

**تأثير الادارة الرشيقة في رفع الأداء الوظيفي
(دراسة تطبيقية على وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية)**

أسم الطالب

(جمال علي بهزة)

الرقم الجامعي

(2021204836)

مشروع تخرج-2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

إهداء

جدول المحتويات:

	صفحة الغلاف
3	جدول المحتويات
4	قائمة الأشكال
5	قائمة الجداول
7	المقدمة
8	مشكلة البحث
9	أهمية البحث
11	أسئلة البحث
12	أهداف البحث
12	فرضيات البحث
13	نموذج البحث
14	منهجية البحث
	الدراسة الميدانية
16	مخطط المشروع
	الدراسات السابقة والإطار النظري
٢٤	٣. الفصل الثالث: منهجية البحث
٢٥	٣.١ المقدمة
٢٥	٣.٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
٢٦	٣.٣ تصميم البحث
٢٧	٣.٤ مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات
٢٨	٣.٥ طريقة جمع البيانات
٢٩	٣.٦ أنواع البيانات
٣٠	٣.٧ طرق وأساليب تحليل العينات
٣٠	٣.٨ الخاتمة
٣١	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
٣٢	المقدمة

٣٢	خصائص عينة الدراسة
٣٦	قياس صدق وثبات الدراسة
٣٧	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة
٣٩	ثبات أداة الدراسة
٤٨	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
٥١	معامل الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة
٥٢	اختبار صدق فرضيات الدراسة
٥٨	الفصل الخامس
٥٩	المقدمة
٥٩	التوصيات
٦٠	الحدود
٦٠	الخاتمة
٦٢	المراجع
٦٥	الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج البحث المصدر: الطالب، ٢٠٢٤	13
٢٦	منهجية البحث المصدر: الطالب، ٢٠٢٤	14

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢٧	مجتمع الدراسة المصدر: الطالب، ٢٠٢٤	١
٢٧	عينة البحث المصدر: الطالب، ٢٠٢٤	٢
٢٨	المتغير المستقل المصدر: الطالب، ٢٠٢٤	٣
٢٩	المتغير التابع المصدر: الطالب، ٢٠٢٤	٤

.المستخلص:

الهدف من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الإدارة الرشيقة على رفع الأداء الوظيفي في المؤسسات.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار مجتمع الدراسة المكون من 30 موظفًا، وتطبيق الدراسة على عينة من الموظفين في المؤسسة.

نتائج الدراسة:

تم تحليل أثر أبعاد الإدارة الرشيقة (مثل جودة العمليات، التفاعل بين الفرق، وفعالية تطبيق المبادئ الرشيقة) على رفع الأداء الوظيفي ومستوى تحقيقه (مرتفع – متوسط – منخفض).

المساهمة النظرية:

تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين الإدارة الرشيقة ورفع الأداء الوظيفي، مع تقديم إطار شامل لفهم تأثير هذا النهج الإداري على المستوى المؤسسي.

التطبيقات العملية:

تقدم الدراسة توصيات للمؤسسات حول تعزيز تطبيق الإدارة الرشيقة لتحسين الأداء الوظيفي، مع التركيز على قياس وتحليل الأثر لتحقيق نتائج مستدامة.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الرشيقة، الأداء الوظيفي، تحسين العمليات، الكفاءة المؤسسية.

Objective of the Study:

This study aims to explore the impact of agile management on improving job performance in organizations.

Methodology:

To achieve the study's objectives, the researcher employed a descriptive-analytical method. The study population consisted of 30 employees, and the research was conducted on a sample of employees within the organization.

Results:

The study analyzed the impact of agile management dimensions (such as process quality, team interaction, and

the effectiveness of agile principles implementation) on improving job performance and its achievement levels (high – medium – low).

Theoretical Contribution:

This study contributes to the literature by highlighting the relationship between agile management and job performance improvement, providing a comprehensive framework to understand the impact of this management approach at the organizational level.

Practical Applications:

The study offers recommendations for organizations to enhance the application of agile management to improve job performance, focusing on measuring and analyzing the impact to achieve sustainable results.

Keywords:

Agile Management, Job Performance, Process Improvement, Organizational Efficiency.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تحولات متسارعة وبزوغ ما يعرف بظاهرة العولمة، وما جرى على إثرها من تغييرات جذرية في جميع مجالات الحياة، وهي ما جعل المنظمات في تحدي كبير للمحافظة على استمراريتها وتفوقها على منافسيها، والعمل على بناء استراتيجيات جديدة لإعادة هيكلتها وإحداث تغيير في أنظمتها الإدارية، وتحسين مستويات أدائها والارتقاء بطاقاتها البشرية بما يحق نقلة نوعية لتواكب هذه المتغيرات العالمية، ولقد أصبح التركيز على إنشاء بيئة محيطة بإنتاج الخدمة لإخراجها بجودة وكفاءة أفضل وبأقل هدر ممكن، وخصوصاً في القطاع الخدمي الحكومي والذي يسعى دائماً للتطوير والتقدم من خلال البحث عن أساليب إدارية وتطويرية حديثة تتلاءم والتغيرات التي يمر بها العالم، ومن هذه الأساليب جاء أسلوب الإدارة الرشيقة Lean management استُخدم مصطلح "lean" لأول مرة في عام 1988 من قبل (Krafcik) في إطار برنامج international motor vehicul programme، وطُوّر هذا البرنامج في الولايات المتحدة بهدف تحديد الأسباب التي أدت إلى تحسين أداء الصناعة اليابانية من حيث الجودة بمقارنتها بالقطاع الصناعي الغربي، واستُخدم مصطلح lean مرة أخرى ونشره Womack وآخرون؛ لوصف نظام الإنتاج الذي وضعته شركة تويوتا لصناعة السيارات والمعروف باسم (Curatolo et al.2014 Toyota Production System).

وعرف أسلوب الإدارة الرشيقة بأنه "نظام إداري متكامل يهدف إلى إزالة الهدر والضياع خلال تطبي المبادئ واستخدام الأدوات التي تساعد في التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعميل، وبالتالي جعل عمليات الإنتاج والتصنيع أسهل وأبسط مما يسمح بتقديم قيمة أفضل للعملاء والمؤسسة ككل" (عبدالله، 2020، ص.664).

وأصبحت الإدارة الرشيقة من فكرة إنتاج رشي إلى منهج شامل يطب في كل المجالات والأنشطة، فلم تعد مقتصرة على المجال الصناعي، بل انتقلت إلى المجالات والقطاعات الخدمية والأنشطة الأخرى، وهي فلسفة إدارية حديثة تعمل على تعظيم رضا العملاء (Abu Salim et al.2018).

يرى الباحث أن وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية تأتي في مقدمة المؤسسات الحكومية الخدمية التي ينبغي الاهتمام فيها وتحسين جودة الخدمات الصحية وتحقي السلامة في المجتمع، وتطوير مهارات الكوادر الششرية ورفع قدراتها الفنية، وتعزيز الأداء؛ لما للعنصر

الششري من دور مهم في تقديم الخدمات وتحقي الأهداف، ويتوقف نجاح أي منظمة على كفاءة أداء أفرادها وقدرهم على الإنجاز مع توفير بيئة عمل مناسبة لهم. ومن هذا المنطل جاءت هذه الدراسة لتقيس مستوى تطبي أسلوب الإدارة الرشيقة بأدواها (التحسين المستمر، تنظيم العمل، الموظفين متعددي الوظائف، العمل القياسي، الحيود السداسي) في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، وللتعرف على دوره في رفع الأداء الوظيفي.

مشكلة البحث:

يواجه القطاع الصحي تحديات كبيرة في مختلف دول العالم ومن بينها المملكة العربية السعودية، إذ أصبح هناك ارتفاع في مستوى الوعي وتزايد متطلبات أفراد المجتمع للخدمات الصحية المقدمة، والحصول عليها بمعايير جودة عالية، الأمر الذي جعل القطاع الصحي في تحدي لتغطية تلك المتطلبات من خلال وضع خطط تنمية وتحسين لخدمات الرعاية الصحية والعمل وف استراتيجيات تلبي الاحتياجات وتوفر مقومات الرعاية الصحية، في ظل هذه المتطلبات يظهر دور العنصر الششري وأهمية تطويره وتدريبه ورفع مستوى أدائه الوظيفي، ليقود لتقديم الخدمة بسرعة عالية وبأقل هدر ممكن، وذلك بما يتواف مع احتياجات ومتطلبات متلقي الخدمة، إذ يعتبر الأداء الوظيفي هو المكون الرئيس ي في العمليات التنظيمية والإدارية ولأن نجاح أي منظمة يتوقف على جودة أداء الموظفين فيها وقدرهم على تقديم أفضل الخدمات فالأداء الوظيفي مرتبط بالإنسان الذي بدوره يحول العملية الإنتاجية من مواد خام إلى مواد جاهزة للعملاء مما يعني التقدم على مستوى المنظمة ويتعدى ذلك إلى التقدم في انجاح الخطط التنموية للدولة.

الفجوات النظرية:

- نقص الأبحاث حول تأثير الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي في القطاع الصحي: بالرغم من وجود دراسات حول الإدارة الرشيقة في مجالات أخرى، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تستهدف تطبيقها في القطاع الصحي.
- عدم وضوح العلاقة بين التطوير المهني المستمر والأداء الوظيفي: تحتاج الدراسات إلى تعميق الفهم حول كيفية تأثير التدريب والتطوير المستمر للموظفين على جودة الأداء الوظيفي.

الفجوات العملية:

- عدم تطبيق الأدوات الإدارية الحديثة بشكل كافٍ: رغم التوصيات المتعددة بتبني الإدارة الرشيقة، إلا أن التطبيق الفعلي لهذه الأدوات في المؤسسات الصحية ما زال محدوداً.
- قلة البرامج التدريبية المتخصصة: توجد فجوة في توفير برامج تدريبية مستدامة تستهدف تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي بما يتماشى مع متطلبات الجودة الحديثة.

مع أخذ المناقشة أعلاه في الاعتبار، فإن الوظيفة المهمة لهذه الدراسة هي الإجابة على سؤال البحث التالي:

"كيف يؤثر تطبيق الإدارة الرشيقة على رفع الأداء الوظيفي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية"

أهمية البحث:

تعد هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لأنها ستساعد في إلقاء الضوء على أبعاد أثر استراتيجيات الإدارة الرشيقة على رفع الأداء الوظيفي في قطاع الصحة. وبالتالي، ستساهم في تعزيز المعرفة المتاحة حول هذا الموضوع. وتنقسم الأهمية إلى أهمية نظرية وأهمية عملية كما يلي:

الأهمية العلمية:

- تعد هذه الدراسة الأولى – على حد علم الباحثة- التي تم تطبيقها على موظفي وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية والتي تناولت دور الإدارة الرشيقة في رفع الأداء الوظيفي، وتأمل الباحثة في أن تُسهم الدراسة في زيادة التراكم المعرفي، وأن تقدم إطاراً نظرياً لمساعدة الباحثين.
- نظراً لقلّة البحوث والدراسات العربية في جانب الإدارة الرشيقة، تأمل الباحثة في إثراء المكتبة العربية والسعودية على وجه الخصوص.
- تظهر أهمية البحث في إظهار واقع أدوات الإدارة الرشيقة في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية ودورها في رفع الأداء الوظيفي.

الأهمية العملية:

- مجال تطبي الإدارة الرشيفة في القطاع الحكومي، والذي يسعى بشكل دائم لتطوير أعماله وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
- يمكن الاستفادة من نتائج البحث للمنظمات المهتمة برفع الأداء لموظفيها باستخدام أدوات الإدارة الرشيفة .
- يسهم هذا البحث في تعزيز تطبي الإدارة الرشيفة في قطاع الخدمات، حيث إن غالبية الدراسات والبحوث أجريت على القطاع الإنتاجي الصناعي؛ ولعل السبب في ذلك يعود لنشأة مفهوم الإدارة الرشيفة في قطاع صناعي وهو شركة تويوتا.

أسئلة البحث:

تتمثل إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور الإدارة الرشيقة في رفع الأداء الوظيفي في وزارة الصحة في المملكة العربية

السعودية؟ ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى ممارسة الإدارة الرشيقة في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية؟
- 2- ما مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية؟
- 3- هل توجد فروق في استجابات عينة الدراسة حول الإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)؟

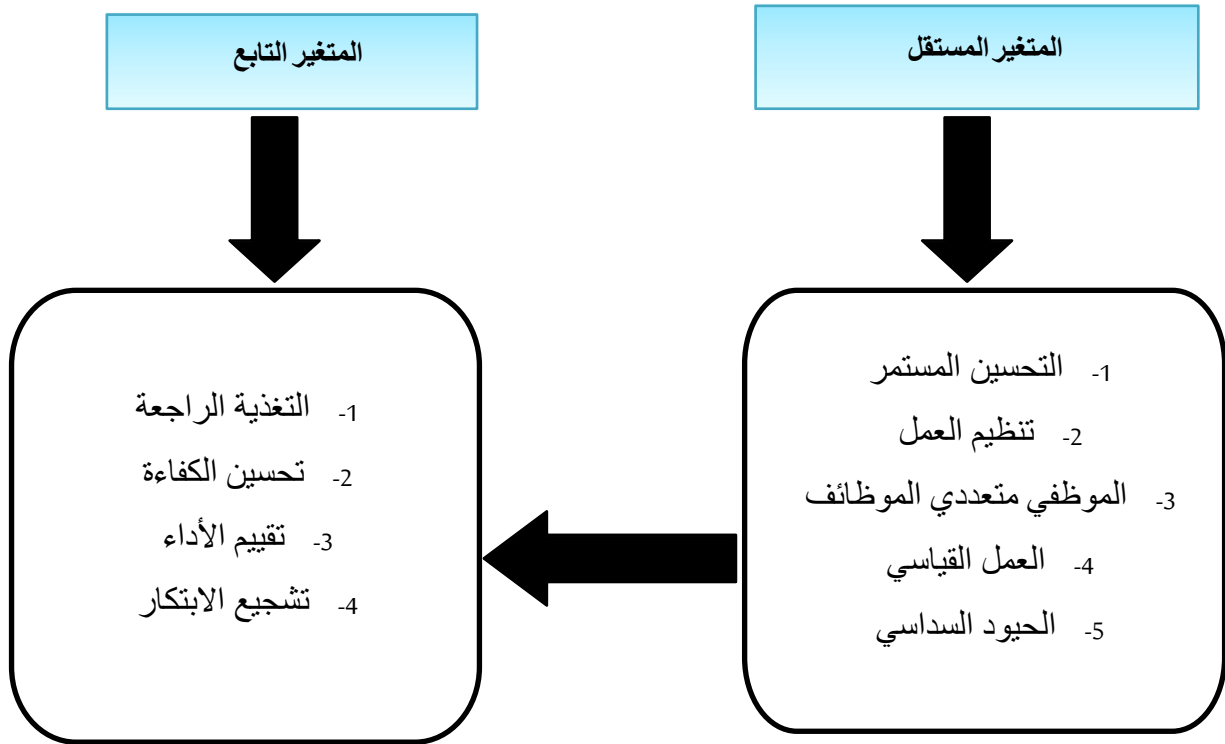
أهداف البحث:

1. الوقوف على مستوى تطبي الإدارة الرشيقة في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، ومعرفة الدور الذي تؤديه الإدارة الرشيقة في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
2. قياس مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.
3. تحديد درجة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) لمتغيرات الدراسة.

فرضيات البحث:

- 1- الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الرشيقة وأبعادها في رفع الأداء الوظيفي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.
- 2- الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول الإدارة الرشيقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).
- 3- الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

نموذج البحث:
بناءً على الفرضيات السابقة تم إعداد نموذج الدراسة كما يلي:



الشكل (1) النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث

الدراسة الميدانية:

مخطط المشروع:

	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
	الفصل الثاني: الإطار النظري	
	الفصل الثالث: منهجية البحث	
	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي	
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة	

الفصل الثاني: الإطار النظري

المقدمة:

البحث العلمي أو البحث أو التجربة التنموية هو أسلوب منظم في جمع المعلومات الموثوقة وتدوين الملاحظات والتحليل الموضوعي لتلك المعلومات باتباع أساليب ومناهج علمية محددة بقصد التأكد من صحتها أو تعديلها أو إضافة الجديد لها، ومن ثم التوصل إلى بعض القوانين والنظريات والتنبؤ بحدوث مثل هذه الظواهر والتحكم في أسبابها.

المتغير الأول: (الإدارة الرشيقة)

مفهوم الدارة الرشيقة:

نشأت فكرة الإدارة الرشيقة من شركة تويوتا في اليابان، والتي تأسست على يد (ساكيشي تويودا) عندما كانت والدته تعمل في صناعة النسيج اليدوي، وكان ذلك يجهدا كثيراً، الأمر الذي دفع ابنها ساكيشي إلى اختراع ماكينة صناعة النسيج الآلية، فتأسست شركة تويوتا التي تحولت فيما بعد من صناعة النسيج إلى شركة تويوتا لصناعة السيارات، وفي عام 1945م قام المهندسون وعلى رأسهم (Taich ohno) بدراسة نجاحات الشركات الأمريكية في صناعة السيارات (الضشياني، 2020).

أدى ذلك لابتكار نظام إنتاج جديد عُرف بنظام تويوتا للإنتاج (TPS)، وتحول هذا النظام فيما بعد إلى نظام الإنتاج الرشي، ونظراً لاهتمام شركة تويوتا بالجودة والتحسين المستمر خصوصاً عند صناعة المنتجات المعقدة ذات الإجراءات العديدة والتي تؤدي لظهور عيوب في المنتجات بنسبة كبيرة، ظهرت أهمية الإدارة الرشيقة (lean management) خاصة في ظل نقص الموارد الطبيعية في اليابان، ولتطبي الإدارة الرشيقة في المنظمات لا بد من تغيير ثقافة المنظمة وطرق الإنتاج وخدمة العملاء (Arnheit & Maleyeff, 2005).

وتعرف الباحثة الإدارة الرشيقة بأنها عبارة عن ثورة إدارية وفكر حديث يقوم على استثمار الوقت بإجراء التحسينات المستدامة، والقضاء على الهدر والاستخدام الأمثل للموارد، من خلال مشاركة جميع العاملين في المنظمة، لتحقيق الجودة والكفاءة في الأداء ككل، ولكسب رضا العملاء وتحقيق أقصى قيمة لهم.

أدوات الدارة الرشيقة:

تعددت الأدوات التي تقع تحت منهجية الإدارة الرشيقة، والتي تستخدم لتحقيق أهداف الإدارة الرشيقة والنتائج المرجوة من تطبيقها، ومن أكثر الأدوات استخداماً لدى بعض الباحثين والكتاب الشائع تطبيقها في قطاع الخدمات، وكما اتفقت عليها دراسة عبد الله (2020)، ودراسة عكاشة وبراهيمي (2021)، ودراسة مبروكة وحفيظة (2020)، وهي كالتالي:

1- التحسين المستمر:

هو أسلوب ياباني يهدف لإدخال التحسينات الصغيرة والمستمرة على المنتجات والخدمات (الزبيدي وجاسم، 2016)، لتقليل الفاقد ورفع الكفاءة والفعالية في جميع العمليات الإنتاجية سواء كانت هذه العمليات متعلقة بالإنتاج أو بالأنشطة الأخرى (الدليمي، 2020).

من نماذج التحسين المستمر المستخدمة في المنظمات ولاقت نجاحاً باهراً، هو نموذج Deming: والذي يرمز له اختصاراً بـ PDCA ويتكون من أربعة عناصر تتمثل بالتالي:

- **خطط Plan:** في هذه المرحلة توضع خطة عمل لإدخال تعديلات على المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

- **افعل Do:** بعد الموافقة على خطة العمل تأتي مرحلة تنفيذ التحسينات، ومراقبة التقدم.

- **افحص Check:** في هذه المرحلة يتم مراقبة النتائج ومقارنتها بما خطط له، وقياس مدى ملائمة الخطة للمجال المراد تحسينه، بحيث يتسنى للمنظمة إيجاد خطط بديلة أو إجراء التعديلات.

- **نفذ Act:** يقوم فري البحث بمراجعة النتائج المحققة ومدى تحققي الأهداف، وإجراء التعديلات اللازمة وإقرار التحسينات

(Ghafourian, 2014, p.4).

2- تنظيم العمل:

أي إدخال تحسينات لمكان العمل، والتخلص من الفوضى، وهو ما يعرف بمبدأ السينات الخمس 5S.

3- الموظفين متعددي الوظائف:

هو أسلوب لتدريب الموظفين للتعامل مع مختلف المهام في المنظمة (الجنابي، 2021)، وقد عرفها الزبيدي وجاسم (2016) بأنهم العاملون الذين يقومون بأعمال متعددة في بيئة العمل. تظهر أهمية التركيز على العنصر الششري خصوصاً في الإدارة الرشيقة بالمؤسسة، كلما كان الموظف متعدد المواهب والمهارات المتعلمة والمتخصصة والمتدربة القادرة على دراسة

وفهم الواقع الحالي لكل نشاط وقادرة على حل المشكلات ، وتطوير العمل للأفضل، حيث يستطيع الموظف القيام بأكثر من وظيفة في نفس الوقت، وهنا تزيد الوفرة في الموارد والتوفير للتكاليف الأخرى، لذلك لابد من تدريبهم وتطوير مهاراتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والأهداف، عن طري التركيز على استخدام المعرفة في البراعة والتميز لديهم، وتطوير المهارات الاجتماعية والأخلاقية والتفهم والذكاء الوجداني والاستبصار الذاتي (البابا،2020، ص.30).

4- العمل القياسي:

هو حجر الزاوية للجهود الموجهة نحو التحسين المستمر، وهو عنصر أساس في تحقي النجاح، ووسيلة للوصول إلى الأهداف، وخل بيئة عمل أكثر استقراراً (Mironiuk,2012). وترى الباحثة أن العمل القياسي ي يشير -أيضاً - إلى توحيد الإجراءات التنفيذية في العمل، لكسب رضا العملاء وتحقي أفضل النتائج والكفاءة والسرعة في الإنجاز.

5- الحيود السداسي:

هو منهج نظامي يقوم على تحسين العمليات والخدمات الجديدة، مستخدماً أساليب إحصائية وعلمية، بهدف تحقي رضا العملاء (عكاشة وبراهيمي،2021).

المتغير الثاني: (الأداء الوظيفي)

مفهوم الأداء الوظيفي:

يهتم الكثير من المنظمات بالأداء الوظيفي لموظفيها؛ لأنه لا يعكس جهود الموظفين وقدراتهم فحسب، بل يوضح جوانب المنظمة وكفاءتها وقدرتها على النجاح والتفوق على منافسيها، لذلك تبذل المنظمات جهودها لرفع أداء موظفيها وخل بيئة تدعم قدراتهم.

وتعرف الباحثة الأداء الوظيفي بأنه السلوك الذي ينتج عنه مخرجات تعكس قدرات وجهود الموظفين وما يمتلكونه من خبرات، وتعكس -أيضاً - الأداء العام للمنظمة وما تحققه من نجاحات وإنجازات نتيجة لتلك الجهود، وذلك في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بالسرعة والدقة، وتعمل ضمن إطار محدد تضعه الإدارة.

أهمية الأداء الوظيفي:

تسعى المنظمات لتحقي أهدافها التي أنشأت من أجلها، ولتصل لتلك الأهداف وتحق النتائج التي ترغب الوصول إليها لا بد من توفير الموارد اللازمة لذلك، وفي مقدمتها الموارد البشرية لقدرتها على التحكم في الموارد الأخرى في المنظمة وتفعيلها إما إيجاباً أو سلباً، لذا

يصبح هم الإدارة هو التحكم في أداء هذه الموارد والتأكد من مستويات الجودة فيها وتناسقها مع باقي الموارد المستخدمة (الكسر، 2019).

وتتلخص أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

1. عنصر أساس تقوم عليه جميع المنظمات سواء أكانت صناعية أم خدمية.
 2. يحفز الفرد على الاجتهاد في العمل واكتساب الخبرة والمهارة لتأدية عمل ذي قيمة معينة.
 3. يؤدي لتطوير الذات والقدرة على الإبداع ومن ثم يؤدي لزيادة الإنتاج (إبراهيم، 2003، كما ورد في الزهراني، 2021).
- بناءً على ذلك أصبح هناك اهتمام كبير بالأداء الوظيفي وتنميته من خلال تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم وتقييم أدائهم وتقديم الدعم والمكافآت والترقيات، ولما للأداء الوظيفي من دور كبير في إظهار أداء القيادات الإدارية في المنظمة ومدى مقدرتهم في دعم الموظفين والارتقاء بمستوى الأداء لهم وإكسابهم المهارات والخبرات.**

أبعاد الأداء الوظيفي:

اختلفت الدراسات السابقة حول أبعاد الأداء الوظيفي، ومن خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بأبعاد الأداء الوظيفي، يتبين أن الأبعاد الأربعة التي تناولتها دراسة مهنا (2020) هي الأنسب لملائمتها لموضوع الإدارة الرشيدة ولمجتمع الدراسة، وهم موظفو وزارة الصحة، وأيضاً لقلة الدراسات التي تناولت هذه الأبعاد في قطاع خدمي حكومي -على حـ د علم الباحثة- ولأهمية التركيز عليها. ويمكن تناول هذه الأبعاد بمزيد من التوضيح والشرح على النحو التالي:

1- تحسين الكفاءة:

عرفت الكفاءة أنها "استخدام المدخلات بصورة صحيحة للحصول على المخرجات المخططة، ويتم قياسها بنسبة المخرجات (النتائج) إلى المدخلات" (نافع، 2021، ص.43).

2- التغذية الراجعة:

هي عملية تزويد الفرد بمعلومات عن أدائه بشكل مستمر، لمساعدته في تنشيت ذلك الأداء إذا كان صحيحاً، أو تعديله إذا كان يحتاج إلى التعديل (السفاسفه، 2000).

3- تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه "عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في المنظمة، ويترتب عليه قرارات تتعل بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيةهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم أو تأديبهم وغيرها من القرارات" (حسن، 2020.ص.70).

4- تشجيع الابتكار:

عرف الباحث Damanpour الابتكار: على أنه كل ما هو جديد من منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا أو نظم إدارية أو خطط وبرامج تتعل بأعضاء المنظمة (صباح، 2018).

العلاقة بين المتغيرين:

جاءت هذا الدراسة استكمالاً للجهود والدراسات السابقة في تعمي المعرفة حول الإدارة الرشيقة، إذ تعد من الدراسات القلائل التي ربطت أدوات الإدارة الرشيقة بالأداء الوظيفي، كما تعد من الدراسات القلائل التي طبقت موضوع الإدارة الرشيقة على قطاع حكومي خدمي، حيث إن غالبية الدراسات طبقت موضوع الإدارة الرشيقة على المجال الصناعي، واتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في المنهجيات المتبعة حيث اتبعت جميعها المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات ماعدا دراسة (klein et al., 2023) استخدمت المسح بالإضافة للاستبانة، في حين اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث تناولها لأبعاد متغيرات الدراسة، إذ تناولت الدراسات السابقة إما الإدارة الرشيقة أو الأداء الوظيفي مع موضوع مختلف ولم تتناول أبعاد (نموذج الدراسة) مع بعض وبشكل خاص، على حد علم الباحثة.

ولعل ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- أن هذه الدراسة تعد الأولى من نوعها، على حد علم الباحثة؛ إذ لم يتم بحث دور الإدارة الرشيقة في رفع الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.

الخاتمة:

تلخيص النتائج من الدراسات السابقة

1. بناء الإطار النظري، من خلال الاطلاع على المعلومات والمفاهيم الأساسية حول موضوع الدراسة.
2. إعداد منهجية الدراسة والأساليب الإحصائية المناسبة.
3. الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الحالية.
4. إعداد وصياغة أدوات الدراسة الحالية (عبارات الاستبيان).
5. توفير المصادر والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة، وإنجاز البحث العلمي بالشكل الصحيح.

أثر البحث المستقبلية:

1. إجراء دراسات مماثلة على قطاعات حكومية أخرى، للتعرف على دور الإدارة الرشيقة في رفع وتحسين أداء الموظفين.
2. دور الأداء الوظيفي في تحقي رضا العملاء من خلال استخدام أدوات الإدارة الرشيقة.
3. أثر تطبي منهجية كايزن للتحسين المستمر على أداء العاملين في وزارة الصحة.

المساهمات الاجمالية:

- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها فإن الباحثة تأمل من أصحاب القرار في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية الأخذ بالتوصيات التالية، والتي هي نابعة من نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، وهي على النحو التالي:
1. زيادة الاهتمام بأدوات الإدارة الرشيقة، والتوسع في تطبيقها؛ لما لها من أثر في إيجاد الحلول الجذرية في الوزارة.
 2. تبني الدورات والبرامج التدريبية للموظفين من أجل نشر ثقافة الإدارة الرشيقة والتعريف بأهميتها في رفع الأداء الوظيفي وتحقي رضا المراجعين والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
 3. الاهتمام بأداة التحسين المستمر؛ إذ يعد من الأدوات المهمة التي يقوم عليها أسلوب الإدارة الرشيقة.

4. من أجل تحقي التحسين المستمر في أي منظمة لا بد من الاهتمام بجانب الابتكار والابداع وتشجيع الموظفين على توليد الأفكار الناجحة التي تسهم في تطوير العمل، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لذلك.
5. العمل على تحسين كفاءة الأداء من خلال تقليل ضغط العمل على الموظفين وتوزيع مهام العمل بما يتناسب وقدرات كل موظف.
6. ضرورة خل روح التعاون بين الإدارة والموظفين وإعطائهم حرية أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات، لضمان نجاح تطبي الإدارة الرشيدة.
7. ضرورة التركيز على رضا الموظفين والعمل على حل المشكلات أولاً بأول لرفع الأداء الوظيفي ويكون الموظف أكثر عطاء وتفانياً في عمله.
8. الاهتمام بقياس الأداء الفعلي والنتائج المتحققة ومقارنتها بالأداء المخطط؛ لتحديد الانحرافات وتصحيحها ومنع تكرار حدوثها.

٣. الفصل الثالث: منهجية البحث

٣.١ المقدمة:

يتناول هذا الفصل المنهجية المعتمدة لدراسة تأثير الإدارة الرشيقة على تحسين الأداء الوظيفي في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، حيث يقدم تعريفات إجرائية لمتغيرات البحث، ويستعرض تصميم البحث ومجتمعه، بالإضافة إلى تقنيات أخذ العينات وطرق جمع البيانات، وأنواعها، وإجراءات تحليل البيانات.

٣.٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تُعتبر التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث أداة حيوية للباحثين، حيث تتيح قياس المتغيرات بدقة، يوضح التعريف الإجرائي كيفية قياس أو ملاحظة أو تعديل المتغير، مما يساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصلاحياتها.

٣.٢.١ الإدارة الرشيقة

التعريف الإجرائي: قدرة المؤسسة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الإستجابة وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير وهي الممارسة التي تركز على القيم والإنسياب والإستقطاب والكمال بالإضافة إلى عمل الفريق. (سنوسي، ٢٠٢١)

٣.٢.٢ الأداء الوظيفي

التعريف الإجرائي: قدرة العاملين على أداء مهامهم الوظيفية بأعلى كفاءة وبأقل جهد في ضوء سياسات المؤسسة العامة متضمنة الدقة والقدرة على إتخاذ القرارات في الوقت المناسب بما يحويه من إبداع وابتكار في التنفيذ وإيجاد الحلول. (سنوسي، ٢٠٢١)

٣.٣ تصميم البحث:

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

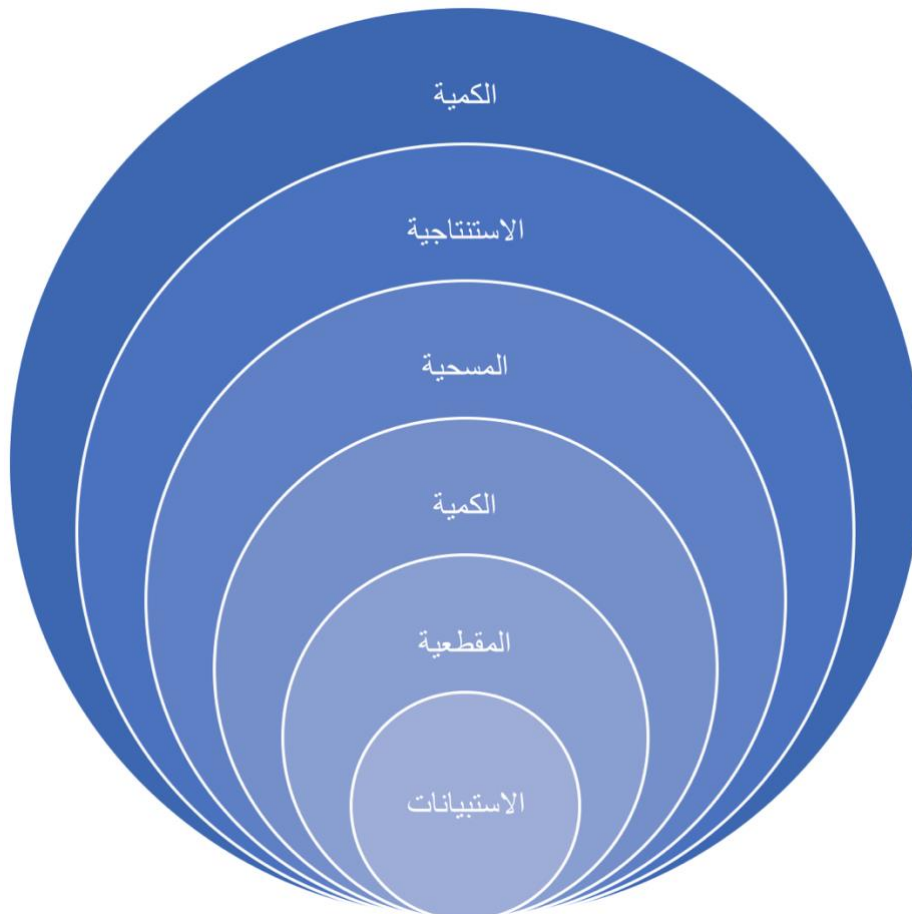
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

نوع البحث: كمية

الأفق الزمني: مقطعية

طرق جمع وتحليل البيانات: استبيان



الشكل رقم: ٥

ملخص منهجية البحث

المصدر: الطالب، ٢٠٢٤

٣.٤ مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات:

تُعتبر عينة البحث وتقنيات أخذ العينات من الركائز الأساسية في إجراء البحوث العلمية، حيث تعتمد التحليلات الإحصائية بشكل رئيسي على المعلومات والبيانات المستمدة من هذه العينات، لذا يجب على الباحثين الالتزام بالدقة والموضوعية في اختيار عينة البحث وطرق أخذها، لضمان تمثيل البيانات بشكل صحيح للمجتمع المستهدف، هذا الأمر يساهم في تحقيق نتائج بحثية موثوقة وصادقة، وسيناقش هذا القسم مجتمع الدراسة وعينة البحث وتقنيات أخذ العينة كالتالي:

٣.٤.١ مجتمع الدراسة

القطاع	التصنيفات	عدد الموظفين
وزارة الصحة	القسم الإداري	٥
	القسم الطبي	٧
	القسم الصحي العام	٣٠

جدول رقم: ١

المصدر: الطالب، ٢٠٢٤

٣.٤.٢ عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف موظفي وزارة الصحة في القسم الصحي العام	٣٠ موظف

جدول رقم: ٢

المصدر: الطالب، ٢٠٢٤

٣.٤.٣ طريقة وتقنيات أخذ العينة

تم أخذ العينات بالطريقة الاحتمالية، وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

٣.٥ طريقة جمع البيانات

سيتم إجراء تحليل إحصائي للبيانات المجمعة، يتضمن تحديد البيانات الأولية وتحويلها إلى معلومات مفيدة، مما سيساهم في كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل وهو الإدارة الرشيقة، والمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

٣.٥.١ الإدارة الرشيقة

اعتمد الطالب على إستبانة سنوسي، ٢٠٢١، من أجل قياس المتغير المستقل (الإدارة الرشيقة) وذلك من حيث أربعة أبعاد وهي: تنظيم العمل، التحسين والتطوير المستمر، الإبداع والابتكار، العاملين المتعددي الوظائف، بإجمالي ٢٨ عنصر للمتغير، حيث أن كل الأبعاد اشتملت على ٧ عناصر، كما أن نوع الأداء المستخدمة هي (نعم، إلى حد ما، لا)

المتغير المستقل

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الإدارة الرشيقة	تنظيم العمل التحسين والتطوير المستمر الإبداع والابتكار العاملين متعددي الوظائف	٢٨ عبارة	سنوسي، ٢٠٢١

جدول رقم: ٣

المصدر: الطالب: ٢٠٢٤

٣.٥.٢ الأداء الوظيفي

اعتمد الطالب على إستبانة سنوسي، ٢٠٢١، من اجل قياس المتغير المستقل (الأداء الوظيفي) وذلك من حيث أربعة أبعاد وهي: رضا العاملين عن الوظيفة، الإلمام الوظيفي، معايير جودة الأداء، تقييم الأداء، بإجمالي ٣٢ عنصر للمتغير، حيث ان كل الأبعاد اشتملت على ٨ عناصر، كما ان نوع الأداء المستخدمة هي (نعم، إلى حد ما، لا)

المتغير التابع

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الأداء الوظيفي	رضا العاملين عن الوظيفة الإلمام الوظيفي معايير جودة الأداء تقييم الأداء	٣٢ عبارة	سنوسي، ٢٠٢١

جدول رقم: ٤

المصدر: الطالب: ٢٠٢٤

٣.٦ أنواع البيانات

تنقسم أنواع البيانات إلى بيانات أولية وهي التي تم تجميعها من قبل الباحث وبيانات أولية تم جمعها بواسطة باحثين آخرين وهي كالاتي:

٣.٦.١ البيانات الأولية

- تنظيم جلسات نقاش مع مجموعات من الموظفين لاستكشاف آرائهم بشكل أعمق.
- تصميم استبيانات لقياس آراء الموظفين حول الإدارة الرشيدة وأثرها على الأداء.

- متابعة تنفيذ الإدارة الرشيقة في أماكن العمل وتسجيل الملاحظات.

٣.٦.١ البيانات الثانوية

- استخدام بيانات إحصائية سابقة تتعلق بالقطاع الصحي وأداء الموظفين.
- مراجعة الدراسات السابقة حول الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء.
- الاطلاع على تقارير وزارة الصحة عن الأداء الوظيفي.

٣.٧ طرق وأساليب تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى، حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

ولقد تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص، مجتمع العينة، حيث يساعد ذلك الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة.

وتعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها، كما أن اختبارات الصدق التحليل العاملي (الاستكشاف تستخدم لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات اختبار) كرو نباخ (ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت بالأفراد المشاركين في الدراسة.

٣.٨ الخاتمة:

في الفصل الثالث، تم تناول منهجية البحث بشكل شامل، حيث شملت المقدمة، التعريفات الإجرائية، تصميم البحث، مجتمع البحث، وأساليب وتقنيات أخذ العينات، كما تم استعراض طرق جمع البيانات وأنواعها، بالإضافة إلى طرق تحليلها، واختتم الفصل بالخاتمة.

الفصل الرابع/التحليل الإحصائي

المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم وعرض النتائج التفصيلية للتحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه على البيانات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية حيث تم استخدام برنامج **SPSS** الإصدار الثامن والعشرين كأداة رئيسية في جميع مراحل التحليل الإحصائي، وبدأت عملية التحليل بالإحصاء الوصفي الذي يهدف إلى وصف خصائص عينة الدراسة بشكل شامل مع تسليط الضوء على أهم المتغيرات السكانية والاجتماعية والخصائص الأساسية الأخرى التي تميز أفراد العينة، بعد ذلك انتقل التحليل إلى المرحلة الاستدلالية التي تضمنت استكشاف العلاقات بين المتغيرات المدروسة واستنتاج النتائج التي يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة الأكبر، كما شمل هذا التحليل تقييماً شاملاً لأدوات الدراسة المستخدمة حيث تم التركيز على قياس الصدق لضمان أن الأدوات تعكس بدقة المفاهيم التي تم تصميمها لقياسها، بالإضافة إلى اختبار الثبات للتأكد من أن النتائج قابلة للتكرار عبر فترات زمنية مختلفة أو في ظروف مشابهة، وفي الخطوة النهائية تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط، والذي يعتبر أداة أساسية لاختبار الفرضيات البحثية التي تسعى الدراسة إلى التحقق منها وساعد هذا التحليل في تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة على الأداء الوظيفي مع توضيح مدى تأثير كل عامل على تحسين أو تراجع الأداء، ويشمل الفصل استعراضاً دقيقاً لهذه النتائج وتحليلها بما يساعد في فهم الأبعاد المختلفة التي تؤثر على الأداء الوظيفي مما يتيح تقديم توصيات مدروسة لتحسينه استناداً إلى الأدلة المستخلصة من البيانات.

خصائص عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس_العمر_الحالة الاجتماعية_المستوى التعليمي والأقدمية، ثم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: اقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ الى ٤٠ ☐ أكبر من ٤٠ سنة ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

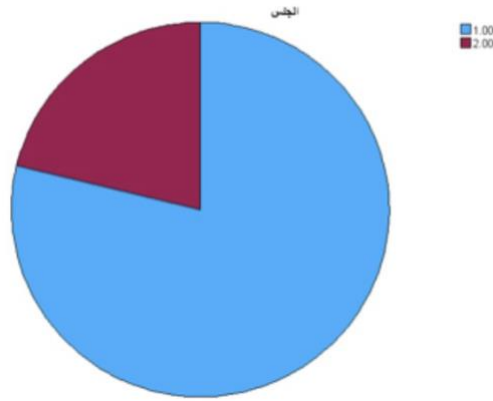
☐

الأقدمية: من ٥ سنوات ☐ من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات ☐ من ١٠ سنوات ☐ فما فوق ☐

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	1. ذكر	26	78,8%
	2. أنثى	7	21,2%
	الإجمالي	33	100%
العمر	أقل من 30 سنة	23	69,7%
	من 30 إلى 40 سنة	10	30,3%
	الإجمالي	33	100%
	الحالة الاجتماعية	9	27,3%

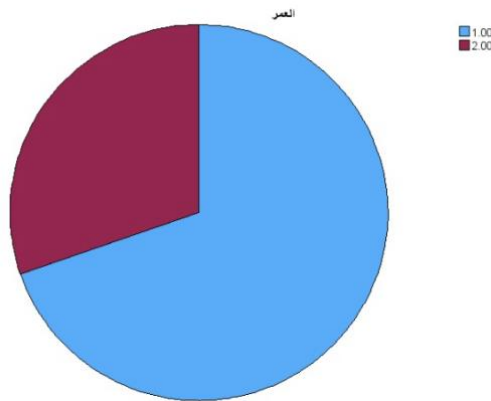
متزوج	22	66,7%
أرمل	1	3,0%
مطلق	1	3,0%
الإجمالي	33	100%
ابتدائي	1	3,0%
متوسط	7	21,2%
ثانوي	25	75,8%
الاجمالي	33	100%

الجنس: أظهرت نتائج الإحصائية أن عدد الذكور الذين جاوبوا على الاستبيان بلغ عددهم 26 شخصاً بنسبة 78,8% بينما بلغ عدد الإناث 7 اشخاص مفردة بنسبة 21,2% من إجمالي العينة، كما هو موضح بالشكل التالي:



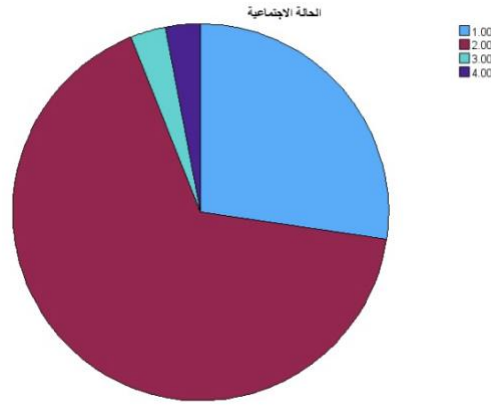
تصنيف العينة وفق الجنس

العمر: أظهرت نتائج الإحصائية أن عدد الأشخاص الذين اعمارهم أقل من 30 سنة عددهم 23 شخصاً بنسبة 69,7% بينما الذين تتراوح اعمارهم بين 30 الى 40 سنة بلغ عددهم 10 اشخاص مفردة بنسبة 30,3% من إجمالي العينة، كما هو موضح بالشكل التالي:



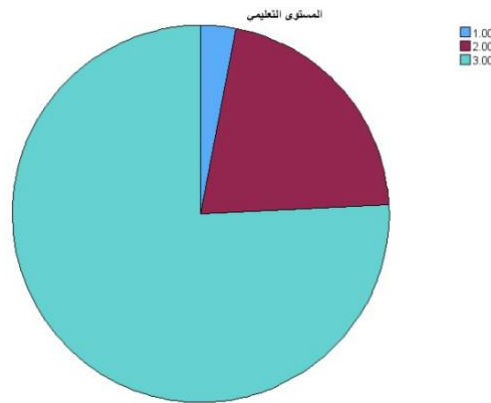
تصنيف العينة وفق العمر

الحالة الإجتماعية: بلغ عدد الأشخاص ذو الحالة الإجتماعية الأعزب الى 9 أشخاص بنسبة 27,3% أما المتزوج فعددهم 22 شخص بنسبة 66,7% بينما الأرمل فبلغ عددهم شخص واحد بنسبة 3,0% واما المطلق فعددهم شخص واحد بنسبة 3,0% من اجمالي العينة وفقاً للشكل التالي:



تصنيف العينة وفق الحالة الاجتماعية

المستوى التعليمي: أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الأشخاص ذو المؤهل الابتدائي عددهم شخص واحد مفردة بنسبة 3,0% وبلغ عدد الافراد ذو مؤهل المتوسط 7 أشخاص مفردة بنسبة 21,2% بينما ذو المؤهل الثانوي فعددهم 25 شخص بنسبة 75,8% من العينة، وفقاً للشكل التالي:



تصنيف العينة وفق المستوى التعليمي

قياس صدق وثبات الدراسة

تم إجراء تحليل شامل للتحقق من الصدق والثبات للمقاييس التي استخدمت في الدراسة وذلك لضمان دقتها وموثوقيتها، وشملت هذه العملية تقييم الصدق للتأكد من أن الأدوات تقيس ما صُممت لقياسه بالإضافة إلى قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي يعد معياراً أساسياً لتحديد مدى الاتساق الداخلي بين الفقرات، علاوة على ذلك تم تطبيق نموذج المعادلات البنائية لتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار مدى ملاءمة النموذج المستخدم وقد أسهم هذا النهج في تحسين

فهم العلاقات الإحصائية والتأكد من جودة البيانات، وتم تنفيذ جميع التحليلات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته الثامنة والعشرين والذي وفر الأدوات اللازمة لإجراء التحليلات الدقيقة والمتكاملة، وفيما يلي سنعرض الفقرات والجداول التي تسلط الضوء على هذه النتائج والإجراءات بمزيد من التفصيل.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم التركيز في هذه الدراسة على تقييم صدق المقاييس المستخدمة كجزء أساسي من ضمان جودة الأداة البحثية ودقة نتائجها، وقد تم اعتماد صدق الاتساق الداخلي كمعيار رئيسي في هذا السياق، وهو معيار يُستخدم للتحقق من مدى دقة وموثوقية العبارات التي تتضمنها أداة القياس لضمان قدرتها على قياس المفهوم الذي صُممت لقياسه بشكل متسق ومنسجم، ولتحقيق ذلك تم استخدام معامل ألفا كرونباخ كأداة إحصائية معروفة وموثوقة تُستخدم على نطاق واسع لتقييم ثبات الأداة واستقرار نتائجها عبر العبارات المختلفة، وإلى جانب ذلك تم حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE) كإجراء إضافي لتقييم الصدق التقاربي، وهو مقياس يعكس مقدار التباين المشترك الذي تفسره البنود المرتبطة بكل متغير، ويعزز هذا المقياس من فهم العلاقة بين البنود ومدى ارتباطها بالمفهوم المشترك الذي تسعى لقياسه مما يوفر دليلاً إضافياً على أن الأداة البحثية تتمتع بدرجة عالية من الترابط الداخلي بين عناصرها، ويعبر مفهوم صدق الاتساق الداخلي عن قدرة كل عبارة أو بند في أداة القياس على تمثيل المتغير الذي تنتمي إليه بشكل مترابط ومتسق مع العبارات الأخرى، وللتأكد من ذلك قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة على حدة والدرجة الإجمالية للمتغير الذي تتبعه، وقد تم ذلك استناداً إلى المعايير التي وضعها كايزر (Kaiser, 1974)، حيث تُعتبر معاملات الارتباط التي تقل عن 0.5 غير كافية من الناحية العلمية ويتم استبعادها من الأداة البحثية، وتمثل هذه الإجراءات خطوة أساسية لضمان دقة أداة القياس وجودتها حيث تتيح استبعاد البنود غير المناسبة والاحتفاظ فقط بالعبارات التي تعكس بوضوح المفاهيم المستهدفة، وبهذا، تعزز هذه الخطوات من موثوقية الأداة البحثية وتضمن أن النتائج المستخلصة منها تعبر بشكل دقيق عن البيانات المدروسة، كما تُسهم هذه العملية في تحقيق مصداقية الدراسة العلمية وضمان استيفاء البيانات لمعايير الجودة المطلوبة للوصول إلى استنتاجات دقيقة وموثوقة.

Average	variance extracted	P Values	Standard deviation	Factor loadings	KMO	Statements	Variable	
متوسط التباين المستخرج			الانحراف المعياري	معامل الارتباط		العبارات	المتغير	
2,77	276,0	0.00	,73983	,898	.438	A1	تنظيم العمل	الإدارة الرئيسية
		0.00	,73598	,793		A2		
		0.00	,92932	,594		A3		
		0.00	,83258	,656		A4		
		0.00	,95147	,704		A5		
		0.00	,95743	,675		A6		
		0.00	,90453	,788		A7		
	0,048	0.00	,91079	,787		B1	التحسين والتطوير المستمر	
		0.00	,96039	,706		B2		
		0.00	,93643	,686		B3		
		0.00	,83258	,631		B4		
		0.00	,95147	,609		B5		

	0.00	,96922	,746		B6		
	0.00	,86712	,832		B7		
2,465	0.00	,95048	,512		C1	الإبداع والإبتكار	
	0.00	,89506	,658		C2		
	0.00	,91804	,800		C3		
	0.00	,89506	,744		C4		
	0.00	,96039	,767		C5		
	0.00	,91079	,762		C6		
	0.00	,83258	,839		C7		
4,216	0.00	,74747	,643		D1	العاملين متعددي الوظائف	
	0.00	,83371	,756		D2		
	0.00	,89506	,879		D3		
	0.00	,96922	,728		D4		
	0.00	,95409	,841		D5		
	0.00	,86930	,809		D6		
	0.00	,96922	,657		D7		
276,0	0.00	,83258	,639		A1		
	0.00	,79535	,487		A2		

2,77

	0.00	,85944	,638	.438	A3	رضا العاملين عن الوظيفة
	0.00	,95743	,691		A4	
	0.00	,79415	,758		A5	
	0.00	,89506	,756		A6	
	0.00	,88976	,594		A7	
	0.00	,86712	,668		A8	
0,048	0.00	,79177	,879		B1	الإمام الوظيفي
	0.00	,89506	,879		B2	
	0.00	,88976	,849		B3	
	0.00	,97991	,566		B4	
	0.00	,94448	,569		B5	
	0.00	,86930	,624		B6	
	0.00	,79535	,581	B7		
2,465	0.00	,86930	,844		C1	
	0.00	,86930	,748		C2	
	0.00	,83371	,585		C3	
	0.00	,74239	,613		C4	
	0.00	,83371	,744		C5	

		0.00	,91804	,527	C6	معايير جودة الأداء	
		0.00	,79535	,722	C7		
		0.00	,75126	,562	C8		
		0.00	,87039	,863	C9		
		0.00	,83371	,811	C10		
		0.00	,83258	,799	C11		
	4,216	0.00	,90244	,755	D1	تقييم الأداء	
		0.00	,86930	,684	D2		
		0.00	,89928	,692	D3		
		0.00	,86384	,789	D4		
		0.00	,89506	,821	D5		
		0.00	,79535	,764	D6		
		0.00	,92728	,794	D7		
		0.00	,92728	,794	D8		

يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس تطبيق المتغير الأول: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها الإدارة الرشيدة عند قيم أكبر من ٧/٠ بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠٠١/٠ ، وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك بالنسبة للنتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة

AVE يتضح أن قيمته للمتغير الإدارة الرشيدة هو 2,77 ووفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس تطبيق المتغير الثاني: مقياس تطبيق المتغير الثاني جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس الأداء الوظيفي قيمتها أكبر من ٠/٧ بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠٠١ وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير الأداء الوظيفي ككل الذي يساوي (2,77) وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم ثبات الاستبيان إلى مدى استقرار وثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها عند إعادة توزيع الاستبيان على نفس العينة في أوقات مختلفة، مع افتراض ثبات الظروف المحيطة وبعد الثبات من المعايير الأساسية التي تضمن موثوقية أداة القياس وقدرتها على تقديم نتائج متسقة ودقيقة عند استخدامها في دراسات مشابهة أو مكررة، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات أداة الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته الثامنة والعشرين ويُعتبر معامل ألفا كرونباخ من أكثر الأساليب شيوعاً واستخداماً لتقدير الثبات الداخلي للاستبيانات، حيث يعكس مدى الاتساق بين عبارات المقياس ومدى ارتباطها ببعضها البعض، وفقاً للمعايير التي وضعها **Hair et al., 2010**، تُعد القيمة التي تزيد عن 0.70 لمعامل ألفا كرونباخ مؤشراً مقبولاً على ثبات المقياس حيث تعكس هذه القيمة مستوى جيداً من التناسق الداخلي بين عناصر الاستبيان مما يعزز من مصداقيته وموثوقيته كأداة قياس علمية، وبناءً على ذلك تم التأكد من تحقيق أداة الدراسة لمتطلبات الثبات المطلوبة لضمان جودة النتائج المستخلصة.

Cronbach's alpha		Number of Statements عدد العبارات	Variable المتغير	
,966	,968	7	تنظيم العمل	الإدارة الرشيدة
	,967			
	,966			
	,965			
	,966			
	,965			
	,964			
	,965	7	التحسين والتطوير المستمر	
	,965			
	,964			
	,964			
	,965			
	,964			
	,965			
	,965	7	الإبداع والابتكار	
	,965			
	,965			
	,964			
	,964			
	,965			
	,965			

	,965 ,965 ,964 ,966 ,966 ,966 ,966	7	العاملين متعددي الوظائف	
,975	,973 ,974 ,975 ,974 ,974 ,974 ,974 ,974	8	رضا العاملين عن الوظيفة	الأداء الوظيفي
	,974 ,974 ,974 ,974 ,974 ,974 ,973	7	الإلمام الوظيفي	
	,975 ,974 ,974 ,974 ,974	11	معايير جودة الأداء	

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

يبين الجدول في الأعلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقا للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي.

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36%	منخفض جدا
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52%	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68%	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68 إلى أقل من 84%	مرتفع
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	من 84 إلى أقل من 100%	مرتفع جدا

المتغير		المتوسط الحسابي		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
الإدارة الرشيقة	تنظيم العمل	276,0	2,77	محايد	محايد	متوسط	متوسط
	التحسين والتطوير المستمر	0,048		غير موافق بشدة		منخفض جداً	
	الإبداع والإبتكار	2,465		غير موافق		منخفض	
	العاملين متعددي الوظائف	4,216		موافق بشدة		مرتفع جداً	
الأداء الوظيفي	رضا العاملين عن الوظيفة	276,0	2,77	محايد	محايد	متوسط	متوسط
	الإلمام الوظيفي	0,048		غير موافق بشدة		منخفض جداً	

منخفض	غير موافق	2,465	معايير جودة الأداء
مرتفع جداً	موافق بشدة	4,216	تقييم الأداء

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (بيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V.28 وذلك على النحو التالي

الإدارة الرشيدة الأداء الوظيفي	تنظيم العمل	التحسين والتطوير المستمر	الإبداع والإبتكار	العاملين متعددي الوظائف
Pearson correlation	,920	,806	,904	,757
Sig. (2-tailed)	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01
N	33	33	33	33
Pearson correlation	,920	,806	,904	,757
Sig. (2-tailed)	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01
N	33	33	33	33

				Pearson correlation	معايير جودة الأداء
,757	,904	,806	,920		
<0.01	<0.01	<0.01	<0.01	Sig. (2-tailed)	
33	33	33	33	N	
				Pearson correlation	تقييم الأداء
,757	,904	,806	920		
<0.01	<0.01	<0.01	<0.01	Sig. (2-tailed)	
33	33	33	33	N	

نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة: الفرضيات

فرضيات البحث:

- 1- الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الرشيقة وأبعادها في رفع الأداء الوظيفي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.
- 2- الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول الإدارة الرشيقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).
- 3- الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

تأثير الإدارة الرشيدة في رفع الأداء الوظيفي:

اختبار صدق الفرضية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	^a ,920	,847	,842	,25324

a. Predictors: (Constant), المتغير_الاول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,98810	1	,98810	,337171	<.001 ^b
	Residual	,9881	31	,064		
	Total	,97612	32			

a. Dependent Variable: المتغير_الثاني

b. Predictors: (Constant), المتغير_الاول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,092	,122		,751	,458
	المتغير_الاول	,895	,068	,920	,09013	<.001

الأداء الوظيفي

الإدارة الرشيدة



Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	^a ,806	,650	,639	,40160

a. Predictors: (Constant), البعد_الاول_المتغير_الاول

ANOVA^a

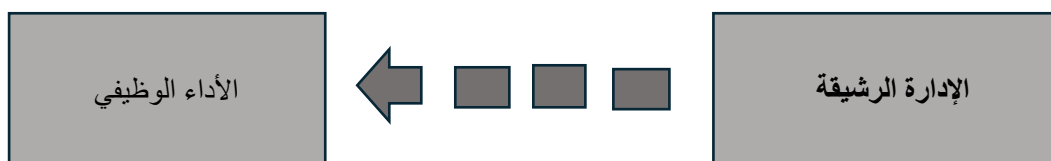
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,2979	1	,2979	,64457	<.001 ^b
	Residual	,0005	31	,161		
	Total	,29614	32			

a. Dependent Variable: البعد_الاول_المتغير_الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد_الاول_المتغير_الاول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,113	,206		,547	,588
	البعد_الاول_المتغير_الاول	,894	,118	,806	,5927	<.001



Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	^a ,742	,551	,537	,48564

a. Predictors: (Constant), البعد_الثاني_المتغير_الاول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,9788	1	,9788	,06738	<.001 ^b
	Residual	,3117	31	,236		
	Total	,28916	32			

a. Dependent Variable: البعد_الثاني_المتغير_الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد_الثاني_المتغير_الاول

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,453	,212		,1402	,040
	البعد_الثاني_المتغير_الاول	,702	,114	,742	,1706	<.001

a. Dependent Variable: البعد_الثاني_المتغير_الثاني

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	^a ,904	,817	,811	,28355

a. Predictors: (Constant), البعد_الثالث_المتغير_الاول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,09111	1	,09111	,953137	<.001 ^b
	Residual	,4922	31	,080		
	Total	,58413	32			

a. Dependent Variable: البعد_الثالث_المتغير_الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد_الثالث_المتغير_الاول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,178	,124		,4351	,161
	البعد_الثالث_المتغير_الاول	,788	,067	,904	,74511	<.001

a. Dependent Variable: البعد_الثالث_المتغير_الثاني

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	^a ,757	,574	,560	,47493

a. Predictors: (Constant), البعد_الرابع_المتغير_الاول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,4129	1	,4129	,72841	<.001 ^b
	Residual	,9926	31	,226		
	Total	,40416	32			

a. Dependent Variable: البعد_الرابع_المتغير_الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد_الرابع_المتغير_الاول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,335	,217		,5451	,133
	البعد_الرابع_المتغير_الاول	,795	,123	,757	,4606	<.001

a. Dependent Variable: البعد_الرابع_المتغير_الثاني

الأداء الوظيفي



الإدارة الرشيدة

مناقشة النتائج والاستنتاجات

المقدمة

يركز هذا الفصل على استكشاف الأبعاد النظرية والتطبيقية لتأثير الإدارة الرشيدة على رفع الأداء الوظيفي، حيث يتناول تحليل العوامل التي تجعل الإدارة الرشيدة نهجًا فعالًا لتحسين كفاءة العمليات وتعزيز إنتاجية الموظفين. يناقش الفصل كيفية توظيف مبادئ الإدارة الرشيدة، مثل تقليل الهدر، تحسين التفاعل، والعمل على تحقيق القيمة المضافة، في تعزيز أداء الموظفين. كما يتناول التحديات التي قد تواجه المؤسسات في تطبيق الإدارة الرشيدة، مع تقديم حلول عملية للتغلب عليها. يتضمن الفصل أيضًا استعراضًا للتوصيات المستندة إلى نتائج الدراسة، والمقترحات المستقبلية التي تسهم في تعزيز الفهم حول العلاقة بين الإدارة الرشيدة ورفع الأداء الوظيفي. ويُختتم الفصل بملخص شامل لأبرز النتائج والاستنتاجات.

التوصيات

- تعزيز ثقافة الإدارة الرشيدة داخل الوزارة من خلال برامج تدريبية وورش عمل تستهدف جميع المستويات الإدارية.
- تبني أدوات وتقنيات الإدارة الرشيدة لتقليل الهدر وزيادة الكفاءة في العمليات الصحية.
- تحسين قنوات التواصل بين فرق العمل لتعزيز التفاعل والتعاون وتسهيل تبادل المعرفة.
- تطوير مؤشرات أداء قياسية لمتابعة تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة وتأثيرها على الأداء الوظيفي.
- تشجيع الموظفين على الابتكار والمساهمة في تحسين العمليات من خلال آليات تحفيزية فعالة.
- التركيز على تحقيق رضا الموظفين من خلال تقديم بيئة عمل مرنة تدعم تطبيق الإدارة الرشيدة.
- تنفيذ تقييمات دورية لقياس تأثير الإدارة الرشيدة على الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- الاستفادة من التجارب الناجحة في المؤسسات الصحية العالمية لتطبيق أفضل الممارسات في الإدارة الرشيدة.

مناقشة النتائج والاستنتاجات

الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على الإدارة الرشيقة وأثرها على رفع الأداء الوظيفي.

الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على الموظفين في وزارة الصحة السعودية.

الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على النطاق الجغرافي لوزارة الصحة السعودية.

الحدود الزمنية:

تم إجراء الدراسة خلال العام 2024.

الخاتمة

تعد الإدارة الرشيقة من الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت فعاليتها في تحسين العمليات وتعزيز الكفاءة الإنتاجية، مما يجعلها أداة أساسية لرفع الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير الإدارة الرشيقة على رفع الأداء الوظيفي من خلال خمسة فصول متكاملة، حيث استهدفت تسليط الضوء على هذه العلاقة الهامة من الجوانب النظرية والتطبيقية. في الفصل الأول، تم التعريف بمشكلة البحث وأهميتها، حيث برزت الحاجة إلى اعتماد أساليب إدارية مبتكرة مثل الإدارة الرشيقة في ظل التطورات المستمرة والضغط لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة. كما أوضح الفصل أهداف الدراسة وأسئلتها التي وجهت التحليل نحو استكشاف العلاقة بين الإدارة الرشيقة ورفع الأداء الوظيفي.

في الفصل الثاني، استعرضت الدراسة أهم نتائج الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الرشيقة وتأثيرها على مختلف أبعاد الأداء المؤسسي، وساعد هذا الاستعراض في تقديم صورة شاملة عن الأدوات والمبادئ التي تعتمد عليها الإدارة الرشيقة لتحسين الكفاءة وتقليل الهدر وتعزيز التفاعل بين الفرق.

أما الفصل الثالث، فقد ركز على وضع تعريفات إجرائية لمتغيرات الدراسة، بما في ذلك الإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي، كما تم تحديد المنهجية المستخدمة لجمع وتحليل البيانات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج أساسي، مما ساهم في تقديم بيانات موثوقة ودقيقة لدعم أهداف البحث.

في الفصل الرابع، تم عرض نتائج البحث التي أظهرت تأثيرًا إيجابيًا للإدارة الرشيدة على رفع الأداء الوظيفي. أشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الإدارة الرشيدة، مثل تحسين تدفق العمليات وتفعيل فرق العمل، تحقق مستويات أداء أعلى وتتميز ببيئة عمل محفزة ومبتكرة.

في الفصل الخامس، تم تقديم توصيات عملية لتطبيق الإدارة الرشيدة بشكل أكثر فاعلية في المؤسسات. تضمنت التوصيات تحسين قنوات التواصل بين الفرق، تعزيز مهارات القيادة المرنة، وتوفير التدريب اللازم للموظفين حول أساليب العمل الرشيدة، مع التركيز على تحسين بيئة العمل بما يتماشى مع متطلبات الإدارة الرشيدة.

ختامًا، تؤكد هذه الدراسة أن الإدارة الرشيدة ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي نهج استراتيجي يساهم في تحقيق تحسينات مستدامة في الأداء الوظيفي، تقدم الدراسة إسهامًا علميًا مهمًا في مجال إدارة الموارد البشرية والعمليات، حيث توفر إطارًا عمليًا يمكن للمؤسسات الاستفادة منه لتطوير أدائها المؤسسي. كما تفتح الدراسة المجال لأبحاث مستقبلية تهدف إلى استكشاف تأثير الإدارة الرشيدة على مجالات أخرى، مثل الابتكار المؤسسي وتحقيق التميز التنافسي، مما يعزز من أهمية تبني هذا النهج الإداري في مختلف القطاعات.

المراجع:

- إبراهيم، دفع الله إبراهيم محمد (2021) أثر الدوافع على أداء العاملين بالمنظمات: دراسة حالة شركة تبوك الدوائية المحدودة السودان (رسالة دكتوراه، جامعة النيلين). قاعدة معلومات دار المنظومة.
- البابا، هناء محمد فريد محمد (2020). مدى تطبي أبعاد الإدارة الرشيقة ودورها بجودة الخدمات المقدمة لشركة الاتصالات الخلوية جوال بغزة (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة). المكتبة المركزية بالجامعة الإسلامية بغزة.
- توام، زاهية، وكلاخي، لطيفة. (2021). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت (دراسة ماجستير، جامعة الج زائر). قاعدة معلومات دار المنظومة.
- الجنابي، سامي ذياب محل (2021). تحقي المزايا التنافسية لشركة نفط الشمال من خلال أدوات الإدارة الرشيقة. مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، 3(1)، 79-98.
- جواده، سمر خليل (2011). مدى توافر إمكانيات تطبي ستة سيجما في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.
- حسن، عبد العزيز عبد الرحمن (2020). قياس وتقييم الأداء الوظيفي. مكتبة الرشد ناشرون.
- خزايلة، عبد الله سليمان طلب (2021). أثر تطبي الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة السياحة والآثار الأردنية (رسالة ماجستير، جامعة آل البيت). قاعدة معلومات دار المنظومة.
- خميس، حمادي، وموسى، أحمد (2018). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدي موظفي جامعة سبها (رسالة ماجستير، جامعة سبها). مستودع جامعة سبها الرقمي.
- الدليمي، محمد كامل كريم (2020) استراتيجيات التحسين المستمر وأثرها على تحقي تميز الأداء: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير، جامعة الإسراء). قاعدة معلومات دار المنظومة.
- الرفوع، أسماء عدنان فارس. (2020). أثر الإدارة اللينة على صناعة البناء الأردنية (رسالة ماجستير، جامعة مؤتة) قاعدة معلومات دار المنظومة.

- ركاج، يحيى محمد، والعبادلة، سمر مشرف(2017، ديسمبر 6-7). مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيدة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة[بحث]. المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة وتعزى ز البيئة الإبداعية للتعليم التقني، غزة، فلسطين.
- الزبيدي، غنى دحام تنائي، وجاسم، رغد جمال. (2016). انعكاس منهج الإدارة الرشيدة على ممارسات إدارة الموارد البشرية (رسالة ماجستير، جامعة بغداد). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 22(94). 1-26.
- الزهراني، صالح سعيد(2021). أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(16). 42-64. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- السفاسفة، محمد إبراهيم(2000). التغذية الراجعة والإدارة الصفية feedback. مجلة رسالة المعلم:وزارة التربية والتعليم-إدارة التخطيط والبحث التربوي، 40(2)، 90-100.
- سنوسي، ٢٠٢١، استبيان الإدارة الرشيدة، استبيان الأداء الوظيفي، الإدارة الرشيدة وانعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي.
- صباح، ترغيني(2018). دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية (رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة).
- مستودع الرسائل الجامعية. <http://thesis.univ-biskra.dz/id/eprint/4191>.
بجامعة بسكرة
- الضشيانى، خالد(2020). الإدارة الرشيدة لين: المنهجية الحديثة لقيادة المنظمات في المستقبل. دار الحضارة للنشر والتوزيع.
- عبد الله، أسماء ابوبكر صدي). 2020(. درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي. المجلة التربوية، 80(80)، 635-748.
- العدوان، ياسر، والخليفات، أسامة خالد أحمد). 2021(. أثر تطبي مبادئ الإدارة الرشيدة على فاعلية شركة توزيع الكهرباء الأردنية المساهمة العامة. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 21(1). 61-73.

- عضوم، حسام صبحي). 2021. أثر الإدارة الرشيدة في تحقي الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية: دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية [رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية]. المستودع الرقمي للجامعة الافتراضية السورية.
- عفيفي، ريهام، متولي، سالمه، والشربيني، هديل. (2017، ديسمبر 26). الابتكار في القطاع الحكومي [تقرير الحلقة الثالثة]. مؤتمر سيمينار شباب الباحثين، نصر، مصر.
- عكاشة، العرابي، وبرايمي، آسيه). 2021. دور إدارة الموارد البشرية في تبني أدوات الإدارة الرشيدة: دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت. مجلة أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، 4(2)، 47-71.
- علي، هشام فوزي عباس). 2021. دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 12(2)، 45-102.
- القحطاني، مناحي مسلم سالم). 2021. أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للانغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية [رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- الكسر، شريفة عوض). 2019. أساليب قياس وتقييم الأداء الوظيفي. مكتبة الرشد ناشرون.
- مبروكة، بخبو، وحفيظة، قبال). 2020. دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقي متطلبات الإدارة الرشيدة [رسالة ماجستير، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- مهنا، مسلم عبد الكريم). 2020. دور الإدارة الرشيدة في تعزيز أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في قطاع غزة [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- نافع، عبد الله أحمد). 2021. دور القيادة الإبداعية في رفع كفاءة أداء العاملين بالتطبي على شركة النيل للبترول [رسالة ماجستير، جامعة النيلين]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

الملاحق

من خلال الدراسة المجتمعية أضع بين يديكم استبيان لقياس أثر الإدارة الرشيدة في رفع الأداء الوظيفي في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع علامة ✓ على الخيار المناسب، ويجب أن تعلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، فالهدف هو قياس وجهات نظرك.

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- العمر: اقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ الى ٤٠ ☐ أكبر من ٤٠ سنة ☐
- الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐
- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- الأقدمية: من ٥ سنوات ☐ من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات ☐ من ١٠ سنوات ☐
- فما فوق ☐

استبيان الإدارة الرشيدة

الرقم	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا
تنظيم العمل				
١	يتناسب مكان العمل مع طبيعة العمل.			
٢	يوجد دليل عمل واضح لتنظيم ملفات العاملين وطريقة ترتيبهم وتنسيقهم.			

٣	تحفز الإدارة على الانضباط الذاتي للعاملين للحفاظ على مكان العمل مرتباً.		
٤	توفر اللجنة أدوات السلامة المهنية في موقع العمل.		
٥	تتبع الإدارة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم مكان العمل.		
٦	تركز الإدارة على متابعة نظافة مكان العمل لجعلها ملائمة لأداء الأعمال.		
٧	يتم توزيع مكاتب اللجنة وفق تسلسل سير المعاملات فيها.		
التحسين والتطوير المستمر			
٨	تتوافر القدرة على استحداث أنشطة وخدمات جديدة.		
٩	يتوافر الاستعداد لدعم ونشر ثقافة التحسين والتطوير المستمر للأداء.		
١٠	تتوافر القدرة على التحقق من حاجة الخدمات للتحسين وتطوير الأداء.		
١١	يتم معرفة إقتراحات العملاء للإستفادة منها في تحسين جودة الخدمات.		
١٢	يتم العمل على تقليل الأخطاء في الإجراءات الإدارية والمالية.		

١٣	يتم توفير إمكانيات تسهل عمليات التدريب والتحسين المستمر.		
١٤	تتوافر القدرة على استخدام الحوسبة وإجراء التحسينات على البرامج.		
الإبداع والابتكار			
١٥	تقوم اللجنة بإدخال طرق فريدة لعملياتها الخدمية المقدمة مقارنة بالمنافسين.		
١٦	تلجأ اللجنة إلى مراكز إستشارية وبحثية لتحديد التوجهات المستقبلية للعملاء.		
١٧	تتيح اللجنة للعاملين القدرة على إقتراح أساليب جديدة لأداء العمل.		
١٨	تقوم اللجنة باستحداث تغيرات جذرية في هياكلها التنظيمية.		
١٩	تسعى اللجنة إلى زيادة المخصصات المالية لبرامج التدريب والتطوير.		
٢٠	تستحدث اللجنة سياسات جديدة في مجال التدريب والتعيين والمكافآت.		
٢١	يتم تدعيم العمل الجماعي وروح الفريق بين العاملين.		
العاملين متعددي الوظائف			
٢٢	تسعى الإدارة إلى تنويع مهارات العاملين بإعتماد أسلوب التدوير الوظيفي.		

٢٣	يزداد أداء العاملين في المؤسسة عند نقلهم إلى أقسام أو وحدات أخرى.		
٢٤	توفر الإدارة عاملين لديهم القدرة على العمل في أقسام مختلفة.		
٢٥	توفر الإدارة مدربين أكفاء للتدريب وأماكن مهنية بشكل متميز.		
٢٦	تحفز الإدارة العاملين على إكتساب مهارات متنوعة في وظائف أخرى.		
٢٧	يستجيب العاملون لأسلوب التدوير الوظيفي دون مقاومة.		
٢٨	تسعى الإدارة إلى إكساب العاملين مهارات متنوعة من خلال التدريب.		

استبيان الأداء الوظيفي

يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع علامة ✓ على الخيار المناسب، ويجب أن تعلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، فالهدف هو قياس وجهات نظرك.

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- العمر: اقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ الى ٤٠ ☐ أكبر من ٤٠ سنة ☐
- الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐
- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- الأقدمية: من ٥ سنوات ☐ من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات ☐ من ١٠ سنوات ☐
- فما فوق ☐

الرقم	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا
رضا العاملين عن الوظيفة				
١	هناك نظام عادل للحوافز والمكافآت.			
٢	يشعر العاملون أن وظائفهم توفر لهم فرص لإستثمار طاقاتهم وقدراتهم.			
٣	تتوافر الأدوات الضرورية لإتمام العمل.			

٤	تسعى الإدارة إلى تكوين علاقات طيبة وإيجابية مع العاملين.		
٥	يتبع القيادات الإدارية النمط التشاركي في القيادة والإشراف.		
٦	بيئة العمل أمنه وتوفر شروط السلامة المهنية للعاملين.		
٧	يوجد إهتمام بتحديد المسؤوليات وتوزيع الاختصاصات لكل وظيفة.		
٨	يراعى رغبة العاملين وتصوراتهم وإحتياجاتهم عند وضع البرامج التدريبية.		
الإلمام الوظيفي			
٩	تهدف برامج التدريب إلى تحقيق الإثراء الوظيفي.		
١٠	يتم دراسة تحليلية لمقومات الوظيفة ونوع العمل الذي تتطلبه كل مرحلة.		
١١	تتوافر المعلومات عن الأنشطة التي يتم القيام بها حالياً من خلال الوظائف.		
١٢	تهتم الإدارة بتوضيح أهداف العمل لجميع العاملين.		
١٣	يوجد بيانات تحليلية جيدة عن الوظائف الموجودة باللجنة.		

١٤	يتم تحديد مضمون الوظائف عند تحليل متطلبات اللجنة من التدريب.		
١٥	يؤدي جميع العاملين أعمالهم وفق جودة محددة.		
١٦	يتم تحديد المهام والواجبات وبالتالي خطوط السلطة والمسئولية.		
معايير جودة الأداء			
١٧	تعتمد الوزارة في إتخاذ القرارات على أسس ومعايير علمية سليمة.		
١٨	تعمل الوزارة على تحسين مهارات العاملين على إستخدام التكنولوجيا		
١٩	تعمل الوزارة على تجميع المعلومات عن خصائص كل وظيفة مطلوبة.		
٢٠	يتم تدريب العاملين بالوزارة وفق خطة شاملة.		
٢١	يساعد النظام الحالي على وجود دراية تامة عن مهام عملهم.		
٢٢	تتوافر لدى الوزارة خطة سنوية لتدريب العاملين.		
٢٣	يتم تطوير وتغيير اللوائح الوظيفية بصفة مستمرة لمواكبة التطورات.		

٢٤	تستند الوزارة في قراراتها على قاعدة معلوماتية.		
تقييم الأداء			
٢٥	هناك ربط بين نتائج تقييم الأداء بالمتطلبات والإحتياجات التدريبية.		
٢٦	تتوافر الوسائل المناسبة لقياس الأداء.		
٢٧	يعمل نظام التقييم الحالي على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لتنمية العاملين.		
٢٨	تتوافر التغذية المرتدة النشطة والفعالة بشكل مستمر.		
٢٩	من خلال التقييم يتم إبتكار سياسات جديدة تتناسب مع التغيير.		
٣٠	يتم تحديد نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف ومعالجتها للعاملين.		
٣١	يتم الإعتماد على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لتحديد المكافآت.		
٣٢	يوفر تقويم الأداء مقياساً لمدى نجاح اللجنة في تحقيق أهدافها.		