أماكن العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العمل متعدد الوظائف، ستة سيجما
١٥-(أبو سيدو، ٢٠٢١)	التحسين المستمر

بناء على الجدول أعلاه، وجد الباحثون أن أبعاد (التحسين المستمر، الحكمة، التواضع، الهدوء، الصبر) هي الأكثر تكراراً للأبعاد والتي يتفق معظمها مع مصفوفة إينبلوم (٢٠١٢) والتي تقيس ممارسات أبعاد القيادة الرشيدة وهي: (التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الثقة).

رسم توضيحي ١ أبعاد القيادة الرشيدة في مجال الدراسة



تعريف أبعاد القيادة الرشيدة المختارة في هذه الدراسة:

١-التحسين المستمر:

التحسين المستمر (كايزن): وكايزن كلمة يابانية معناها تحسين أو التغير المستمر للأفضل وتتبعها المؤسسات المختلفة من أجل تقليل الوقت وزيادة الكفاءة وتحسين الجودة ويتم عن طريق تحسين الكفاءة التشغيلية والإنتاجية وذلك بتحسين المباني والتجهيزات وطرق الإنجاز والمواد من أجل تحسين العوامل المرتبطة بتحويل المدخلات الى مخرجات ذات جودة عالية (الصباغ،-٢٠٠٢).

٢-الصبر:

يُعد الصبر من أهم السمات التي يجب أن تلازم القيادة الرشيدة، كونها تتعلق بتأخير الحصول على بعض الحاجات أو الامتيازات أو تحقيق بعض الأهداف على المدى القصير نتيجة للظروف المحيطة بالموقف وبما يحقق ما يصبو إليه القائد من تجسيد لأفكاره على مراحل وضمن مستويات مقبولة في بيئة العمل (J, Kupfer, ٢٠٠٠)، وهذا من جهة ومن جهة أخرى يعد الصبر مهم للقيادة كون تحقيق النجاح لا يعني فقط امتلاك الطاقة والمعرفة والحماس والجهد المبذول لذلك وإنما يستلزم التحلي بمهارة الصبر المبنية على بصيرة إدارية عالية وهي لا تعني التكاسل أو الخمول أو غيرها، من معايير انخفاض الطموح فالعمل الجاد بواقعه لا يتحقق بدون صبر على مراحل ووقت تحقيقه وغيرها، وبما يجعل القائد قادر على التعامل مع الإخفاقات التنظيمية فضلاً عن التصرف بتعقل أثناء الأزمات وما يتطلبه النهوض بواقع الافراد داخل المنظمة (Hueije,2009)

٣-الحكمة:

تشير الحكمة إلى تحقيق التوازن بين الموارد المتوفرة ومتطلبات العمل سواء السلوكية منها والمادية فالحكمة تعد مرحلة متقدمة من التفكير المبني على الاستدلال المنطقي، والدراسة الموضوعية لماهية القرار باعتماد معيار الخبرة العملية، والتجارب وغيرها من العوامل المساعدة على الوصول إلى معيار الحكمة. في الوقت، وبذلك فهي غالباً ما ترتبط أيضاً بأفضل القرارات في حالة محدودية الموارد أو الوقت وغيرها. (Lingugblom, ٢٠١٢).

٤-التواضع:

يعرف بأنه الميول الشخصي المبني على الرغبة في رؤية الذات بدقة والميل الى وضع المرء ذاته في إطاره الصحيح وأن التواضع يعتبر سمة أخلاقية وفضيلة تتعلق بكيفية التفكير الأفضل حول الأعمال وبما ينسجم مع الميول الشخصية المقبولة التي نؤسس لاندماج أفضل للفرد في المجتمع المحيط به، ويعتبر التواضع إدراك القائد لذاته بعيداً عن الغطرسة والتكبر الذي يتجلى

من خلاله البساطة واللين في التعامل مع العاملين وتقديمهم على نفسه والرغبة المتواصلة في تحقيق الأفضل نتيجة الاعتراف بقيوده ومحدداته (سالمي ويعقوب، ٢٠٢٢).

٥-الهدوء:

إن سمة الهدوء تعتبر نوعية هادئة في الحياة الإنسانية بسبب تشعب الحياة وكثرة العمل والمشاكل المحيطة بذلك، ومن هنا يتبين أهمية وجود سمة في القيادة خاصة عند اتخاذ القرارات المصيرية أو المتعلقة بالأفراد فالهدوء يمكن القائد من العمل بعمق وبطريقة أفضل لحل المشاكل الصعبة فضلاً عن أن التأني يعطي حيز للنظر للموضوع من جميع جوانبه وبالتالي تميز في التصرف والقرار وهذا الحال يعزز من إيجاد أفضل الحلول والتنظيم لمجريات العمل وتحدياته (الفتلاوي، ٢٠١٧)

المبحث الثاني: التشغيل والصيانة:

❖ أنواع الصيانة:

❖ أهداف قطاع التشغيل والصيانة:

❖ دور إدارة التشغيل والصيانة:

❖ المنهجيات المتبعة في إدارة قطاع التشغيل والصيانة:

❖ عناصر إدارة أعمال التشغيل والصيانة:

التشغيل والصيانة بصفة عامة هي جميع الأعمال التي تتم على المنشأة أو المعدة أو الآلة من لحظة دخولها الى الخدمة الى لحظة انتهاء عمرها الافتراضي أو استبدالها، وطبقاً للمواصفات القياسية البريطانية: فالصيانة هي مجموعة الإجراءات والعمليات التي تتم على المعدة بهدف الحفاظ على المعدة أو إعادة المعدة لحالتها القياسية في مستوى أداء قياسي محدد طبقاً لظروف العمل.

تعريف مرحلة التشغيل (operation): والتي من خلالها يتم تحديد كيفية استخدام الأصل وتطويره لتحقيق الأهداف.

تعريف مرحلة الصيانة (maintenance): وهي التي تتضمن جميع الأنشطة المتعلقة بمدى فعالية المنشأة في الحفاظ على وصيانة الأصول لضمان جودة الأداء الخاصة بها. (محمد محمد، ٢٠٢٣، الدور المعدل لتقنية التوأمة الرقمية على العلاقة بين تقنية الميغافيرس وممارستي التشغيل والصيانة بنظام إدارة الأصول – دراسة تجريبية).

وإكمالا للمبحث الثاني والخاص بالجانب النظري المتعلق بأعمال قطاع التشغيل والصيانة، عليه تم كتابة أهم مفاصل هذا القطاع من تعداد أنواع الصيانة وأهدافها ودورها ومنهجيات إدارتها حسب اعتبارها في المنظمة بشكل خاص وإمكانية تعريفها على مجال قطاع التشغيل والصيانة بشكل عام حسب النقاط التالية:

١- أنواع الصيانة:

تنقسم الصيانة إلى نوعين أساسيين هما الصيانة المخططة والصيانة الغير مخططة.

- صيانة مخططة (maintenance Planned): والتي يتم تنفيذها طبقا لخطط زمنية محددة سابقا، وتنقسم الى نوعين هما:
 - صيانة وقائية (maintenance Preventive): وهي أعمال روتينية تتم بصفة دورية ويتم تنفيذها طبقا لخطط سابقة محددة التاريخ والمدة ومحددة بالعمال والعمالة والأدوات وقطع الغيار المطلوبة لها وغيرها من البيانات. ومثال ذلك عمليات الفحص الدوري للزيوت والشحومات وأجزاء المعدة، كما تشمل الإصلاحات البسيطة التي يتم اكتشافها نتيجة الفحص.
 - صيانة إصلاحية مخططة (Planned corrective maintenance): وهي أعمال غير روتينية مثل الإصلاحات الرئيسية يتم تنفيذها طبقا لخطط سابقة محددة التاريخ وغير مؤكدة المدة والعمال والعمالة والأدوات وقطع الغيار المطلوبة لها وغيرها من البيانات. ومثال ذلك الإصلاحات المخططة بوقت وتاريخ معين.
- صيانة غير مخططة (Unplanned maintenance): وهي صيانة إصلاحية غير مخططة وتشمل الإصلاحات التي يتم تنفيذها نتيجة لحدوث أعطال فجائية أو طارئة. ومثال ذلك جميع الإصلاحات الناتجة عن فشل الأجزاء مثل تغيير التروس والسيور وغيرها.

٢- أهداف قطاع التشغيل والصيانة:

- تحسين إنتاجية وموثوقية المعدات والأصول.
- زيادة العمر الافتراضي للأصول.
- استغلال الموارد المهمة بالشكل الأمثل.
- تقليل تكاليف التشغيل.
- تقليل معدل تكاليف المنتج أو الخدمة.
- زيادة ربحية المنظمة عن طريق تقليل مصاريف التشغيل والصيانة.

٣- دور إدارة التشغيل والصيانة:

يضمن دور إدارة التشغيل والصيانة في وضع منهجيات شاملة لتخطيط ومراقبة عمليات التشغيل الصيانة لتعزيز أداء المنشأة وتحسين استغلال الموارد المهمة، وذلك من خلال تطبيق سياسة واضحة للصيانة تطبق تحت كل الظروف.

٤- المنهجيات المتبعة في إدارة قطاع التشغيل والصيانة:

- تحديد نوعية الأعمال المطلوبة، والهدف، والقيود والمشاكل التي تعيق تحقيق هذا الهدف.
- تجميع وتحليل بيانات الصيانة سواء من الكتلوجات وسجلات الصيانة وسجلات الأعطال السابقة.
- تخطيط عمليات الصيانة وإعداد الخطط المستهدفة لمختلف المستويات الإدارية ولمختلف نوعية المعدات والأعمال المطلوبة.
- تحليل مخاطر الصيانة التي يمكن أن تحدث، مع أخذ جميع الإجراءات اللازمة لمنع حدوثها.
- تنظيم عمليات الصيانة وتحديد المسؤولية وتنسيق الأعمال المطلوبة بين مختلف الإدارات المعنية.
- وضع قواعد تحفيز وتوجيه العاملين لضمان الأداء المطلوب.
- إصدار أوامر الشغل اللازمة وتنفيذها.
- مراقبة وتقييم أداء عمليات الصيانة على مختلف المستويات الإدارية.
- الإجراءات التصحيحية وتحليل الدروس المستفادة.
- إعداد التقارير الدورية لنهاية المدة سواء كانت شهرية أو نصف سنوية أو سنوية.

عناصر إدارة أعمال التشغيل والصيانة:

تتكون إدارة أعمال التشغيل والصيانة من خمس عناصر أساسية هي:

- المدخلات - وتشمل تحديد الأهداف المطلوبة، ومدي توفر البيانات، ومدي توفر الموارد اللازمة لإجراء عمليات الصيانة.
- القيود والمتغيرات والمشاكل - وتشمل التحديد الواضح والدقيق للمشاكل التي من الممكن أن تتعرض لها عمليات الصيانة، سواء كانت مشاكل فنية مثل عدم توفر الموارد بالكميات المناسبة في الوقت المناسب، أو مشاكل مالية مثل عدم توفر قطع الغيار بالقدر الكافي ومدي الخسائر الناتجة عن توقف المعدات.
- عملية إدارة الصيانة - وتتلخص في إجراء جميع المهام التي تضمن الحفاظ على المنشأة في مستوى أداء قياسي محدد طبقاً لظروف العمل.
- المخرجات - وتتضمن حالة المعدات ووضع خطط الصيانة المستهدفة وإصدار التقارير الدورية.

- التغذية العكسية – وتتلخص في كيفية الرقابة على حالة المعدات ومدى جودة تنفيذ أعمال الصيانة وملائمتها لظروف العمل، ومدى حسن استغلال الموارد المهمة.

وكون أن الهيئة الملكية للجبيل وينبع تمثل الحدود المكانية للدراسة قام الباحثون بسرد نبذة بسيطة عنها مقتبسة من الموقع الرسمي للهيئة الملكية للجبيل وينبع وتجميعها وصياغتها بجهد الباحثين.

تأسيسها ومدنها:

تأسست الهيئة الملكية للجبيل وينبع في عام ١٩٧٥م بموجب مرسوم ملكي منحها استقلالية مالية وإدارية لتنفيذ خطة التجهيزات الأساسية اللازمة لإعداد منطقة الجبيل وينبع كمناطق صناعيتين وذلك في إطار سياسة المملكة لتنويع مصادر الدخل وتوسيع قاعدتها الصناعية، وتدير الهيئة اليوم أربع مدن صناعية هي: الجبيل وينبع الصناعيتين، ورأس الخير للصناعات التعدينية، وجازان للصناعات الأساسية والتحويلية. وقد حققت الهيئة الملكية العديد من الإنجازات الكبيرة منذ تأسيسها وتسعى لتحقيق إنجازات مماثلة في المستقبل.

رؤية الهيئة الملكية للجبيل وينبع:

الخيار الأول للمستثمرين في قطاع الصناعة، والمساهم الرئيس في تقدم الصناعة واستدامتها بالمملكة العربية السعودية.

رسالة الهيئة الملكية للجبيل وينبع:

تطوير وتمكين وإدارة مدن صناعية مستدامة، تشجع الابتكار وتوفر بنى تحتية متقدمة وخدمات مميزة، وصولاً لاقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي يواكب طموحات الوطن والشركاء

قيم الهيئة الملكية للجبيل وينبع:

- التمكين: تمكين العمل الجماعي وتعزيز العمل مع الموظفين والشركاء في إطار التعاون والثقة لتحقيق الأهداف المشتركة ورؤية الوطن.
- التطوير والابتكار: تزويد رأس المال البشري بالعزم والدافعية على مواجهة التحديات الجديدة، والالتزام بالابتكار والتطوير والتحسين المستمر مع كل الشركاء لتحقيق المزيد من القيمة المضافة.
- التميز: بذل أقصى الجهود لأداء الأعمال وفق أعلى المعايير وأفضل الممارسات والحوكمة التي تلبي طموح الشركاء، والتطوير المستمر لأساليب جديدة لتحسين مستوى الأداء سعياً للتميز.
- التركيز على العملاء: تسعى الهيئة الملكية للجبيل وينبع بعزم وإدارة لخدمة العملاء وإشراك أصحاب المصلحة بنزاهة واحترام، وتلتزم بتكوين علاقات تكاملية ومتينة من خلال تبني الأفكار المبتكرة ومشاركتها مع الشركاء.

- المسؤولية الاجتماعية: نلتزم الهيئة الملكية للجبيل وينبع بدعم وتطوير المجتمع، وحماية البيئة، والاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية وممكنات جودة الحياة لجميع فئات المجتمع.

المنطلق النظري للبحث:

بعد التطرق للدراسات السابقة والإطار النظري للبحث وذلك بمعرفة ما انتهى عليه الآخرون في المواضيع ذات العلاقة للبحث وأبرز النقاط التي ساعدت الباحثون على تحديد عنوان البحث بدقة واستهداف الأبعاد بشكل عام كمجال للدراسة والقياس وذلك من خلال الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة وتحديد محل الدراسة وصياغة شكل البحث وعناصره وتمكينها بطريقة علمية وبحثية بشكل احترافي لتخدم موضوع الدراسة الحالية.

الجزء الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها ويتضمن مايلي:

منهجية الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

حدود الدراسة

أداة الدراسة متضمنة: (الصدق والثبات، الأساليب الإحصائية)

للدراسة الميدانية

النتائج والتحليل

التوصيات

منهجية الدراسة:

لغرض الدراسة سوف يتبع اتباع منهجية الوصفي التحليلي، وذلك للتعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الرشيدة لدى موظفي قطاع التشغيل والصيانة في الهيئة الملكية للجبيل وينبع وأهم طرق تحسينها، ومن ثم فرز النتائج وتقييمها للوصول إلى استنتاجات من شأنها أن تحسن وتطور دور القيادة الرشيدة بشكل جزئي أو كلي.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من (٢٠٨) موظف من موظفي قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل ورأس الخير، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية والبالغة (٦٤) موظف وذلك بالاعتماد على قانون (KREJCIE MOORGAN, 1970)، وذلك بسبب كبر مجتمع الدراسة، وتم اختيار مدينتي الجبيل ورأس الخير كون أن الباحثين يعملون في قطاع التشغيل والصيانة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:
- دراسة درجة ممارسة أبعاد القيادة الرشيدة في قطاع التشغيل والصيانة في الهيئة الملكية للجبيل وينبع من وجهة نظر موظفيها وأهم طرق تحسينها

- الحدود المكانية:

قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل وينبع (مدينتي الجبيل ورأس الخير الصناعيتين)

- الحدود الزمانية:

تم إجراء هذا البحث خلال الفترة من شهر أكتوبر ٢٠٢٣ م إلى شهر ديسمبر من العام 2023 م

أداة الدراسة متضمنة (الصدق والثبات، الأساليب الإحصائية) للدراسة الميدانية:

يتضمن هذا الجزء تحليل لأسئلة الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من موظفي قطاع التشغيل والصيانة في الهيئة الملكية للجبيل. فهذا المبحث يتضمن وصف لاستمارة الاستبيان وتركيبها وكذلك المقياس المستخدم لاستمارة الاستبيان وثبات الاستبانة. كما يحتوي هذا المبحث على الإحصاءات الوصفية ممثلة بالمتوسط والانحراف المعياري لجميع أسئلة الاستبيان مع الجداول التكرارية والعرض البياني للبيانات الشخصية للموظفين، كما سيتم الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخدام اختبار تي (t-test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA).

قام الباحثون بتصميم الاستبيان باستخدام نماذج جوجل ونشر الرابط والحصول على (٦٤) رد منها (٤) ردود غير صالحة للتحليل وعليه سيتم استبعادها وتبقى (٦٠) رد صالح للتحليل وهو عدد مقبول وممثل لمجتمع الدراسة ليتم التعميم عليه. وبعد

الحصول على الردود وإعدادها للإدخال تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) وتصميم قاعدة بيانات ليتم إدخال البيانات والحصول على التحليلات المطلوبة منه.

وصف استمارة الاستبيان

١. تركيب استمارة الاستبيان

تتكون استمارة الاستبيان من قسمين وهما:

- **القسم الأول:** المتغيرات الديموغرافية وتحتوي على البيانات الشخصية للموظفين المتضمنة الآتي: (المؤهل التعليمي – العمر – الجهة – الإدارة – سنوات الخدمة في الهيئة الملكية).

- **القسم الثاني:** ويتكون من مجموعة من العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة، المحور الأول: قياس ممارسة أبعاد القيادة الرشيدة المتمثل في الأبعاد الآتية: (التحسين المستمر – التواصل – الهدوء – الحكمة - الصبر)، والمحور الثاني المتمثل في قياس طرق تحسين ممارسة القيادة الرشيدة.

والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 5 يبين تركيب استمارة الاستبيان

القسم	محاور الدراسة	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	ملاحظات
الأول		المتغيرات الديموغرافية	٥	١ – ٥	
الثاني	القيادة الرشيدة	التحسين المستمر	٥	١ – ٥	
		التواصل	٤	١ – ٤	
		الهدوء	٥	١ – ٥	
		الحكمة	٥	١ – ٥	
		الصبر	٥	١ – ٥	
	الطرق	طرق تحسين ممارسة القيادة الرشيدة	٦	١ – ٦	

المصدر: إعداد الباحثين

٢. مقياس استمارة الاستبيان

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لبيان آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات الواردة في الاستبيان، وتم تخصيص خمسة أوزان ترجيحية لإيجاد الأوساط الحسابية لآراء عينة الدراسة، وعليه فإن المتوسط المرجح تم حسابه وفق الآتي:

جدول 6 يوضح المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الخماسي

الترميز	المتوسط المرجح	من	إلى	نسبة الممارسة	مستوى الممارسة
١	غير موافق بشدة	١	١.٧٩	٠ % - ٣٥.٨ %	ضعيف جداً
٢	غير موافق	١.٨	٢.٥٩	٣٥.٩ % - ٥١.٨ %	ضعيف
٣	محايد	٢.٦	٣.٣٩	٥١.٩ % - ٦٧.٨ %	متوسط
٤	موافق	٣.٤	٤.١٩	٦٧.٩ % - ٨٣.٨ %	عالٍ
٥	موافق بشدة	٤.٢	٥	٨٣.٩ % - ١٠٠ %	عالٍ جداً

المصدر: إعداد الباحثين

٣. قياس صدق وثبات الاستبانة

يعني صدق اداة الدراسة إلى أي مدى تعكس الفقرات أو العبارات المستخدمة في أداة الدراسة تمثيل متغيرات الدراسة وبالتالي إمكانية تعميم متغيرات الدراسة ونتائجها على مجتمعنا، بينما تعني خاصة الثبات أو اعتمادية مدى قدرة هذه الأداة على تحقيق أهداف الدراسة إضافة إلى ثبات واستقراره النتائج التي تم الحصول عليها لأول مرة وإمكانية استخدام اداة الدراسة مرة أخرى في فترات زمنية لاحقة وقد تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة بطريقتين هما:

الصدق الظاهري "صدق المحكمين"

ويقصد بصدق اداة الدراسة الظاهري مدى ملائمة اداة الدراسة لموضوع الدراسة وتغطيتها لمختلف الجوانب المتعلقة بأهداف ومتغيرات الدراسة عن طريق عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة وتألفت من عدد (٢) استاذاً متخصصاً وتوضح (ملاحق الدراسة) أسماء السادة المحكمين، وقد استند الباحثون لأراء المحكمين ومن ثم اعتمدوا الاستبانة استعداد للنشر وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية، ينظر إلى (ملاحق الدراسة).

2- صدق المحتوى "صدق الاتساق الداخلي":

ويقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البُعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة لمعرفة مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط (سبيرمان) بين درجة كل فقرة من فقرات المحور أو البُعد والدرجة الكلية للمحور أو البُعد الذي تنتمي إليه.

جدول 7 يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التحسين المستمر والدرجة الكلية للبعد

م	الفقرات	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة (Sig.)
١	يقوم المدراء بتحفيز الموظفين باستمرار لتطوير قدراتهم وتوفير التدريب المناسب	0.829**	0.000
٢	يضع المدراء خطة زمنية تتضمن أهداف استراتيجية محددة وواضحة للتحسين المستمر	0.756**	0.000
٣	يوفر المدراء امکانات اللازمة والتي تتيح للموظفين القيام بأعمالهم بفاعلية وكفاءة	0.852**	0.000
٤	يدعم المدراء ثقافة إزالة الهدر من المهام والتحسين المستمر	0.889**	0.000
٥	يساهم المدراء في وضع حلول للإجراءات الروتينية لتحسين وتطوير العمل الإداري	0.879**	0.000
** عند مستوى معنوية ٠,٠١			

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (التحسين المستمر) والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط مرتفعة ومستوى دلالتها أقل من مستوى المعنوية (٠,٠١) وعليه فهي دالة احصائياً، وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 8 يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التواضع والدرجة الكلية للبعد

م	الفقرات	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة (Sig.)
١	يعامل المدراء الموظفين بطريقة جيدة	0.799**	0.000
٢	يشاور المدراء الموظفين في القرارات المتعلقة بأعمالهم	0.871**	0.000
٣	ينصت المدراء لشكاوى ومقترحات الموظفين بطريقة فعالة	0.911**	0.000
٤	يتفاعل المدراء مع آراء ومقترحات الموظفين ويأخذونها بعين الاعتبار	0.918**	0.000
** عند مستوى معنوية ٠,٠١			

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (التواضع) والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط مرتفعة ومستوى دلالتها أقل من مستوى المعنوية (٠,٠١) وعليه فهي دالة احصائياً، وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 9 يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الهدوء والدرجة الكلية للبعد

م	الفقرات	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة (Sig.)
١	يتصف المدراء بالهدوء والوضوح أثناء التعامل مع الموظفين	0.884**	0.000
٢	يتعامل المدراء مع المواقف المختلفة بهدوء واتزان	0.887**	0.000
٣	يستطيع أن يسيطر المدراء على انفعالاتهم ومشاعرهم	0.870**	0.000
٤	يناقش المدراء الموظفين ويتقبل آراءهم حتى وإن اختلفوا فيها	0.855**	0.000
٥	يحل المدراء المشاكل بإيجابية وهدوء مع استخدام نبرة صوت هادئة	0.815**	0.000
** عند مستوى معنوية ٠,٠١			

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (الهدوء) والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط مرتفعة ومستوى دلالتها أقل من مستوى المعنوية (٠,٠١) وعليه فهي دالة احصائياً، وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 10 يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الحكمة والدرجة الكلية للبعد

م	الفقرات	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة (Sig.)
١	يمتلك المدراء القدرة الفائقة على التعامل مع مشكلات العمل بحكمة	0.893**	0.000
٢	لدى المدراء القدرة على توجيه سلوكيات الموظفين بما يتماشى مع متطلبات العمل	0.845**	0.000
٣	يوكل المدراء المهام للأشخاص المناسبين	0.841**	0.000
٤	يتخذ المدراء القرار المناسب بالوقت المناسب	0.847**	0.000
٥	يمتلك المدراء الرؤية العميقة والواضحة بما يحتاجه الموظفون	0.902**	0.000
** عند مستوى معنوية ٠,٠١			

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (الحكمة) والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط مرتفعة ومستوى دلالتها أقل من مستوى المعنوية (٠,٠١) وعليه فهي دالة احصائياً، وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 11 يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الصبر والدرجة الكلية للبعد

م	الفقرات	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة (Sig.)
١	يخصص المدراء الوقت الكافي واللازم لمعالجة مشاكل العمل	0.832**	0.000
٢	يتصرف المدراء بتعقل شديد أثناء مواجهة الأزمات والمواقف المعقدة	0.911**	0.000
٣	يتصرف المدراء بمهارة الصبر المبنية على بصيرة إدارية عالية	0.914**	0.000

م	الفقرات	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة (Sig.)
٤	يمنح المدراء الفرص للموظفين الذين يخطئون	0.733**	0.000
٥	يتحلى المدراء بالصبر ولا يظهرون الضجر حيال متطلبات الموظفين	0.859**	0.000
** عند مستوى معنوية ٠,٠١			

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (الصبر) والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط مرتفعة ومستوى دلالتها أقل من مستوى المعنوية (٠,٠١) وعليه فهي دالة احصائياً، وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

المحور الثاني: طرق تحسين ممارسة القيادة الرشيدة

جدول 12 يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات طرق تحسين ممارسة القيادة الرشيدة والدرجة الكلية للبعد

م	الفقرات	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة (Sig.)
١	نشر ثقافة تحسين الأداء والتطوير للموظفين	0.874**	0.000
٢	محاولة تسهيل وتذليل إجراءات العمل بما يحقق السرعة في أداء العمل وتحقيق النتائج المطلوبة	0.803**	0.000
٣	محاولة إعادة النظر في الإجراءات الإدارية وأتمتها بشكل مناسب مما يسهم في وضوح مؤشرات الأداء وسرعة اتخاذ القرارات المناسبة	0.791**	0.000
٤	إيجاد آلية لمنح الحوافز المادية والمعنوية والتي تساعد على التطوير والابتكار	0.920**	0.000
٥	إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات ومنحهم الصلاحيات والتفويضات بما يتناسب مع طبيعة مهامهم	0.841**	0.000
٦	توفير برامج تطوير القيادات الحالية والواعدة بما يتناسب مع منهجيات القيادة الرشيدة	0.853**	0.000
** عند مستوى معنوية ٠,٠١			

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (طرق تحسين ممارسة القيادة الرشيدة) والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط مرتفعة ومستوى دلالتها أقل من مستوى المعنوية (٠,٠١) وعليه فهي دالة احصائياً، وبذلك يعتبر البُعد صادقاً لما وضع لقياسه.

٣- الصدق البنائي:

أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور أو بُعد بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول 13 يبين معامل الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد القيادة الرشيدة والدرجة الكلية للمحور

م	الأبعاد	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة (Sig.)
١	التحسين المستمر	0.883**	0.000
٢	التواضع	0.889**	0.000
٣	الهدوء	0.911**	0.000
٤	الحكمة	0.956**	0.000
٥	الصبر	0.950**	0.000
** عند مستوى معنوية ٠,٠١			

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة مرتفعة و دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وذلك يبين مدى ارتباط كل بُعد بالدرجة الكلية للمحور وعليه فإن فقرات المحور الأول ككل تعتبر صادقة إلى حد كبير لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الإستبانة ان تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، او بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

جدول 14 يوضح معامل الثبات والمصدقية ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل المصدقية
التحسين المستمر	٥	0.914	0.956
التواضع	٤	0.912	0.955
الهدوء	٥	0.927	0.963
الحكمة	٥	0.918	0.958
الصبر	٥	0.905	0.951
محور: القيادة الرشيدة	٢٤	0.978	0.989
محور: طرق تحسين ممارسة القيادة الرشيدة	٦	0.932	0.965
كل الفقرات	٣٠	0.979	0.989

المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

واضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ أعلى من (٠,٦٠) لمحوري الدراسة وكذلك درجة المصدقية مرتفعة لأبعاد ومحاور الدراسة، لذا يمكن اعتبار هذا المقياس التدريجي موثقاً منه ويمكن الاعتماد عليه في العينة. وهذا يعني أن الإستبانة في صورتها النهائية التي تم توزيعها، ونكون بذلك قد تأكدنا من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

المؤهل التعليمي

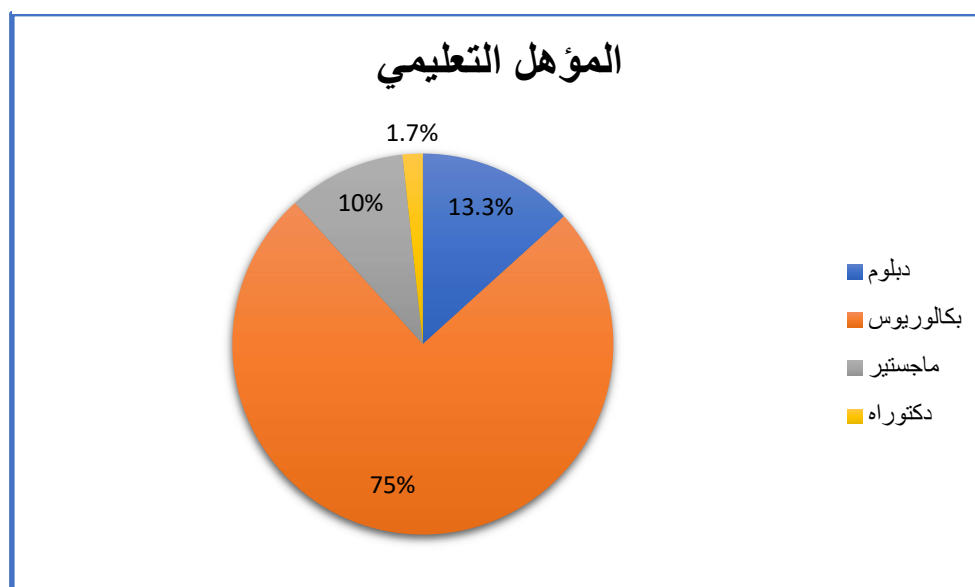
الجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي ومنه نجد أن ثلاثة أرباع الموظفين من الحاصلين على شهادة البكالوريوس.

جدول 15 يبين توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل التعليمي

المؤهل التعليمي	العدد	النسبة
دبلوم	٨	١٣,٣ %
بكالوريوس	٤٥	75 %
ماجستير	٦	١٠ %
دكتوراه	١	١,٧ %
الإجمالي	٦٠	100 %

المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

رسم توضيحي ٢ يبين توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل التعليمي



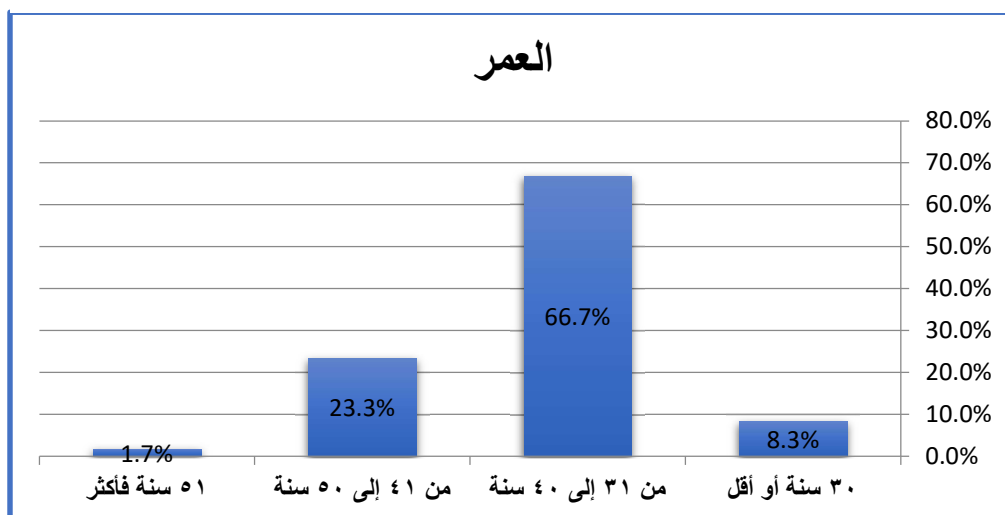
الجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة بحسب الفئات العمرية ومنه نجد أن (٦٦,٧ %) من الموظفين ممن اعمارهم تتراوح بين (٣١ – ٤٠ سنة)، و (٢٣,٣ %) ممن اعمارهم تتراوح بين (٤١ – ٥٠ سنة)، و (٨,٣ %) ممن اعمارهم (٣٠ سنة فأقل)، و (١,٧ %) ممن أعمارهم (٥١ سنة فأكثر).

جدول 16 يبين توزيع عينة الدراسة بحسب العمر

الفئات العمرية	العدد	النسبة
٣٠ سنة أو أقل	٥	٨,٣ %
من ٣١ إلى ٤٠ سنة	٤٠	٦٦,٧ %
من ٤١ إلى ٥٠ سنة	١٤	٢٣,٣ %
٥١ سنة فأكثر	١	١,٧ %
الإجمالي	٦٠	١٠٠ %

المصدر : مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

رسم توضيحي ٣ يبين توزيع عينة الدراسة بحسب العمر



جهة العمل

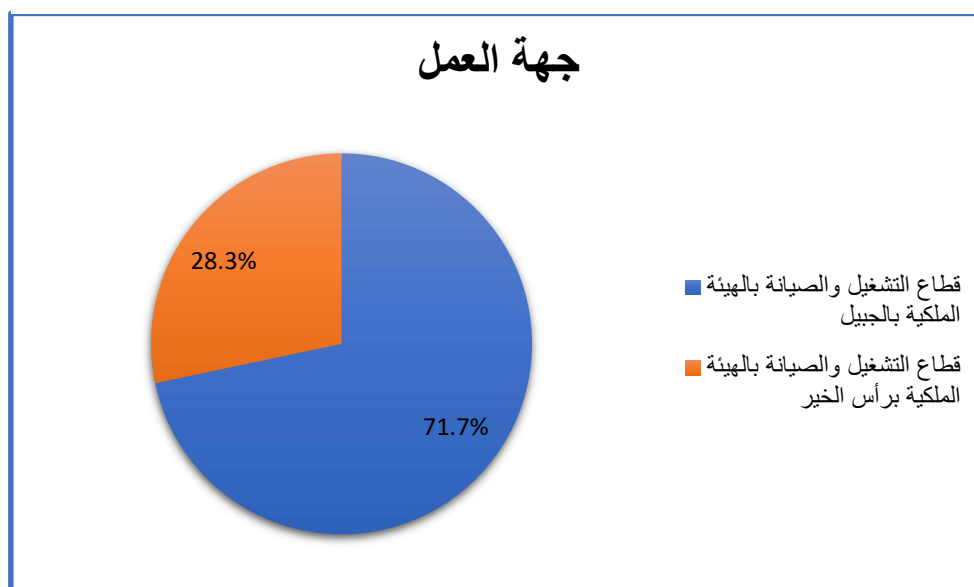
الجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب جهة عمل الموظفين ومنه نجد أن (٧١,٧ %) هم من الموظفين في قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية بالجبيل، أما الموظفين في قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية برأس الخير فيشكلون (٢٨,٣ %) من العينة.

جدول 17 يبين توزيع عينة الدراسة بحسب جهة العمل

جهة العمل	العدد	النسبة
قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية بالجبيل	٤٣	٧١,٧ %
قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية برأس الخير	١٧	28.3 %
الإجمالي	٦٠	100 %

المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

رسم توضيحي ٤ يبين توزيع عينة الدراسة بحسب جهة العمل



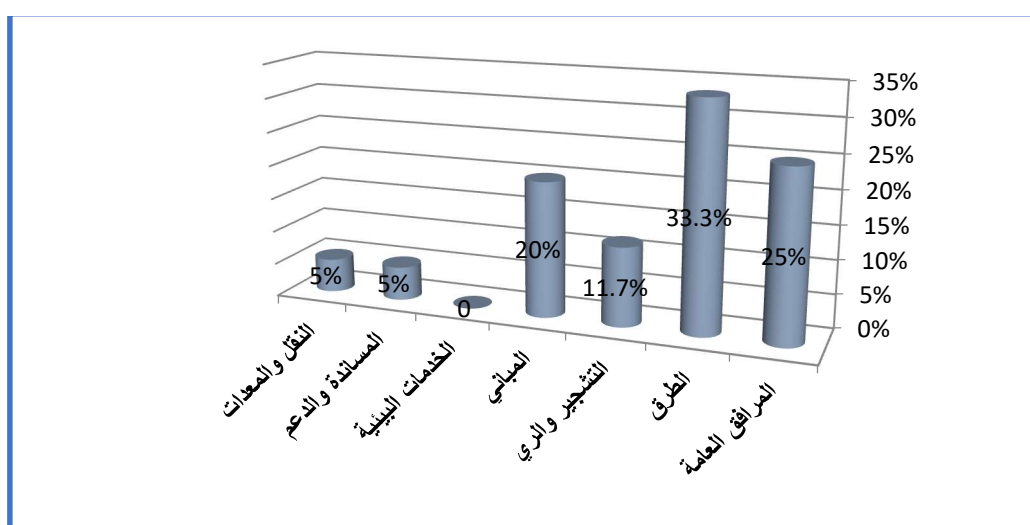
الجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة بحسب الإدارة التي يعمل بها الموظفين ومنه نجد أن (٣٣,٣ %) من العينة هم من الموظفين في إدارة الطرق، بقية النسب كما في الجدول أدناه.

جدول 18 يبين توزيع عينة الدراسة بحسب الإدارة

الإدارة	العدد	النسبة
المرافق العامة	١٥	٢٥ %
الطرق	٢٠	٣٣,٣ %
التشجير والري	٧	١١,٧ %
المباني	١٢	٢٠ %
الخدمات البيئية	-	-
المساندة والدعم	٣	٥ %
النقل والمعدات	٣	٥ %
الإجمالي	٦٠	100 %

المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

رسم توضيحي ٥ يبين توزيع عينة الدراسة بحسب الإدارة



سنوات الخدمة في الهيئة الملكية

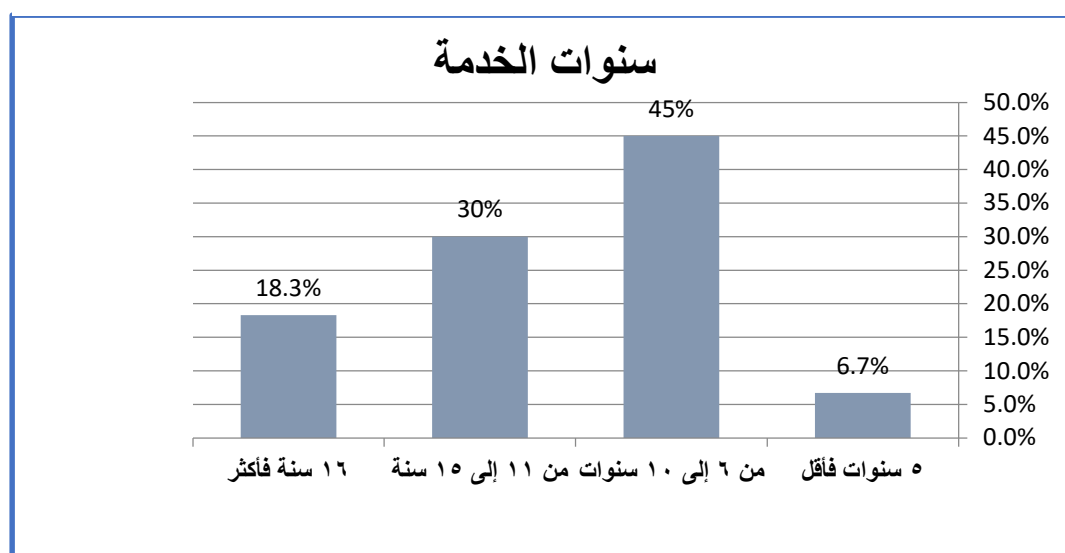
الجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة في الهيئة الملكية ومنه نجد أن (٤٥ %) من الموظفين ممن خبرتهم تتراوح بين (٦ – ١٠ سنوات).

جدول 19 يبين توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة في الهيئة الملكية

فئات سنوات الخدمة في الهيئة الملكية	العدد	النسبة
٥ سنوات فأقل	٤	٦,٧ %
من ٦ إلى ١٠ سنوات	٢٧	٤٥ %
من ١١ إلى ١٥ سنة	١٨	٣٠ %
١٦ سنة فأكثر	١١	١٨,٣ %
الإجمالي	٦٠	100 %

المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

رسم توضيحي ٦ يبين توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة في الهيئة الملكية



٤) تحليل فقرات الاستبيان

هذا الجزء يتضمن الاحصاءات الوصفية لآراء الموظفين حول فقرات استبيان الدراسة. هذه الاحصاءات ممثلة بالوسط الحسابي، مستوى الممارسة، الانحراف المعياري والوزن النسبي.

المحور الأول: القيادة الرشيدة

البُعد الأول: التحسين المستمر

الجدول التالي يبين الوسط الحسابي ومستوى الممارسة والانحراف المعياري والوزن النسبي لآراء الموظفين حول العبارات المخصصة لبُعد التحسين المستمر.

جدول 20 يوضح الوسط الحسابي ومستوى الممارسة والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات بُعد التحسين المستمر

م	الفقرات	الوسط الحسابي	مستوى الممارسة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يقوم المدراء بتحفيز الموظفين باستمرار لتطوير قدراتهم وتوفير التدريب المناسب	3.47	عالي	1.20	69.4	٢
٢	يضع المدراء خطة زمنية تتضمن أهداف استراتيجية محددة وواضحة للتحسين المستمر	3.12	متوسط	1.08	62.4	٤
٣	يوفر المدراء امکانات اللازمة والتي تتيح للموظفين القيام بأعمالهم بفاعلية وكفاءة	3.58	عالي	1.12	71.6	١
٤	يدعم المدراء ثقافة إزالة الهدر من المهام والتحسين المستمر	3.40	عالي	1.26	68.0	٣
٥	يساهم المدراء في وضع حلول للإجراءات الروتينية لتحسين وتطوير العمل الإداري	3.47	عالي	1.20	69.4	٢

المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول السابق نجد ما يلي:

حصلت الفقرة رقم (٣) على الترتيب الأول بمتوسط (٣,٥٨) ودرجة ممارسة (٦,٧١٪) ومستوى ممارسة عالي، وهذا يدل على أن المدراء يوفر المكنات اللازمة والتي تتيح للموظفين القيام بأعمالهم بفاعلية وكفاءة.

حصلت الفقرتان رقم (١) ورقم (٥) على الترتيب الثاني بمتوسط (٣,٤٧) ودرجة ممارسة (٦٩,٤٪) ومستوى ممارسة عالي، وهذا يدل على أن المدراء يقوموا بتحفيز الموظفين باستمرار لتطوير قدراتهم وتوفير التدريب المناسب، و أن المدراء يساهموا في وضع حلول للإجراءات الروتينية لتحسين وتطوير العمل الإداري.

حصلت الفقرة رقم (٤) على الترتيب الثالث بمتوسط (٣,٤٠) ودرجة ممارسة (٦٨٪) ومستوى ممارسة عالي، وهذا يدل على أن المدراء يدعموا ثقافة إزالة الهدر من المهام والتحسين المستمر.

حصلت الفقرة رقم (٢) على الترتيب الرابع بمتوسط (٣,١٢) ودرجة ممارسة (٦٢,٤٪) ومستوى ممارسة متوسط، وهذا يدل على أن المدراء يضعوا خطة زمنية تتضمن أهداف استراتيجية محددة وواضحة للتحسين المستمر.

البُعد الثاني: التواصل

الجدول التالي يبين الوسط الحسابي ومستوى الممارسة والانحراف المعياري والوزن النسبي لآراء الموظفين حول العبارات المخصصة لبُعد التواصل.

جدول 21 يوضح الوسط الحسابي ومستوى الممارسة والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات بُعد التواصل

م	الفقرات	الوسط الحسابي	مستوى الممارسة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يعامل المدراء الموظفين بطريقة جيدة	4.05	عالي	1.14	81	١
٢	يشاور المدراء الموظفين في القرارات المتعلقة بأعمالهم	3.57	عالي	1.18	71.4	٤
٣	ينصت المدراء لشكاوى ومقترحات الموظفين بطريقة فعالة	3.65	عالي	1.16	73	٣
٤	يتفاعل المدراء مع آراء ومقترحات الموظفين ويأخذونها بعين الاعتبار	3.72	عالي	1.18	74.4	٢

المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول السابق نجد ما يلي:

حصلت الفقرة رقم (١) على الترتيب الأول بمتوسط (٤,٠٥) ودرجة ممارسة (٨١٪) ومستوى ممارسة عالي، وهذا يدل على أن المدراء يعاملون الموظفين بطريقة جيدة.

حصلت الفقرة رقم (٤) على الترتيب الثاني بمتوسط (٣,٧٢) ودرجة ممارسة (٧٤,٤٪) ومستوى ممارسة عالي، وهذا يدل على أن المدراء يتفاعلون مع آراء ومقترحات الموظفين ويأخذونها بعين الاعتبار.

حصلت الفقرة رقم (٣) على الترتيب الثالث بمتوسط (٣,٦٥) ودرجة ممارسة (٧٣٪) ومستوى ممارسة عالٍ، وهذا يدل على أن المدراء ينصتون لشكاوى ومقترحات الموظفين بطريقة فعالة.

حصلت الفقرة رقم (٢) على الترتيب الرابع بمتوسط (٣,٥٧) ودرجة ممارسة (٧١,٤٪) ومستوى ممارسة عالٍ، وهذا يدل على أن المدراء يشاورون الموظفين في القرارات المتعلقة بأعمالهم.

البُعد الثالث: الهدوء

الجدول التالي يبين الوسط الحسابي ومستوى الممارسة والانحراف المعياري والوزن النسبي لآراء الموظفين حول العبارات المخصصة لبُعد الهدوء.

جدول 22 يوضح الوسط الحسابي ومستوى الممارسة والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات بُعد الهدوء

م	الفقرات	الوسط الحسابي	مستوى الممارسة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يتصف المدراء بالهدوء والوضوح أثناء التعامل مع الموظفين	3.68	عالٍ	1.14	73.6	٢
٢	يتعامل المدراء مع المواقف المختلفة بهدوء واتزان	3.53	عالٍ	1.13	70.6	٤
٣	يستطيع أن يسيطر المدراء على انفعالاتهم ومشاعرهم	3.63	عالٍ	1.02	72.6	٣
٤	يناقش المدراء الموظفين ويتقبل آراءهم حتى وإن اختلفوا فيها	3.33	متوسط	1.27	66.6	٥
٥	يحل المدراء المشاكل بإيجابية وهدوء مع استخدام نبرة صوت هادئة	3.70	عالٍ	1.21	74.0	١

المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول السابق نجد ما يلي:

حصلت الفقرة رقم (٥) على الترتيب الأول بمتوسط (٣,٧٠) ودرجة ممارسة (٧٤٪) ومستوى ممارسة عالٍ، وهذا يدل على أن المدراء يحلون المشاكل بإيجابية وهدوء مع استخدام نبرة صوت هادئة.

حصلت الفقرة رقم (١) على الترتيب الثاني بمتوسط (٣,٦٨) ودرجة ممارسة (٧٣,٦٪) ومستوى ممارسة عالٍ، وهذا يدل على أن المدراء يتصفون بالهدوء والوضوح أثناء التعامل مع الموظفين.

حصلت الفقرة رقم (٣) على الترتيب الثالث بمتوسط (٣,٦٣) ودرجة ممارسة (٦,٧٢٪) ومستوى ممارسة عالٍ، وهذا يدل على أن المدراء يستطيعون أن يسيطروا على انفعالاتهم ومشاعرهم.

حصلت الفقرة رقم (٢) على الترتيب الرابع بمتوسط (٣,٥٣) ودرجة ممارسة (٦,٧٠٪) ومستوى ممارسة عالٍ، وهذا يدل على أن المدراء يتعاملوا مع المواقف المختلفة بهدوء واتزان.

حصلت الفقرة رقم (٤) على الترتيب الخامس بمتوسط (٣,٣٣) ودرجة ممارسة (٦,٦٦٪) ومستوى ممارسة متوسط، وهذا يدل على أن المدراء يناقشوا الموظفين ويتقبلوا آراءهم حتى وإن اختلفوا فيها.

البُعد الرابع: الحكمة

الجدول التالي يبين الوسط الحسابي ومستوى الممارسة والانحراف المعياري والوزن النسبي لآراء الموظفين حول العبارات المخصصة لبُعد الحكمة.

جدول 23 يوضح الوسط الحسابي ومستوى الممارسة والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات بُعد الحكمة

م	الفقرات	الوسط الحسابي	مستوى الممارسة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يمتلك المدراء القدرة الفائقة على التعامل مع مشكلات العمل بحكمة	3.62	عالٍ	1.17	72.4	١
٢	لدى المدراء القدرة على توجيه سلوكيات الموظفين بما يتماشى مع متطلبات العمل	3.42	عالٍ	1.17	68.4	٤
٣	يوكل المدراء المهام للأشخاص المناسبين	3.53	عالٍ	1.29	70.6	٣
٤	يتخذ المدراء القرار المناسب بالوقت المناسب	3.53	عالٍ	1.17	70.6	٢
٥	يمتلك المدراء الرؤية العميقة والواضحة بما يحتاجه الموظفون	3.15	متوسط	1.23	63.0	٥

المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول السابق نجد ما يلي:

حصلت الفقرة رقم (١) على الترتيب الأول بمتوسط (٣,٦٢) ودرجة ممارسة (٤,٧٢٪) ومستوى ممارسة عالٍ، وهذا يدل على أن المدراء يمتلكوا القدرة الفائقة على التعامل مع مشكلات العمل بحكمة.

حصلت الفقرة رقم (٤) على الترتيب الثاني بمتوسط (٣,٥٣) ودرجة ممارسة (٦,٧٠٪) ومستوى ممارسة عالٍ، وهذا يدل على أن المدراء يتخذوا القرار المناسب بالوقت المناسب.

حصلت الفقرة رقم (٣) على الترتيب الثالث بمتوسط (٣,٥٣) ودرجة ممارسة (٦,٧٠٪) ومستوى ممارسة عالٍ، وهذا يدل على أن المدراء يولّون المهام للأشخاص المناسبين.

حصلت الفقرة رقم (٢) على الترتيب الرابع بمتوسط (٣,٤٢) ودرجة ممارسة (٤,٦٨٪) ومستوى ممارسة عالٍ، وهذا يدل على أن المدراء لديهم القدرة على توجيه سلوكيات الموظفين بما يتماشى مع متطلبات العمل.

حصلت الفقرة رقم (٥) على الترتيب الخامس بمتوسط (٣,١٥) ودرجة ممارسة (٦٣٪) ومستوى ممارسة متوسط، وهذا يدل على أن المدراء يمتلكون الرؤية العميقة والواضحة بما يحتاجه الموظفون.

البُعد الخامس: الصبر

الجدول التالي يبين الوسط الحسابي ومستوى الممارسة والانحراف المعياري والوزن النسبي لآراء الموظفين حول العبارات المخصصة لبُعد الصبر.

جدول 24 يوضح الوسط الحسابي ومستوى الممارسة والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات بُعد الصبر

م	الفقرات	الوسط الحسابي	مستوى الممارسة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يخصص المدراء الوقت الكافي واللازم لمعالجة مشاكل العمل	3.53	عالٍ	1.1	70.6	٤
٢	يتصرف المدراء بتعقل شديد أثناء مواجهة الأزمات والمواقف المعقدة	3.63	عالٍ	1.1	72.6	٢
٣	يتصرف المدراء بمهارة الصبر المبنية على بصيرة إدارية عالية	3.42	عالٍ	1.14	68.4	٥
٤	يمنح المدراء الفرص للموظفين الذين يخطئون	3.78	عالٍ	1.09	75.6	١
٥	يتحلى المدراء بالصبر ولا يظهرون الضجر حيال متطلبات الموظفين	3.62	عالٍ	1.19	72.4	٣

المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول السابق نجد ما يلي:

حصلت الفقرة رقم (٤) على الترتيب الأول بمتوسط (٣,٧٨) ودرجة ممارسة (٦,٧٥٪) ومستوى ممارسة عالٍ، وهذا يدل على أن المدراء يمنحوا الفرص للموظفين الذين يخطئون.

حصلت الفقرة رقم (٢) على الترتيب الثاني بمتوسط (٣,٦٣) ودرجة ممارسة (٦,٧٢٪) ومستوى ممارسة عالٍ، وهذا يدل على أن المدراء يتصرفوا بتعقل شديد أثناء مواجهة الأزمات والمواقف المعقدة.

حصلت الفقرة رقم (٥) على الترتيب الثالث بمتوسط (٣,٦٢) ودرجة ممارسة (٧٢,٤٪) ومستوى ممارسة عالٍ، وهذا يدل على أن المدراء يتحلوا بالصبر ولا يظهرون الضجر حيال متطلبات الموظفين.

حصلت الفقرة رقم (١) على الترتيب الرابع بمتوسط (٣,٥٣) ودرجة ممارسة (٧٠,٦٪) ومستوى ممارسة عالٍ، وهذا يدل على أن المدراء يخصصوا الوقت الكافي واللازم لمعالجة مشاكل العمل.

حصلت الفقرة رقم (٣) على الترتيب الخامس بمتوسط (٣,٤٢) ودرجة ممارسة (٦٨,٤٪) ومستوى ممارسة عالٍ، وهذا يدل على أن المدراء يتصرفوا بمهارة الصبر المبنية على بصيرة إدارية عالية.

المحور الثاني: طرق تحسين ممارسة القيادة الرشيدة

الجدول التالي يبين الوسط الحسابي ومستوى الممارسة والانحراف المعياري والوزن النسبي لآراء الموظفين حول العبارات المخصصة لمحور طرق تحسين ممارسة القيادة الرشيدة

جدول 25 يوضح الوسط الحسابي ومستوى الممارسة والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور طرق تحسين ممارسة القيادة الرشيدة

م	الفقرات	الوسط الحسابي	مستوى الممارسة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	نشر ثقافة تحسين الأداء والتطوير للموظفين	3.55	عالٍ	1.2	71	٣
٢	محاولة تسهيل وتذليل إجراءات العمل بما يحقق السرعة في أداء العمل وتحقيق النتائج المطلوبة	3.73	عالٍ	1.15	74.6	١
٣	محاولة إعادة النظر في الإجراءات الإدارية وأتمتها بشكل مناسب مما يسهم في وضوح مؤشرات الأداء وسرعة اتخاذ القرارات المناسبة	3.67	عالٍ	1.19	73.4	٢
٤	إيجاد آلية لمنح الحوافز المادية والمعنوية والتي تساعد على التطوير والابتكار	3.30	متوسط	1.45	66.0	٦
٥	إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات ومنحهم الصلاحيات والتفويضات بما يتناسب مع طبيعة مهامهم	3.53	عالٍ	1.32	70.6	٤
٦	توفير برامج تطوير القيادات الحالية والواعدة بما يتناسب مع منهجيات القيادة الرشيدة	3.30	متوسط	1.42	66.0	٥

المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول السابق نجد ما يلي:

حصلت الفقرة رقم (٢) على الترتيب الأول بمتوسط (٣,٧٣) ودرجة ممارسة (٦,٧٤٪) ومستوى ممارسة عالٍ، وهذا يدل على أن هناك محاولة لتسهيل وتذليل إجراءات العمل بما يحقق السرعة في أداء العمل وتحقيق النتائج المطلوبة.

حصلت الفقرة رقم (٣) على الترتيب الثاني بمتوسط (٣,٦٧) ودرجة ممارسة (٤,٧٣٪) ومستوى ممارسة عالٍ، وهذا يدل على أن هناك محاولة لإعادة النظر في الإجراءات الإدارية وأتممتها بشكل مناسب مما يسهم في وضوح مؤشرات الأداء وسرعة اتخاذ القرارات المناسبة.

حصلت الفقرة رقم (١) على الترتيب الثالث بمتوسط (٣,٥٥) ودرجة ممارسة (١,٧١٪) ومستوى ممارسة عالٍ، وهذا يدل على أن هناك نشر لثقافة تحسين الأداء والتطوير للموظفين.

حصلت الفقرة رقم (٥) على الترتيب الرابع بمتوسط (٣,٥٣) ودرجة ممارسة (٦,٧٠٪) ومستوى ممارسة عالٍ، وهذا يدل على أن هناك إشراك للموظفين في اتخاذ القرارات ومنحهم الصلاحيات والتفويضات بما يتناسب مع طبيعة مهامهم.

حصلت الفقرة رقم (٦) على الترتيب الخامس بمتوسط (٣,٣٠) ودرجة ممارسة (٦,٦٦٪) ومستوى ممارسة متوسط، وهذا يدل على أن هناك توفير لبرامج تطوير القيادات الحالية والواعدة بما يتناسب مع منهجيات القيادة الرشيدة بشكل متوسط.

حصلت الفقرة رقم (٤) على الترتيب السادس بمتوسط (٣,٣٠) ودرجة ممارسة (٦,٦٦٪) ومستوى ممارسة متوسط، وهذا يدل على أن هناك إيجاد لآلية لمنح الحوافز المادية والمعنوية والتي تساعد على التطوير والابتكار بشكل متوسط.

٥) الإجابة عن تساؤلات الدراسة

للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإجراء التحليلات المناسبة باستخدام اختبار تي (t-test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA).

التساؤل الأول:

" ما هي درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى موظفي قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل ورأس الخير".

جدول 26 يبين اختبار تي للتساؤل الأول

الأبعاد	الوسط الحسابي	مستوى الممارسة	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب	قيمة t	الدلالة
التحسين المستمر	3.41	عالٍ	1.01	68.2	5	3.11	دال
التواضع	3.75	عالٍ	1.04	75	1	٥,٥٧	دال
الهدوء	3.58	عالٍ	1.02	71.6	3	٤,٣٨	دال
الحكمة	3.45	عالٍ	1.05	69	4	٣,٣٢	دال
الصبر	3.6	عالٍ	0.96	72	2	٤,٨٢	دال
محور: القيادة الرشيقة	3.55	عالٍ	0.95	71		٤,٤٦	دال
محور: طرق تحسين ممارسة القيادة الرشيقة	3.51	عالٍ	1.12	70.2		٣,٥٦	دال

المصدر : مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

من الجدول السابق نجد أن:

بُعد التواضع احتل الترتيب الأول بمتوسط (٣,٧٥) ودرجة ممارسة (٧٥ %) ومستوى ممارسة عالٍ، يليه بُعد الصبر احتل الترتيب الثاني بمتوسط (٣,٦٠) ودرجة ممارسة (٧٢ %) ومستوى ممارسة عالٍ، أقل مستوى ممارسة كان لدى بُعد التحسين المستمر بمتوسط (٣,٤١) ودرجة ممارسة (٦٨,٢ %) ومستوى ممارسة عالٍ. وهذا يدل على أن هناك ممارسة لأبعاد القيادة الرشيقة ممثلة ب (التحسين المستمر والتواضع والهدوء والحكمة والصبر).

وفيما يخص محور القيادة الرشيقة ككل فقد حصل المحور على متوسط (٣,٥٥) ودرجة ممارسة (٧١ %) ومستوى ممارسة عالٍ عند (t=4.46) دال إحصائياً، وهذا يدل على أن هناك ممارسة لمحور القيادة الرشيقة في قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل ورأس الخير.

أما محور طرق تحسين ممارسة القيادة الرشيقة فقد حصل المحور على متوسط (٣,٥١) ودرجة ممارسة (٧٠,٢ %) ومستوى ممارسة عالٍ عند (t=3.56) دال إحصائياً، وهذا يدل على أن هذه الطرق تساعد في تحسين ممارسة القيادة الرشيقة في قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل ورأس الخير.

التساؤل الثاني

" ما مدى وجود فروقات ذات دلالات إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية كسنوات الخبرة والعمر والمؤهل العلمي؟".

جدول 27 يبين اختبار تحليل التباين الاحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل التعليمي

One-way ANOVA		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل التعليمي	المحور
Sig.	F					
0.248 غير دال	1.416	1.03	4.09	٨	دبلوم	ممارسة القيادة الرشيدة
		0.91	3.52	٤٥	بكالوريوس	
		1.10	3.07	٦	ماجستير	
		-	3.46	١	دكتوراه	
0.708 غير دال	0.465	0.54	3.94	٨	دبلوم	طرق تحسين ممارسة القيادة الرشيدة
		1.21	3.46	٤٥	بكالوريوس	
		1.04	3.33	٦	ماجستير	
		-	3.67	١	دكتوراه	

المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

من الجدول السابق نجد أن:

بالنسبة للمحور الأول: ممارسة القيادة الرشيدة قيمة ($F=1.416$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.}=0.248$) أكبر من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الرشيدة في قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل ورأس الخير تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

بالنسبة للمحور الثاني: طرق تحسين ممارسة القيادة الرشيدة قيمة ($F=0.465$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.}=0.708$) أكبر من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول طرق تحسين ممارسة القيادة الرشيدة في قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل ورأس الخير تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

جدول 28 يبين اختبار تحليل التباين الاحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة وجود فروق تعزى لمتغير العمر

One-way ANOVA		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات العمرية	المحور
Sig.	F					
0.716 غير دال	0.454	0.79	4.00	٥	٣٠ سنة أو أقل	ممارسة القيادة الرشيقة
		0.96	3.51	٤٠	من ٣١ إلى ٤٠ سنة	
		1.02	3.48	١٤	من ٤١ إلى ٥٠ سنة	
		-	3.88	١	٥١ سنة فأكثر	
0.279 غير دال	1.315	0.95	3.17	٥	٣٠ سنة أو أقل	طرق تحسين ممارسة القيادة الرشيقة
		1.19	3.63	٤٠	من ٣١ إلى ٤٠ سنة	
		0.88	3.19	١٤	من ٤١ إلى ٥٠ سنة	
		-	5.00	١	٥١ سنة فأكثر	

المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

من الجدول السابق نجد أن:

بالنسبة للمحور الأول: ممارسة القيادة الرشيقة قيمة ($F=0.454$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.}=0.716$) أكبر من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات افراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الرشيقة في قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل ورأس الخير تعزى لمتغير العمر.

بالنسبة للمحور الثاني: طرق تحسين ممارسة القيادة الرشيقة قيمة ($F=1.315$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.}=0.279$) أكبر من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات افراد عينة الدراسة حول طرق تحسين ممارسة القيادة الرشيقة في قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل ورأس الخير تعزى لمتغير العمر.

جدول 29 يبين اختبار تحليل التباين الاحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة

One-way ANOVA		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المحور
Sig.	F					
0.646 غير دال	0.556	0.77	3.74	٤	٥ سنوات فأقل	ممارسة القيادة الرشيقة
		1.03	3.57	٢٧	من ٦ إلى ١٠ سنوات	
		0.91	3.33	١٨	من ١١ إلى ١٥ سنة	
		0.92	3.77	١١	١٦ سنة فأكثر	
0.709 غير دال	0.464	0.84	3.25	٤	٥ سنوات فأقل	طرق تحسين ممارسة القيادة الرشيقة
		1.10	3.69	٢٧	من ٦ إلى ١٠ سنوات	
		1.17	3.31	١٨	من ١١ إلى ١٥ سنة	
		1.22	3.52	١١	١٦ سنة فأكثر	

المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

من الجدول السابق نجد أن:

بالنسبة للمحور الأول: ممارسة القيادة الرشيقة قيمة ($F=0.556$) عند مستوى دلالة ($Sig.=0.646$) أكبر من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات افراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الرشيقة في قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل ورأس الخير تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

بالنسبة للمحور الثاني: طرق تحسين ممارسة القيادة الرشيقة قيمة ($F=0.464$) عند مستوى دلالة ($Sig.=0.709$) أكبر من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات افراد عينة الدراسة حول طرق تحسين ممارسة القيادة الرشيقة في قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل ورأس الخير تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

النتائج والتحليل:

من خلال النتائج السابقة نستنتج ما يلي:

- درجة ممارسة المدراء للتحسين المستمر في قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل ورأس الخير (٦٨,٢ %).
- درجة ممارسة المدراء للتواضع في قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل ورأس الخير (٧٥ %).
- درجة ممارسة المدراء للهدوء في قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل ورأس الخير (٧١,٦ %).
- درجة ممارسة المدراء للحكمة في قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل ورأس الخير (٦٩ %).
- درجة ممارسة المدراء للصبر في قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل ورأس الخير (٧٢ %).
- درجة ممارسة المدراء للقيادة الرشيدة في قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل ورأس الخير (٧١ %).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات افراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الرشيدة وطرق تحسينها في قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل ورأس الخير تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات افراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الرشيدة وطرق تحسينها في قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل ورأس الخير تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات افراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الرشيدة وطرق تحسينها في قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل ورأس الخير تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات:

- اعتماد منهجية إدارية هجينة تجمع بين أفكار القيادة الرشيدة والمنهجية الإدارية التقليدية.
- إجراء دورات تدريبية لموظفي قطاع التشغيل والصيانة لتمكينهم من مهارات القيادة الرشيدة.
- تشكيل فرق عمل مرنة يمكنها التكيف مع متطلبات العمل بشكل سريع.
- إعادة هيكلة الإجراءات والعمليات الإدارية لزيادة المرونة وقبول التغيير.
- إتاحة المزيد من صلاحيات اتخاذ القرار لمستويات الإدارة الوسطى والعليا.
- إجراء دراسات متابعة لقياس مدى فاعلية المنهجية المطبقة والوصول إلى مزيد من التحسينات.
- تشجيع ثقافة التعاون بين أقسام ووحدات العمل المختلفة.
- تبسيط إجراءات وتقليل البيروقراطية في عمليات وقرارات القطاع.

الجزء الرابع: ملاحق الدراسة ويتضمن ما يلي:

مراجع الدراسة العربية والأجنبية

ملاحق الدراسة

غلاف البحث باللغة الإنجليزية

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

١. أبو سيدو، سائدة محمد علي. (2021): أثر القيادة الرشيدة في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة (رسالة ماجستير). جامعة الأقصى بغزة.
٢. أبو طالب وصفاء علاء وشاهين وأميرة محمد و جمعة وفاطمة علي(2020): نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم الثانوي بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية، ٣(٢١)، ٤٥-٧٥.
٣. أسماء أبو بكر صديق عبدالله(2020)، درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، جامعة الوادي الجديد، المجلة التربوية، العدد الثمانون.
٤. أشرف السيد عبد الباري و د. شريف محمد محمد يوسف (2022)، القيادة الرشيدة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالتطبيق على شركة مصر للطيران، المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)، المجلد (٤٥) العدد (١).
٥. الزين، نور(2013): أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية، ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على شركة الباهوس في الأردن، جامعة الشرق الأوسط الأردن.
٦. السليحات وسوسن يوسف والشقران ورامي إبراهيم(2021): مستوى تطبيق القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، مجلة رماح للبحوث والدراسات، (٥٧)، ٥١-٨٤.
٧. الصباغ، سالم (2002): السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، المجلد ١٢، العدد ٥٠.
٨. الطائي، بسام، السبعوي، اسراء(2012): دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، ١٦، (٤). ص ٣٠٠-٣٢٠.
٩. الفتلاوي، ميثاق(2017): العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركات العامة لصناعة السيارات، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلة ٧، العدد ٤، العراق.
١٠. اللحام، محمود عاشور(2020): درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للإدارة الرشيدة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار، جامعة الأقصى بغزة، لهلوب، ناريمان، والصرايرة، ماجدة(2012): مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع.
١١. المطيري ومطيرة ضيف الله(2019): دور الإدارة الرشيدة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ١١(٢٩)، ٨٣-٩٥.
١٢. حسام صبحي عضوم (2021)، أثر الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية: دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية، الجامعة الافتراضية السورية.
١٣. خالد ارشيد الجعافرة ومحمد منصور أبو جليل (2020)، أثر تبني ركائز الإدارة الرشيدة في المشاريع (Agile أجائل) على نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد (١٦) العدد (١) ملحق (١).
١٤. ركاج، يحيى والعبادلة، سمر(2017): مدى توفير متطلبات الإدارة الرشيدة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني للاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني، كلية فلسطين.
١٥. زين هات خالد حاجي ومحمود محمد أمين عثمان (2023)، ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيدة ودورها في تحقيق التفوق الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان - العراق كلية الادارة والاقتصاد -جامعة زاخو- إقليم كردستان-العراق، كلية التقنية ناكري-جامعة دهوك التقنية-إقليم كردستان-العراق مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو المجلد (١١) العدد (١).
١٦. سالمى لطيفة، يعقوب مريم(2022): أثر تبني سلوكيات القيادة الرشيدة على أداء الأستاذ الجامعي، جامعة أمحد دراية- أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
١٧. صلاح هادي الحسين واعتصام الشكرجي(2014): القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
١٨. عائض بن سعيد الغامدي(2021)، مستوى ممارسة القيادة الجامعية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيدة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كلية التربية والآداب جامعة تبوك المملكة العربية السعودية.
١٩. عواطف بنت علي السيف العوفي(2022)، تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الرشيدة، مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة العدد (٦٦).
٢٠. محمد عبد الرحمن فهد الرميح و بدور بنت صالح البرادي(2022)، القيادة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد (٢٩).
٢١. هاه، حكمت، ومقدادي، محمود(2021): درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيدة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس في لواء الجامعة، مجلة المنارة، مجلد (٢٧). عدد (٣). ٨٨-١١٦.

٢٢. هيلة منديل التويجري وسهاد عبد الرحمن البريكان وهند خليفة الخليفة ومرام رميح الرميحي (2023)، القيادة الرشيدة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات، كلية التربية | جامعة القصيم | المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية:

- 1- Bojs, Robert.(2019). A cultural perspective on leadership to face challenges with agile methods. A case study in the Nordic Banking Industry. Master of Science Thesis TRITA-ITM-EX 2019: 282.KTH Industrial Engineering and Management Industrial Management KTH Royal Institute of Technology. Stockholm, Sweden.
- 2- Cleveland, Marisa and Cleveland, Simon.(2020). Culturally Agile Leadership: A Relational Leadership Development Approach International Journal of Public and Private Perspectives on Healthcare, Culture, and the Environment. Volume 4 . Issue 1.pp.1-10.
- 3- Dhar, Neeraj Kumar Jaiswal Rajib Lochan. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38 ISS 1.
- 4- Dombrowski, U. and Mielke, T. (2013) (Lean Leadership Fundamental principles and their application) Procedia CIRP, Vo.7.
- 5- Hueiju, Yu. & Fang, Wenchang (2009), Relative Impacts from Product Quality, Service Quality, and Experience Quality on Customer Perceived Value and Intention to Shop for The Coffee Shop Market, Total Quality Management,20(11).
- 6- Kupfer, J.(2004),When Waiting is Weightless: The Virtue of Patience, The Journal of Value Inquiry Vol.41.
- 7- Ligunblom, Mia.(2012):A Comparative Study between Developmental Leadership and Lean Leadership- similarities and Differences, Management & Production Engineering Review,3,(4).
- 8- Marten, James William. (2010). Measuring & Improve Performance Information. Technology Application in Lean System. Taylor & Francis Group, New York, USA.
- 9- Ozdemir, Gokce(2023): The Relationship between school administrators agile leadership and their innovation management competencies, International Journal of Education and Literacy Studies,11 (1), 175-184.
- 10- Puvanasvaran, A., Megat, M., Tang, S. Muhamad, M., Homouda A. (2012) (Lean behavior in implementing lean process management) Journal of Applied Sciences Research, 5(8): 930-943.
- Leadership: Understanding 11- Romijn, Kevin.(2018). Agile Leadership, Shared Leadership, or No the Balance of Leadership Styles and Decision Making Responsibilities in Agile Organizations.

المواقع الالكترونية:

١- موقع شركة بكة:

<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/what-is-agile-methodology>

٢- موقع الهيئة الملكية للجبيل وينبع:

<https://www.rcjy.gov.sa/web/guest/about-rcjy>

ملاحق الدراسة:

يتضمن هذا الجزء أسئلة الاستبيان الالكتروني الذي تم عرضه على السادة المحكمين موضحا به بياناتهم ومناصبهم الوظيفية.

المتغيرات الديموغرافية المقترحة لعينة البحث:

١- المؤهل التعليمي:

(دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).

٢- العمر:

(٣٠ سنة أو أقل، من ٣١ سنة إلى ٤٠ سنة، من ٤١ سنة إلى ٥٠ سنة، ٥١ سنة فأكثر).

٣- الجهة:

(قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية بالجبيل، قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية برأس الخير).

٤- الإدارة:

(المرافق العامة، الطرق، التشجير والري، المباني، الخدمات البيئية، المساندة والدعم)

٥- سنوات الخدمة في الهيئة الملكية:

(٥ سنوات فأقل، ٦ سنوات - ١٠ سنوات، ١١ سنة - ١٥ سنة، ١٦ سنة فأكثر).

المقياس المستخدم:

مقياس ليكرت الخماسي بالخيارات التالية: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

جدول 30 عناصر قياس أبعاد القيادة الرشيدة (لإطلاع ومراجعة السادة المحكمين):

المحور الأول: قياس ممارسة أبعاد القيادة الرشيدة			
م	البعد الأول: التحسين المستمر	ينطبق	لا ينطبق ملاحظات
١	يقوم المدراء بتحفيز الموظفين باستمرار لتطوير قدراتهم وتوفير التدريب المناسب	نعم	-
٢	وضع خطة زمنية تتضمن أهداف استراتيجية محددة وواضحة للتحسين المستمر	نعم	-
٣	يوفر المدراء للممكّنات اللازمة والتي تتيح للموظفين القيام بأعمالهم بفاعلية وكفاءة	نعم	-
٤	يدعم المدراء ثقافة إزالة الهدر من المهام والتحسين المستمر	نعم	-
٥	يساهم المدراء في وضع حلول للإجراءات الروتينية لتحسين وتطوير العمل الإداري	نعم	-
م	البعد الثاني: التواضع	ينطبق	لا ينطبق ملاحظات
١	يعامل المدراء الموظفين بطريقة جيدة	نعم	-
٢	يشاور المدراء الموظفين في القرارات المتعلقة بأعمالهم	نعم	-
٣	ينصت المدراء لشكاوى ومقترحات الموظفين بطريقة فعالة	نعم	-
٤	يتفاعل المدراء مع آراء ومقترحات الموظفين ويأخذها بعين الاعتبار	نعم	-
م	البعد الثالث: الهدوء	ينطبق	لا ينطبق ملاحظات
١	يتصف المدراء بالهدوء والوضوح أثناء التعامل مع الموظفين	نعم	-
٢	يتعامل المدراء مع المواقف المختلفة بهدوء واتزان	نعم	-
٣	يستطيع أن يسيطر المدراء على انفعالاتهم ومشاعرهم	نعم	-
٤	يناقش المدراء الموظفين ويتقبل آراءهم حتى وإن اختلفوا فيها	نعم	-
٥	يحل المدراء المشاكل بإيجابية وهدوء مع استخدام نبرة صوت هادئة	نعم	-
م	البعد الرابع: الحكمة	ينطبق	لا ينطبق ملاحظات
١	يمتلك المدراء القدرة الفائقة على التعامل مع مشكلات العمل بحكمة	نعم	-
٢	لدى المدراء القدرة على توجيه سلوكيات الموظفين بما يتماشى مع متطلبات العمل	نعم	-
٣	يوكل المدراء المهام للأشخاص المناسبين	نعم	-
٤	يتخذ المدراء القرار المناسب بالوقت المناسب	نعم	-
٥	يمتلك المدراء الرؤية العميقة والواضحة بما يحتاجه الموظفون	نعم	-
م	البعد الخامس: الصبر	ينطبق	لا ينطبق ملاحظات

١	يخصص المدراء الوقت الكافي واللازم لمعالجة مشاكل العمل	نعم	-
٢	يتصرف المدراء بتعقل شديد أثناء مواجهة الأزمات والمواقف المعقدة	نعم	-
٣	يتصرف المدراء بمهارة الصبر المبنية على بصيرة إدارية عالية	نعم	-
٤	يمنح المدراء الفرص للموظفين الذين يخطئون	نعم	-
٥	يتحلى المدراء بالصبر ولا يظهرون الضجر حيال متطلبات الموظفين	نعم	-

المحور الثاني: قياس طرق تحسين ممارسة القيادة الرشيقة

م	طرق تحسين ممارسة القيادة الرشيقة	ينطبق	لا ينطبق	ملاحظات
١	نشر ثقافة تحسين الأداء والتطوير للموظفين	نعم	-	
٢	محاولة تسهيل وتذليل إجراءات العمل بما يحقق السرعة في أداء العمل وتحقيق النتائج المطلوبة	نعم	-	
٣	محاولة إعادة النظر في الإجراءات الإدارية وأتمنتها بشكل مناسب مما يسهم في وضوح مؤشرات الأداء وسرعة اتخاذ القرارات المناسبة	نعم	-	
٤	إيجاد آلية لمنح الحوافز المادية والمعنوية والتي تساعد على التطوير والابتكار	نعم	-	
٥	إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات ومنحهم الصلاحيات والتفويضات بما يتناسب مع طبيعة مهامهم	نعم	-	
٦	توفير برامج تطوير القيادات الحالية والواعدة بما يتناسب مع منهجيات القيادة الرشيقة	نعم	-	

أسماء الأساتذة المحكمين لأسئلة الاستبيان:

أ.د/ احمد عزيز الاحمدي

عميد كلية الهندسة بجامعة الطائف

البريد الإلكتروني:

aziz@tu.edu.sa

أ.د/ أشرف يحيى النجار

أستاذ بجامعة الطائف

البريد الإلكتروني:

aynaggar@tu.edu.sa

**The Degree of Practicing the Dimensions of Agile
Leadership among the Employees of Operation and
Maintenance Sector at the Royal Commission for Jubail
and Yanbu from the Point of View of their Employees
and the Most Important Methods to Improve It**

Prepared by:

Sultan Salman Alnemari
Mohammed Ibrahim Alghofali
Waleed Mohsen Alshanbari

Supervised by:

PhD. Waleed Sulaiman
PhD. Alfaisal Abdelhameed

Year:2023 G

Abstract:

This study aims to identify the possibility of applying agile leadership concepts and methodologies to employees in the operations and maintenance sector of the Royal Commission for Jubail and Yanbu. It also seeks to reveal the suitability of this methodology for the nature of work in this sector .

The problem of the study is that the traditional methodology currently used in managing the operations and maintenance sector may lack flexibility and the ability to accept rapid changes required by the nature of work in this sector.

The study used a descriptive analytical methodology through preparing a questionnaire distributed to a random sample of (60) employees in the sector.

The results showed the extent to which concepts of agile leadership can be applied at a high percentage ranging between (70-80%), with some traditional administrative principles retained. It also indicated statistically significant differences in the responses of the study sample attributable to the variable of years of experience .

The study recommended the necessity of adopting a hybrid administrative methodology that combines ideas of agile leadership with the traditional methodology. It also recommended conducting training programs to enable employees to acquire the agile leadership skills necessary for their work.