

أثر المشاريع على الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية

The impact of Projects on job Performance in Saudi Arabia

مشروع تخرج

إعداد

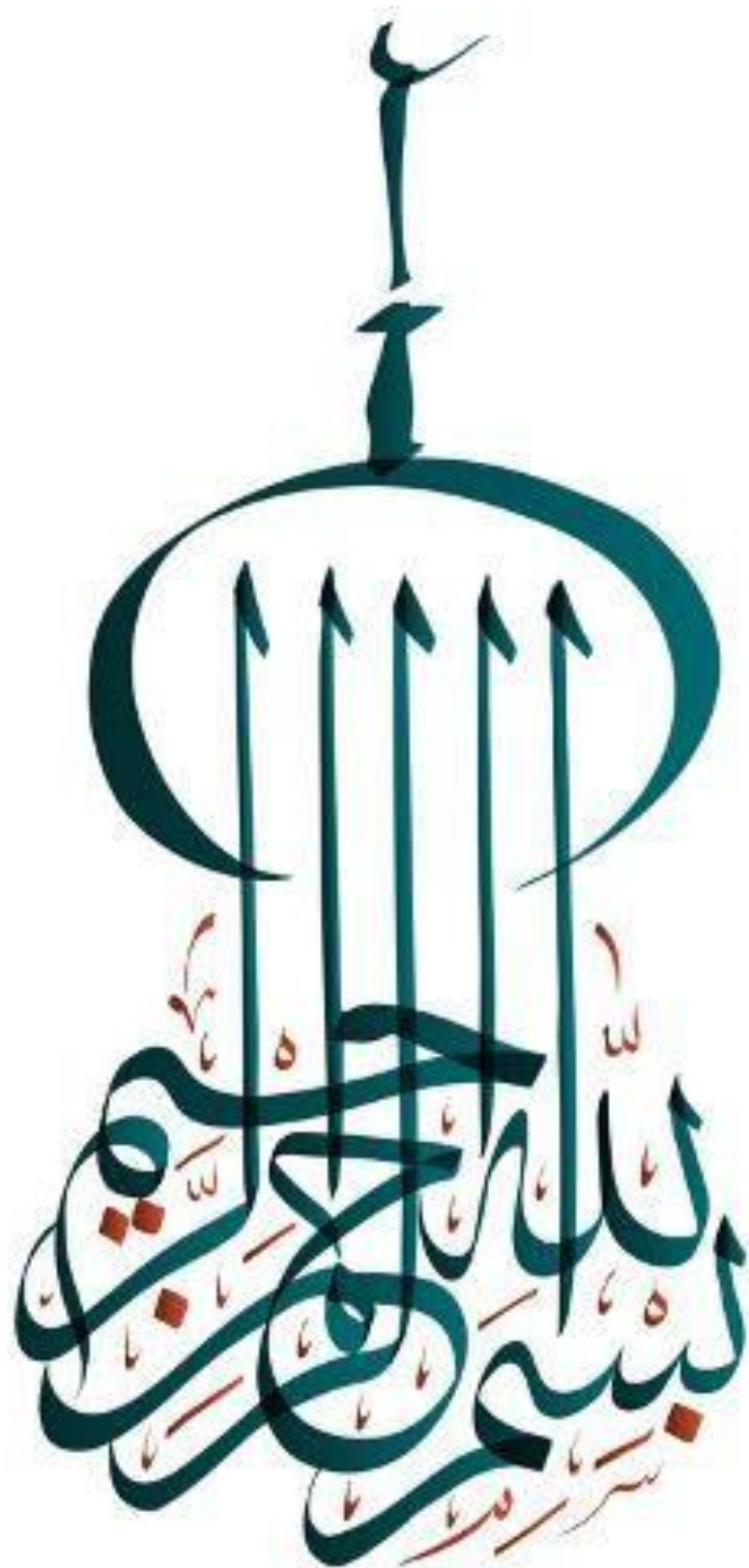
فواز الوريهي

٢٤١٠٠١٤٩١

إشراف

د. أسماء أبو عنزة

٢٠٢٤/هـ١٤٤٦ م



إِهْدَاء

وصلت رحلتنا الجامعية إلى نهايتها بعد وهنٍ وتجشّم، وها نحن اختتم بحث تخرجي
بمنتهى الشغف والعطاء.

وما كنا لنفعل لولا فضل الله فالحمد لله عند البدء وعند الختام

أهدي هذا الجهد المتواضع،

إلى كل من منحني روح الحياة وأضاء لي عتمة الدنيا، إلى من كان سبباً في إشعال
وقود همتي ويغمروني بدعواتهم الصادقة، إلى كل من غرس فينا حب العمل والتعلم، إلى
من حبهم يعلو فوق كل حب، إلى من ساندوني ووفروا لي سبل السعادة والنجاح إلى
والدتي حفظها الله.

إلى جميع من كان سنداً وذخراً لنا بعد الله في مشوارنا، إلى كل القلوب التي ذكرتنا
وغمرتنا بحفاوتها.

شكر وفخر

قال الله تعالى في كتابه الكريم (ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه) سورة لقمان الآية

١٢.

نحمد الله عز وجل حمداً كثيراً طيباً يملئ السماوات والأرض، ونشكره قبل أي شيء على ما أكرمنا به من إتمام هذه الرسالة، وأرجو أن تنفعنا في ديننا ودنيانا، وننال بها رضا الله، ثم يسعدنا التقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساندنا ودعمنا في إنجاز الرسالة، وأتوجه بعظيم الشكر إلى الأستاذة د. أسماء أبو عنزة حفظها الله ورعاها على كريم عطائها، فقد كان لإشرافها ومنحها الكثير من الوقت لنا سبباً رئيساً في إتمام هذه الرسالة العلمية كما هي عليه اليوم، فضلاً عن توجيهاتها ونصائحها دور أساسي في إتمام دراستنا العلمية.

...

المستخلص

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر إدارة المشاريع علي الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية ، وقد تمثلت متغيرات الدراسة في إدارة المشاريع كمتغير مستقل، بأبعادها الستة تنظيم العمل، التحسين والتطوير المستمر الإبداع والابتكار، العمل القياسي، التغيير في ثقافة القطاعات في المملكة العربية السعودية، والأداء الوظيفي كمتغير تابع بأبعاده التسعة جوانب الجودة داخل الشركات، رضا العاملين عن الوظيفة، الإلمام الوظيفي، الإبداع والابتكار في الأداء الوظيفي، نوعية العمل، كمية العمل المنجز، المثابرة والوثوق، معايير جودة الأداء، تقييم الأداء، والمتغيرات الديموغرافية والوظيفية كمتغير وسيط بأبعاده الجنس، العمر، المؤهل العلمي المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة. ولتحقيق أغراض الدراسة تم اعداد استبيان الكتروني مكون من (٣٦٧) مفردة من العاملين بالقطاعات الحكومي والخاص ، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم نشر الاستبيانات على أفراد العينة بعد إجراء دراسة استطلاعية على عينة تجريبية مكونة من (٣٠) مفردة، وذلك من أجل إجراء الاختبارات اللازمة للتحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة. ومن أجل تحليل البيانات التي تم جمعها، قام الباحث باستخدام بعض الاختبارات والأساليب الإحصائية من خلال البرامج الإحصائية المتخصصة في تحليل البيانات، مثل برنامج SPSS.

وبناء على نتائج الاختبارات الإحصائية فقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية من إدارة المشاريع على الأداء الوظيفي، كما خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المشاريع على الأداء الوظيفي تعزي إلى المتغيرات الديموغرافية والشخصية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، في حين خلصت الدراسة إلى عدم وجود أثر للإدارة المشاريع على الأداء الوظيفي يعزي إلى متغير الجنس

وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات بناء على النتائج الإحصائية، كان أهمها ضرورة العمل على تفعيل إدارة الجودة تهتم بتطبيق أليات الجودة داخل القطاعات الحكومي والخاص بمختلف القطاعات على أن تكون تلك الإدارة نواة لتفعيل وتطبيق أليات إدارة المشاريع بالقطاعات المختلفة والحفاظ على استمراريتها.

المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	الاهداء
د.....	شكرو وتقدير
ه.....	المستخلص
ط.....	قائمة الجداول
م.....	قائمة الاشكال
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	١,١ المقدمة:
٣.....	٢,١ مشكلة الدراسة:
٤.....	٣,١ أهمية الدراسة:
٥.....	٤,١ أهداف الدراسة:
٦.....	٦,١ حدود الدراسة:
٦.....	٧,١ الدراسات السابقة:
٦.....	١,٧,١ دراسات تناولت إدارة المشاريع :
١٢.....	٢,٧,١ دراسات تناولت الأداء الوظيفي:
٢٢.....	٣,٧,١ دراسات تناولت إدارة المشاريع والأداء الوظيفي:
٢٤.....	٤,٧,١ التعليق على الدراسات السابقة:
٢٤.....	٥,٧,١ أوجه الاتفاق اتفقت الدراسات السابقة على عدة أمور هي:
٢٥.....	٦,٧,١ أوجه الاختلاف:

٢٩	الفصل الثاني: الاطار النظري.....
٢٩	المبحث الأول: المشاريع.....
٢٩	١,١,٢ تمهيد:.....
٣٠	٢,١,٢ تعريف إدارة المشاريع:.....
٣١	٣,١,٢ مراحل إدارة المشاريع.....
٣٢	٤,١,٢ جوانب إدارة المشاريع.....
٣٣	٥,١,٢ أهمية إدارة المشاريع:.....
٣٧	٦,١,٢ نجاح إدارة المشاريع.....
٣٩	٧,١,٢ التحديات التي تواجه إدارة المشاريع.....
٤٢	المبحث الثاني الأداء الوظيفي.....
٤٢	١,٢,٢ تمهيد:.....
٤٣	٢,٢,٢ أهمية الأداء الوظيفي:.....
٤٦	٣,٢,٢ عناصر الأداء الوظيفي.....
٤٨	٤,٢,٢ أهداف الأداء الوظيفي:.....
٥١	٥,٢,٢ تقييم الأداء الوظيفي.....
٥٣	٦,٢,٢ معايير تقييم الأداء الوظيفي.....
٥٤	٧,٢,٢ فوائد تقييم الأداء الوظيفي.....
٥٤	٨,٢,٢ التحديات في تقييم الأداء الوظيفي.....
٥٦	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....
٥٦	١,٣ مقدمة.....

٢,٣ منهجية البحث:	٥٦
٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة:	٥٦
٤,٣ أسلوب تحليل البيانات:	٥٧
اختبار صدق المقياس المستخدم في الدراسة:	٦١
٥,٣ مصادر جمع البيانات والمعلومات:	٧٧
٦,٣ فرضيات الدراسة:	٧٨
٧,٣ متغيرات الدراسة:	٧٩
الفصل الرابع: تحليل المعالجات الإحصائية	٨٠
١,٤ خصائص مجتمع الدراسة:	٨٠
٢,٤ الإحصاء الوصفية لمتغيرات الدراسة:	٨٣
٣,٤ اختبارات فرضيات الدراسة:	١٠٥
القسم الخامس النتائج والتوصيات	١٣٥
١,٥ أهم نتائج الدراسة:	١٣٥
٢,٥ التوصيات:	١٣٧
المراجع العربية الدراسات والأبحاث:	١٤٠
أولاً: المراجع العربية:	١٤٠
ثانياً: الكتب:	١٤٧
ثالثاً: المراجع الأجنبية:	١٤٧
الملاحق:	١٤٨

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٢٦	جدول (١) الفجوة البحثية	١.
٥٧	جدول (٢): شرح رموز معادلة ثامبسون	٢.
٥٨	جدول (٣): مصادر الاستبيان	٣.
٥٩	جدول (٤): ثبات الاستبيان	٤.
٦١	جدول (٥): اختبار الصدق للبعد الأول: تنظيم العمل	٥.
٦٢	جدول (٦): اختبار الصدق للبعد الثاني: التحسين والتطوير المستمر	٦.
٦٣	جدول (٧): اختبار الصدق للبعد الثالث: الإبداع والابتكار	٧.
٦٥	جدول (٨): اختبار الصدق للبعد الرابع: العمل القياسي	٨.
٦٥	جدول (٩): اختبار الصدق للبعد الخامس: العاملين متعدي الوظائف	٩.
٦٧	جدول (١٠): اختبار الصدق للبعد السادس: التغيير في ثقافة العمل	١٠.
٦٨	جدول (١١) اختبار الصدق للبعد الأول: جوانب الجودة داخل العمل	١١.
٦٩	جدول (١٢): اختبار الصدق للبعد الثاني رضا العاملين عن الوظيفة	١٢.
٧٠	جدول (١٣) اختبار الصدق للبعد الثالث: الإلمام الوظيفي	١٣.
٧١	جدول (١٤): اختبار الصدق للبعد الرابع: الإبداع والابتكار في الأداء الوظيفي	١٤.

٧٢	جدول (١٥): اختبار الصدق للبعد الخامس: نوعية العمل	١٥.
٧٣	جدول (١٦): اختبار الصدق للبعد السادس: كمية العمل المنجز	١٦.
٧٤	جدول (١٧): اختبار الصدق للبعد السابع: المثابرة والثوق	١٧.
٧٥	جدول (١٨): اختبار الصدق للبعد الثامن معايير جودة الأداء	١٨.
٧٦	جدول (١٩): اختبار الصدق للبعد التاسع: تقييم الأداء	١٩.
٨٠	جدول (٢٠): خصائص مجتمع الدراسة حسب الجنس	٢٠.
٨٠	جدول (٢١): خصائص مجتمع الدراسة حسب العمر	٢١.
٨١	جدول (٢٢): خصائص مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	٢٢.
٨٢	جدول (٢٣): خصائص مجتمع الدراسة حسب المسعى الوظيفي	٢٣.
٨٢	جدول (٢٤): خصائص مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	٢٤.
٨٣	جدول (٢٥): مؤشرات التقدير للمتغيرات والأبعاد	٢٥.
٨٤	جدول (٢٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس تنظيم العمل	٢٦.
٨٦	جدول (٢٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس التحسين والتطوير المستمر	٢٧.
٨٧	جدول (٢٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس الإبداع والابتكار	٢٨.
٨٨	جدول (٢٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية	٢٩.

	لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس العمل القياسي	
٨٩	جدول (٣٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس العاملين متعددي الوظائف	٣٠.
٩١	جدول (٣١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس التغيير في ثقافة العمل	٣١.
٩٢	جدول (٣٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس جوانب الجودة داخل العمل	٣٢.
٩٤	جدول (٣٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس رضا العاملين عن الوظيفة	٣٣.
٩٥	جدول (٣٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس الإلمام الوظيفي	٣٤.
٩٧	جدول (٣٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس الإبداع والابتكار في الأداء الوظيفي	٣٥.
٩٨	جدول (٣٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس نوعية العمل	٣٦.
٩٩	جدول (٣٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس كمية العمل المنجز	٣٧.

١٠٠	جدول (٣٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس المثابرة والثوق	٣٨.
١٠٢	جدول (٣٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس معايير جودة الأداء	٣٩.
١٠٣	جدول (٤٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس تقييم الأداء	٤٠.
١٠٦	جدول رقم (٤١): نتائج تحليل الانحدار بين المتغيرين المستقل والتابع.	٤١.
١٠٨	جدول رقم (٤٢): تحليل الانحدار بين تنظيم العمل والأداء الوظيفي	٤٢.
١١٠	جدول رقم (٤٣): تحليل الانحدار بين التحسين والتطوير المستمر والأداء الوظيفي	٤٣.
١١٢	جدول رقم (٤٤): تحليل الانحدار بين الإبداع والابتكار والأداء الوظيفي	٤٤.
١١٥	جدول رقم (٤٥): تحليل الانحدار بين العمل القياسي والأداء الوظيفي	٤٥.
١١٧	جدول رقم (٤٦): تحليل الانحدار بين العاملين متعددي الوظائف والأداء الوظيفي	٤٦.
١١٩	جدول رقم (٤٧): تحليل الانحدار بين التغيير في ثقافة الشركة والأداء الوظيفي	٤٧.
١٢٢	جدول رقم (٤٨): اختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي وإدارة المشاريع حسب متغير الجنس	٤٨.
١٢٤	جدول رقم (٤٩): اختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي إدارة المشاريع حسب متغير العمر	٤٩.

١٢٥	جدول رقم (٥٠): اختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي وإدارة المشاريع حسب متغير المؤهل العلمي	٥٠.
١٢٧	جدول رقم (٥١): اختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي وإدارة المشاريع حسب متغير المسمى الوظيفي	٥١.
١٢٩	جدول رقم (٥٢): اختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي وإدارة المشاريع حسب متغير عدد سنوات الخبرة	٥٢.
١٣١	جدول (٥٣): معاملات ارتباط بيرسون بين محاور مقياس الإدارة المشاريع والأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص	٥٣.

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٢٨	شكل نموذج (١) نموذج الدراسة	(1)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

تسعى المنشآت الحكومية والخاصة في طريقها لتحقيق الهدف الرئيسي الذي أنشأت من أجله وهو إشباع حاجات ورغبات الموظفين إلى التطوير الدائم والمستمر وتعتبر المشاريع من أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمات في المملكة العربية السعودية لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. مع تزايد الاهتمام بمبادرات الرؤية السعودية ٢٠٣٠، باتت المؤسسات تسعى إلى تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والجودة في تنفيذ مشاريعها المختلفة.

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر المشاريع على الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل تأثير هذه المشاريع على مهارات الموظفين، وتحفيزهم، وتحسين جودة العمل ولكن ماذا لو ارتبط تحقيق هدفها الرئيسي المذكور بقدرتها علي ترتيب البيت من الداخل والذي يتطلب بذل جهد حقيقي وفعلي في خلق واقع داخلي ينبع من داخل المنشآت يتمثل في تبني ممارسات لها الأثر الإيجابي لزيادة ورفع معدلات الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات، ومن هذا المنطلق زاد اهتمام الباحثين بدراسة كل ما يؤثر في رفع وزيادة الأداء الوظيفي، ويعد موضوع تبني ممارسات إدارة المشاريع بالمنشآت من أجل تحسين الأداء الوظيفي من أكثر المواضيع التي اكتسبت أهمية في الوسط التنظيمي وذلك بفضل تميز العاملين كأهم مورد عن باقي الموارد التي تسخرها المنشآت لتحقيق أهدافها، ونظرا لكون رفع أداء العاملين يمثل مطلباً رئيسياً لأي منشأة، أتت تلك الدراسة لتتناول العلاقة بين إدارة المشاريع و الأداء الوظيفي، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: ما مدي تأثير إدارة المشاريع علي الأداء الوظيفي؟ وفي الآونة الأخيرة لم تعد الأساليب الإدارية التقليدية القديمة قادرة على مواكبة التطورات الحديثة التي يشهدها العالم اليوم والتي أصابت مختلف جوانب الحياة بالتسارع، وخاصة مجال العمل الإداري، فقد تأثر مجال العمل الإداري بتلك التطورات تأثراً ملحوظاً، فقد فرضت تلك التطورات تحديات جديدة على المنشآت تتمثل في سعي تلك المنشآت نحو إدماج النظم الحديثة المتطورة في أعمالها، مما يستوجب تبني مبادئ إدارية حديثة تتناسب مع التغيرات والتطورات المتسارعة التي تلاحق منظمات الأعمال بشكل عام وشركات قطاع

الأعمال العام بشكل خاص ، وفي عالم بات من أهم سماته التغير السريع، أصبح لزاماً على المنشآت لكي تضمن بقاءها ونموها وتحقيق أهدافها أن تبحث عن إنتاجية الموظف ، فمن الضروري أن تسعى المنشآت إلى تطوير وصقل مهارات الموظف لتسريع الإنتاج وتقديم الخدمات لتكتمل عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة في أسرع وقت ممكن، مع ضرورة التركيز على الكفاءة في العمل .

هناك من مصطلحات الإدارة الحديثة ما يفرض نفسه بقوة على الساحة ولعل من أهم تلك

المصطلحات:

مصطلح إدارة المشاريع والتي تحوي بين طياتها أبعاد هي تنظيم العمل التحسين والتطوير المستمر، الإبداع والابتكار العمل القياسي العاملين متعددي الوظائف، والتغيير في ثقافة القطاعين الحكومي والخاص .وبالرغم من أهمية إدارة المشاريع وأبعادها، فقد لاحظ الباحث بعد مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة ندرة الدراسات التي تناولت تلك الأبعاد في بيئة الأعمال السعودية و خاصة بيئة أعمال شركات قطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، كما لم يتمكن الباحث من الحصول علي الكثير من الدراسات تتناول المتغيران معا إدارة المشاريع والأداء الوظيفي من حيث البحث في طبيعة العلاقة فيما بينها.

بالإضافة إلي اختبار الآثار المحتملة للمتغير المستقل علي المتغير التابع بالقطاعات الخاصة والعامّة .كما رصد الباحث في قطاعات الخاصة والعامّة بحكم عمله بها قصورا في تطبيق ممارسات وأبعاد إدارة المشاريع، كما رصد انخفاض في أداء الموظفين بشكل ملحوظ وقد تمثل ذلك القصور الملحوظ فيما يلي:

- ١- رغم ان الشركات والقطاعات الحكومية تعد بمكانة عالية لنشاطات عدة ومحتكرة في المملكة الا أشارت الدراسة اجراها مركز المعلومات الوطني الى أن ٦٠% من العاملين في القطاع الخاص لا يحصلون على حوافز كافية، مما يؤثر سلباً على دافعهم.
- ٢- أظهرت دراسة من جامعة الملك سعود ان ٥٥% من الموظفين في القطاع الحكومي يعانون من مستويات مرتفعة من الضغط النفسي، مما يؤثر على أدائهم.

- ٣- وفقاً لتقرير صادر عن وزارة الموارد البشرية ٧٠% من الموظفين في القطاعين لا يحصلون على تدريب كافٍ، مما يؤثر على كفاءتهم في أداء المهام.
- ٤- أظهرت دراسة أجرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن ٦٥% من الموظفين في القطاعين يشعرون بعدم وضوح الأهداف بسبب ضعف الإدارة.
- ٥- أشارت دراسة إلى أن ٥٨% من الموظفين في القطاع الخاص يعانون من نقص في التواصل الفعال مع الإدارة مما يؤدي سوء الفهم وقلق الأداء.
- ٦- أظهرت دراسة من مركز الأبحاث الاجتماعية أن ٦٢% من الموظفين في القطاع الحكومي يشعرون بضغوط العمل على حياتهم الشخصية ، مما يؤثر على رضاهم وإنتاجيتهم .

٢,١ مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود حاجة ملحة لفهم أعمق لطبيعة العلاقة بين إدارة المشاريع والأداء الوظيفي في السياق السعودي ، فعلى الرغم من الجهود المبذولة في تطوير منهجيات وممارسات إدارة المشاريع في المملكة ، إلا أن الربط الفعال بين هذه الممارسات قياس الأداء الوظيفي للموظفين مازال يعد تحدياً، وتنبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة إلى تحليل العوامل المؤثر في العلاقة بين إدارة المشاريع وقياس الأداء الوظيفي في السياق السعودي ، بهدف تقديم توصيات عملية لتعزيز هذه العلاقة وتحقيق الاستفادة القصوى من ممارسات إدارة المشاريع في قياس أداء الموظفين والمنظمات ؛ ويمكن صياغة المشكلة الرئيسية التي صممت ونفذت الدراسة الحالية للبحث، بأنها ندرة الدلائل التجريبية الخاصة بطبيعة العلاقة بين إدارة المشاريع، والأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية.

ومن ثم يمكن إيجاز المشكلة البحثية في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر إدارة المشاريع على الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

[١] هل يوجد مستوى من إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

[٢] هل يوجد تأثير للإدارة المشاريع على الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر

عينة الدراسة؟

[٣] هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزي إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس.

العمر، المؤهل العلمي المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)؟.

٣,١ أهمية الدراسة:

يصاحب دراسة انتهاج ممارسات وسياسات إدارة المشاريع أهمية كبرى تنبع من الفوائد

والمكاسب الكبيرة التي ستجنيها المنظمات من تبني وانتهاج تلك السياسات بشكل عام وخاصة عند ربط

ممارسات إدارة المشاريع بمتغير الأداء الوظيفي.

ومن هنا تستمد الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات نوجزها في النقاط التالية:

❖ الأهمية العلمية:

[١] قد تسهم الدراسة في تقديم إضافة علمية جديدة إلى قواعد البحث حيث أنه رغم وجود عدد من

الدراسات السابقة التي تناولت دراسة إدارة المشاريع إلا أنها ما زالت تتسم بالندرة، كما أنه لا يوجد

دراسات كثيرة تناولت أثر إدارة المشاريع على الأداء الوظيفي.

[٢] قد تسهم تلك الدراسة في التعرف على الأبعاد المختلفة لإدارة المشاريع.

[٣] المساهمة في إبراز دور إدارة المشاريع في رفع الأداء الوظيفي بالمنظمات ومن ثم نجاحها وديمومتها.

[٤] المساهمة في وضع خطوة للباحثين والدارسين لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في الجوانب التي

لم يتعرض إليها هذا البحث.

[٥] تحاول الدراسة سد الفجوة البحثية من خلال التعرف على أثر إدارة المشاريع على الأداء الوظيفي.

[٦] تساهم الدراسة في إمداد قادة المنظمات وشركات قطاع الأعمال بنتائج علمية تساعد في التوصل إلى

محددات قياس جودة الأداء الوظيفي بمنظمتهم.

❖ الأهمية العملية

- [١] تكمن أهمية البحث في كيفية استغلال أثر رفع الأداء الوظيفي والذي يتأثر بدوره إدارة المشاريع وحيثيات تطبيقها.
- [٢] محاولة تسليط الضوء للقطاعات العام والخاص إلى أهمية تبني ممارسات إدارة المشاريع والدور الذي يجب أن يلعبه في رفع الأداء الوظيفي لدى تلك القطاعات.
- [٣] تسلط الدراسة الضوء على مفهوم إداري حديث وهو إدارة المشاريع والذي يعد مفهوم مفيد جدا في إثراء الخبرات الوظيفية وتنمية مهارات الموظفين الإبداعية والابتكارية والذي ينعكس بدوره على الارتقاء بجودة الأداء الوظيفي للمنظمة.
- [٤] تحديد التحديات والعوائق التي تحارب انتهاج ممارسات إدارة المشاريع بالقطاعات العام والخاص لاستخدامها في تحسين الأداء الوظيفي
- [٥] قد تساهم نتائج هذه الدراسة في جذب اهتمام متخذي القرار بالقطاعات الخاص والعام إلى كيفية تبني ممارسات إدارة المشاريع بشكل صحيح وتحسين الأداء الوظيفي

٤,١ أهداف الدراسة

١. التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المشاريع والأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص.
٢. التعرف على آليات تبني وتفعيل ممارسات إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية.
٣. التعرف على معوقات تطبيق ممارسات إدارة المشاريع والتي تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص.
٤. التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات والتوصيات والتي من شأنها المساهمة في تطوير ونشر ثقافة ادراة المشاريع بما يعزز أداء المنشأة والقطاعات الخاصة وديمومتها.
٥. التوصل إلى توصيات من شأنها رفع معدلات الأداء الوظيفي بالقطاعين الحكومي والخاص في المملكة.

٦,١ حدود الدراسة:

لـ حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس أثر إدارة المشاريع على الأداء الوظيفي في المملكة

العربية السعودية

لـ حدود مكانية: القطاع العام والخاص في المملكة العربية السعودية

لـ حدود زمنية: العام ٢٠٢٤.

لـ حدود بشرية: تم تطبيق الدراسة على العاملين في القطاعين الحكومي والخاص في المملكة

العربية السعودية.

٧,١ الدراسات السابقة:

١,٧,١ دراسات تناولت إدارة المشاريع :

➤ دراسة (رزقي ٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المشاريع بالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة في أداء تلك المؤسسات، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات فقد وزعت (٥٠) استبانة على عينة الدراسة البالغ عددها (٥٠) موظف من عدد (٤٦٥) موظف، وقد تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (AMOS (2) كما تم التأكد من صلاحية نموذج الدراسة باستخدام اختبار (ألفا كرونباخ).

وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المشاريع على أداء المؤسسة الاستشفائية المتخصصة، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر واحترام الأشخاص على بعد صيانة القيم بالمؤسسة كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتحسين المستمر على الإنتاج و الوصول للأهداف كبعدين من أبعاد قياس الأداء بالمؤسسة محل الدراسة. وقد أوصت الدراسة عدة توصيات منها ضرورة التركيز على الاهتمام بصحة الموظفين وسلامتهم البدنية والنفسية، وتشجيع الموظفين على تبادل المعلومات ومشاركتها من خلال نظام معلومات شامل توفره

المؤسسة، مع ضرورة تطوير إمكانيات الموظفين من خلال حصولهم على التدريبات اللازمة لتطوير ورفع كفاءتهم، كما أوصت الدراسة بالتركيز الشديد والاهتمام بالقضاء على كافة ما يتم التبذير به في مختلف الموارد، مع ضرورة الاستغناء عن كل ما لا يضيف قيمة للخدمة المقدمة للعملاء، مع الاهتمام بثقافة التحسين المستمر وترسيخها لموظفي المؤسسة وذلك تفاديا لمقاومة التغيير.

➤ دراسة (مقيم ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المشاريع في تحقيق الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة بالجزائر، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من عدد (٢٣٠) فرد عامل من مختلف المستويات الإدارية وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل واختبار دراسة الفرضيات.

وقد بلغت أهمية الدراسة في كونها تفيد في معرفة مدى توفر المتطلبات الرئيسية الضرورية لتطبيق إدارة المشاريع بمبادئها (دعم الإدارة العليا، التعاون بين الإدارة والعاملين الاهتمام بالتدريب والتكوين، ثقافة المؤسسة) بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة بالجزائر، وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى ضعف أثر إدارة المشاريع في تحقيق الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة، وقد بلغ ذلك الأثر ١٧,٩٪ فقط وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة الشركة محل الدراسة بتبني مبادئ إدارة المشاريع لما لها من أهمية بالغة وأثر فعال في تحسين عناصر الإبداع الوظيفي.

➤ دراسة (بلقرع ٢٠٢٠):

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه إدارة المشاريع في تحقيق الاحتواء العالي للعاملين في المديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، وقد بلغت أهمية الدراسة في كونها تفيد في معرفة مدى توفر المتطلبات الرئيسية الضرورية لتطبيق إدارة المشاريع بمبادئها تنظيم موقع العمل،

التحسين المستمر العاملين متعددي الوظائف، العمل القياسي بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة بالجزائر، وأثرها في تحقيق الاحتواء العالي بالمديرية.

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد تكون مجتمع الدراسة من عدد (٢٠٩) عامل بالشركة محل الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (٧٠) عامل في مواقع إدارية مختلفة، واعتمد الباحث على تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية مناسبة لهدف ونوعية الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة بلوغ مستوى إدارة المشاريع بأبعادها درجة متوسطة في المنشأة محل الدراسة، وقد بلغ مستوى توافر ممارسات الاحتواء العالي للعاملين مستوى متوسط بالشركة محل الدراسة، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية إدارة المشاريع على تحقيق الاحتواء العالي للعاملين بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء.

➤ دراسة (علي) (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى تحديد دور إدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة في ظل المتغيرات الشخصية والوظيفية كمتغير وسيط من خلال كلا من الموقع الوظيفي، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي ومدة الخدمة وقد بلغت أهمية الدراسة في كونها تقيّد في معرفة مدى توفر المتطلبات الرئيسية الضرورية لتطبيق إدارة المشاريع بمبادئها (دعم الإدارة العليا، التعاون بين الإدارة والعاملين، الاهتمام بالتدريب، ثقافة المؤسسة التحسين المستمر) بشركة مطاحن جنوب القاهرة وأثرها في تحسين الأداء بالشركة حيث تم الاعتماد على استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة البحث من جميع موظفي الشركة، و تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS 23 لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود نسبة مساهمة بلغت ٦٣,١١٪ في تحسين الأداء المؤسسي بالشركة محل الدراسة، وترجع هذه النسبة إلى عملية إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية وتقليل الفاقد والهدر عبر تطبيق مبادئ إدارة المشاريع بالشركة، وقد أظهرت الدراسة أيضا وجود علاقة طردية

إيجابية بين تطبيق مبادئ إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي. وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير الدعم الكافي للتوسع بشكل أكبر في تطبيق مبادئ إدارة المشاريع ، والتي من شأنها أن تفيد في الدفع بمستوى التحسين المؤسسي.

➤ (دراسة العدوان والخليفات ٢٠٢١)

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في فاعلية شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة، وقد استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٣) مفردة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، فتم توزيع الاستبانات وتم استرداد عدد (٢٣٤) استمارة استبيان، بنسبة استرداد (٨٩٪) استبانة صالحة لأغراض التحليل، وقد استخدم الباحث أساليب واختبارات إحصائية وصفية وتحليلية مثل تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. دراسة شيخ العيد (٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى معرفة الدور المحتمل إدارة المشاريع علي تحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية بقطاع غزة، وقد تمثلت عينة الدراسة في عدد (٨٠) عامل من العاملين في مصانع المشروعات الصغيرة بقطاع غزة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق هدف الدراسة، وتم الاعتماد على برنامج تحليل البيانات.(SPSS) وقد توصلت الدراسة إلي وجود اهتمام جميع المشروعات الصغيرة التي تم تطبيق الدراسة بها بعناصر إدارة المشاريع وأبعادها (تنظيم موقع العمل التحسين المستمر للعمل الإداري، العمل القياسي، ستة سيجما). كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد وعناصر إدارة المشاريع وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية بقطاع غزة. كما تبين من دراسة العلاقة من خلال المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات وسيطة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في استجابات المبحوثين حول إدارة المشاريع وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة تبعا لمتغير الجنس. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في استجابات المبحوثين حول إدارة المشاريع وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في استجابات المبحوثين حول إدارة المشاريع وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة

العاملة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في استجابات المبحوثين حول إدارة المشاريع وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

➤ دراسة (محل ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى الوصول إلى أثر توافر أدوات إدارة المشاريع علي تحسين المزايا التنافسية في شركة نفط الشمال، وقد تمثلت أبعاد إدارة المشاريع في تلك الدراسة في أربعة أبعاد (تنظيم موقع العمل القياسي العاملين متعددي الوظائف التحسين المستمر)، كما تمثلت أبعاد المزايا التنافسية التي اعتمدت عليها الدراسة في خمسة أبعاد، هي التكلفة الجودة التسليم المرونة، الإبداع، وقد بلغ حجم العينة في تلك الدراسة (١٣٠) فرد بين مدير ومساعد مدير ورئيس قسم وموظف بالشركة، وقد توزع استبانات لجمع البيانات الأولية، وتم معالجة عدد (١٢٧) استبانة باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، كما تم الاعتماد علي المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى ارتفاع درجة تصورات المديرين لأبعاد وعناصر إدارة المشاريع وأبعاد تحسين المزايا التنافسية في شركة نفط الشمال، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المشاريع في تحسين المزايا التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ونشر مفاهيم إدارة المشاريع بين عاملين الشركة محل البحث في جميع المستويات الإدارية بالشركة باستخدام الندوات والنشرات الدورية ولوحات الإعلانات وذلك بهدف ترسيخ تلك التوجهات والمفاهيم بين عاملين وموظفي الشركة وبالتالي مديري وقيادات الشركة حتى تدخل تلك المفاهيم وتتوغل ثقافة الشركة.

➤ دراسة (عبد البصير ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تعزيز ممارسات إدارة المشاريع على الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، وقد تم تطبيق الدراسة علي بعض المؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية، وقد تمثلت أبعاد إدارة المشاريع التي اعتمدت عليها الدراسة في دعم الإدارة العليا، التعاون بين العاملين والإدارة الاهتمام بالتدريب التغيير في ثقافة المؤسسة)، وقد تم استخدام قائمة الاستقصاء

كأداة لجمع البيانات، وقد بلغ . عدد أفراد عينة الدراسة (٣٠٠) فرد من العاملين بالمؤسسات الرياضية المختلفة بمصر والمتمثلة في وزارة الشباب والرياضة اللجنة الأولمبية الاتحادات الرياضية، والأندية الرياضية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها ضعف مستوى اهتمام المؤسسات الرياضية بإدارة المشاريع، كما توصلت الدراسة إلى عدم توافر أدوات إدارة المشاريع بالمؤسسات الرياضية، كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لتبني فكر الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن ضعف مستوى الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، كمستوصلة الباحثة أيضا إلى قدرة أدوات إدارة المشاريع على تحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمتطلبات تعزيز ممارسات إدارة المشاريع بالمؤسسات الرياضية وذلك من أجل تحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، وقد تمثلت تلك المتطلبات الرئيسية في أربعة متطلبات هي دعم الإدارة العليا والتعاون بين العاملين والإدارة، والاهتمام بالتدريب والتغيير في ثقافة المؤسسة.

➤ دراسة (عضوم ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر دور إدارة المشاريع في تحقيق الإبداع الإداري، وقد قام الباحث بإجراء دراسته على المنظمات غير الحكومية. وقد لخصت الدراسة أبعاد إدارة المشاريع في ثلاثة أبعاد وهي التحسين المستمر، العمل القياسي. ستة سيجما، وذلك من خلال عينة مكونة من (١٧٥) موظف. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات للدراسة، وتم استرداد عدد (١١٦) استبانة، بنسبة استرداد (٩٥٨٪) ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث مجموعه من الأساليب الإحصائية التي تناسب مع ظروف الدراسة، من خلال برنامج SPSS الإحصائي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها مستوى توافر أدوات إدارة المشاريع بأبعادها (التحسين المستمر، العمل القياسي، ستة سيجما) مرتفع لدى موظفي منظمة قرى الأطفال العالمية بسورية. كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة المشاريع بأبعادها علي الإبداع

الإداري، كما كان من نتائج الدراسة التوصل إلى وجود مساهمة كبيرة بنسبة (٨٨,٥٪) لأدوات إدارة المشاريع في تحقيق الإبداع الإداري كما تمكن الباحث أيضا من الوصول في دراسته إلى عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق متغيرات الدراسة بالنسبة للجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، بينما تبين وجود فروق معنوية حول مستوى تطبيق تلك المتغيرات بالنسبة للعمر باستثناء العمل القياسي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام والتوسع في استخدام أدوات إدارة المشاريع وأبعادها والمتمثلة في التحسين المستمر، والعمل القياسي، وستة سيجما وذلك لما تحمله من أثر واضح في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمة محل الدراسة.

٢,٧,١ دراسات تناولت الأداء الوظيفي:

➤ دراسة صباح (٢٠١٧)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية (الأوتوقراطية المتشددة، الأوتوقراطية المعتدلة الديمقراطية الاستشارية والديموقراطية التشاركية حسب تصنيف ليكرت على الأداء الوظيفي بأبعاده لمعرفة بمتطلبات العمل نوعية العمل، كمية العمل المنجز والمثابرة والثوق في مديريات وزارة الشباب الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية حيث تم توزيع عدد (١٠٠) استبانة على موظفي مركز الوزارة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وقد تم اعتماد (٨٩) استبانة للتحليل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أن الدرجة الكلية للأنماط القيادية لصالح النمط الأوتوقراطي المعتدل، يليه النمط الأوتوقراطي المتشدد، ويليه النمط الديمقراطي الاستشاري وأخيرا النمط الديمقراطي التشاركي، كما توصلت الدراسة إلى أن إجابات العينة جاءت تقيد بارتفاع مستوى الأداء الوظيفي. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية. وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها إعطاء المرؤوسين الصلاحيات في اتخاذ بعض القرارات اليومية وغير المهمة، وتنمية وتطوير قنوات

الاتصال من الأسفل إلى الأعلى عن طريق الاجتماعات الدورية وغير الدورية للمدير مع مرؤوسيه في المديرية كما أوصت الدراسة إلى التركيز على تحفيز المدير لمرؤوسيه، أيضا أوصت بمحاولات تبني أفكار جديدة تتلاءم مع طبيعة العمل بوزارة الشباب الأردنية، حيث أوصت بتبني مفهوم الأتمتة علي سبيل المثال، والتأكيد علي المدراء علي اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

➤ دراسة (zel & Bayraktar 2018)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في قطاعات الصناعة بتركيا، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء الدراسة علي عينة مكونة من (١٦٥) عامل في مختلف القطاعات الصناعية بتركيا، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية. وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للعدالة التنظيمية علي الأداء الوظيفي للعاملين في القطاعات الصناعية بتركيا، كما أظهرت النتائج توافر العدالة التنظيمية في بيئة العمل بمستوي مرتفع حيث تبين إتباع رؤساء الأقسام للعدالة التنظيمية في التعامل مع مرؤوسهم. وقد أوصي الباحث في دراسته وجوب اهتمام الإدارات بتحفيز المدراء علي إتباع العدالة التنظيمية بين العاملين لما لها من أثر علي سلوكيات العاملين.

➤ دراسة (جبايلي، ٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الوقت الشخصي علي الأداء الوظيفي من خلال إدراج توتر العمل كمتغير وسيط و تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية وذلك بتوزيعها علي عينة عشوائية مكونة من (٣٦٩) موظفة بجامعات قسنطينة، وتم تحليل البيانات إحصائيا. وقد توصلت الدراسة إلي نتائج كان أهمها أن أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في سلوكيات إدارة الوقت لها الأثر المباشر علي أبعاد المتغير التابع المتمثلة في محاور قياس الأداء الوظيفي. كما توصلت الدراسة إلي أن المتغير الوسيط المتمثل في توتر العمل له الأثر بأبعاده فيما يتعلق بأبعاد الوظيفة. والحياة المهنية والإبداع والابتكار.

➤ دراسة (البدور، ٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الموظفين في وزارة الشباب الأردنية، من خلال استخدام أداة الاستبانة بالتطبيق على عينة الدراسة وقوامها (١٠٠) موظف من الموظفين العاملين بوزارة الشباب الأردنية. وقد توصلت الدراسة إلى انخفاض أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الموظفين في وزارة الشباب الأردنية وذلك لأبعاد التدريب، وقواعد البيانات، والبرامج كما توصلت إلى وجود أثر بدرجة متوسطة لبعد شبكات الاتصال، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الموظفين في وزارة الشباب الأردنية باختلاف الجنس والمؤهل العلمي.

➤ دراسة (المحمادي ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بقاعة أم القرى، وتم استخدام المنهج الوصفي بالتطبيق على عينة الدراسة وقوامها (٩٠) موظفة إدارية من الموظفات العاملات بجامعة أم القرى وعددهم ٢٠٠٦ موظفة. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد تم الاعتماد على برنامج معالجة البيانات إحصائيا (SPSS) وقد توصلت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة لدى موظفات الجامعة من ممارسة الإبداع الإداري فيما يتعلق بعناصر الإبداع الإداري بمتوسط حسابي عام ٣,٥٢ كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بخصوص درجة ممارسة الإبداع الإداري لديهم بسبب عدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥) حول تشجيع الإبداع الإداري لدى موظفات الجامعة تعزي إلى المؤهل العلمي. ومن نتائج الدراسة فقد أوصت الدراسة بضرورة تنفيذ الأفكار الجديدة لدى الموظفات وتشجيعهن بشكل مستمر على تجربة أساليب عمل جديدة، وتجربة أفكار من الإبداعية.

➤ دراسة (بلكرمي، ٢٠٢٠):

تهدف هذه الدراسة التعرف على أثر البيئة الداخلية في الأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة قسنطينة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل العلاقة بين بعض مكونات البيئة الداخلية والأداء الوظيفي باستخدام أدوات الدراسة، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عددها (٦٠) أستاذ جامعي، بواسطة الاستبيان المصمم من ٣٠ عبارة، و قد تم استخدام الأساليب الإحصائية التي شملت الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد، ثم تم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج (SPSS) وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر مباشر للمتغير المستقل البيئة الداخلية بأبعادها (الاتصالات الثقافية التنظيمية جماعة العمل في المتغير التابع الأداء الوظيفي و بنسب متفاوتة ٣٤,٥، ١,٥٤,٥، ٤٢٪ على الترتيب.

➤ دراسة (عبد الهادي، ٢٠٢٠):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر إدارة المواهب علي تحسين الأداء الوظيفي علي العاملين في شركة المصرية للاتصالات اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة المصرية للاتصالات كأداة لجمع البيانات الأولية، تكون مجتمع الدراسة من (٣٨٤) موظفاً والذين تم اختيارهم بأسلوب العينة الطبقية العشوائية، وقد تم استرجاع عدد (٣٣٨) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب جذب المواهب، تنمية المواهب) علي الأداء الوظيفي. كما أظهرت النتائج رفض أحد أبعاد إدارة المواهب وهو الاحتفاظ بالمواهب علي الأداء الوظيفي.وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بجذب والاحتفاظ وتنمية جميع العاملين بالشركة كما أوصت الدراسة بإثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية.

➤ دراسة (الأنصاري، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرضا لدى معلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة من العاملين كأداة لجمع البيانات الأولية، تكون مجتمع الدراسة من (٣٠٠) معلم والذين تم اختيارهم بأسلوب العينة الطبقية العشوائية، وقد تكونت عينة الدراسة من عدد (١٦٤) معلم. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق إدارة الأداء الوظيفي لأهداف نظام إدارة الأداء الوظيفي جاء بمتوسط حسابي ٣,٦٨، وبانحراف معياري ٠,٧٢، مما يوضح مستوى عال كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حول تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لدى معلمي المدرسة محل الدراسة تعزي إلى سنوات الخبرة، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حول تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لدى معلمي المدرسة محل الدراسة تعزي إلى المؤهل العلمي. وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بإجراء المزيد من الدراسات التي تبحث في تطوير مقاييس تقييم الأداء الوظيفي ومؤشراته وأوزانه.

➤ دراسة الهديفي والعميلي (٢٠٢١):

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الأداء الوظيفي وكذلك قياس اثر المتغيرات الديموغرافية على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تحديد مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع مستويات الإداريين بوزارة العمل، وقد تم استخدام أسلوب الاستبيان الجمع البيانات. وكان مجتمع الدراسة مكون من عدد (٣٣٧) موظف. وقد تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع جدا من الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات

الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة) ومستوى الأداء الوظيفي، فيما عدا متغير الجنس فقد وجد به فروق جاءت جميعها لصالح الذكور.

➤ دراسة (رغيس، ٢٠٢١):

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية علي أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الخدمائية وخاصة مؤسسة سونلغاز بأم البواقي ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تحديد مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع مستويات الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تم استخدام أسلوب الاستبيان لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة مكون من عدد (١١٠) عامل. وقد توصلت الدراسة إلى وجود ثقافة تنظيمية بشكل إيجابي بالمؤسسة المذكورة محل الدراسة، وقد أدي وجود الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي إلي رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة. وقد توصلت الدراسة أيضا إلي أن الزيادة الحادثة في مستوى أداء العاملين نتجت من السياسات والإجراءات والقوانين التي تتبناها المؤسسة محل الدراسة، كما يعود الفضل في: تلك الزيادة أيضا إلى الأنماط السلوكية والقيم التنظيمية التي يتبناها العاملين بمؤسسة سونلغاز بأم البواقي. وقد توصلت الدراسة أيضا إلي عدة نتائج كان من أهمها أن قيم العدالة والمساواة لها الأثر الإيجابي في أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. كما كان من أبرز النتائج أيضا مساهمة الانضباط في العمل في رفع وزيادة مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلي وجود دور إيجابي ذو أثر للثقافة التنظيمية في الحفاظ علي الاستقرار داخل المؤسسة محل الدراسة.

➤ دراسة (بن سليمان وبوعراته، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلي تحليل أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة وهي المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، وقد تكون مجتمع الدراسة من إداري المركز محل الدراسة، وبلغت عينة الدراسة عدد (٦٠) عامل، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لبلوغ أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلي عدة نتائج كان أبرزها عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء

العاملين بالمركز محل الدراسة كما توصلت الدراسة إلى انعدام مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين بالمركز الجامعي محل الدراسة.

➤ دراسة (جوادي، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية علي الأداء الوظيفي للإطارات الشباب والرياضة العاملة بمديرية الشباب والرياضة، وقد بلغت عينة الدراسة عدد (٣٥٠) عامل.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها أن المستوي المقدم من الحوافز لإطارات الشباب والرياضة منخفض، كما كان من النتائج أن الأداء الوظيفي لدي إطارات الشباب والرياضة مرتفع. وقد تبين من الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية في مستوي الحوافز لموظفي الشباب والرياضة تعود لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، كما تبين أيضا عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية في مستوي الأداء الوظيفي لموظفي الشباب والرياضة تعود لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية المقدمة لموظفي الشباب والرياضة، أيضا توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالات إحصائية بين مستوي الحوافز والأداء الوظيفي لدي موظفي الشباب والرياضة، خلاصة القول فقد توصلت الدراسة إلى كون الحوافز المادية والمعنوية لها الأثر الإيجابي علي الأداء الوظيفي لموظفي الشباب والرياضة.

➤ دراسة (دمان وبوعفار، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر مساهمة إستراتيجية التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة محمد بوضياف بالجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات تم توزيع الاستبانة علي عينة الدراسة المكونة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة وعددهم (٥٤) أستاذ من إجمالي عدد (١٨٦) أستاذ، وقد تم استخدام برنامج SPSS V26) لتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها الأثر الإيجابي لتقديم التحفيزات علي الأداء الوظيفي، وجود أثر إيجابي لإستراتيجية التحفيز علي الأداء الوظيفي كذلك

وجود أثر إيجابي لإستراتيجية التحفيز علي الأبعاد الفرعية للأداء الوظيفي وهي الأداء، والإنجاز المبادرة والإبداع التعاون والالتزام الوظيفي التعلم والتحسين المستمر. المشاركة وتحمل المسؤولية. وقد قدمت الدراسة توصيات منها ضرورة إنشاء نظام للحوافز والمكافآت خاص بالأساتذة لخلق روح التنافس وتحسين الأداء الوظيفي المتميز.

➤ دراسة (العجمي ٢٠٢١)

تهدف الدراسة إلى اختبار الدور المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية علي الأداء الوظيفي في شركات النفط الكويتية لتحقيق أهداف البحث تم تبني المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة علي الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة بلغ حجمها (٢١٨) مفردة من عمال شركات النفط الكويتية، استخدمت الدراسة برنامج تحليل البيانات الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوي متوسط من القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي والعدالة التنظيمية في شركات النفط الكويتية كما أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية كان لها تأثير إيجابي ذا دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي، أشارت النتائج أيضاً إلى وجود دور معدل ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي في شركات النفط الكويتية. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بزيادة دافعية العاملين إلي زيادة حجم الأعمال المنجزة وذلك بتوفير كافة الظروف البيئية الملائمة لتحقيق الهدف من قيادة أخلاقية وعدالة تنظيمية كما يلزم تقريب المسافات بين القيادين والعاملين بعقد جلسات مناقشة بشكل مستمر للوقوف علي ظروف ومتطلبات العاملين الشخصية والاجتماعية مما يسهم في دعم مفاهيم وممارسات القيادة الأخلاقية بمؤسساتهم ودعم وصقل مفاهيم العدالة التنظيمية مما يتبعه الأثر الإيجابي علي الأداء الوظيفي لمؤسساتهم.

➤ دراسة (زيادة، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز، والوصول إلي أثر نظام إدارة المواهب البشرية علي الأداء الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من

مديري وموظفي مصرف الراجحي فرع أبها وذلك باستخدام أسلوب العينة العشوائية، وقد تم استخدام نظام الاستبانة لجمع البيانات الأولية تم اعتماد عدد (٢٢٣) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد أوصى الباحث بوضع أنظمة متقدمة لعمليات الاستقطاب واختيار الموظفين كما أوصى بالتجهيز لإستراتيجية للحفاظ علي العاملين خاصة المبدعين منهم، كما أوصى الباحث أيضا باستحداث نظام جديد لإدارة المواهب البشرية مع الحرص علي توفير ميزانية لتحفيز الموهوبين، وتفعيل دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز الأداء الوظيفي المتميز.

➤ دراسة (ضنبري وبديار، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلي قياس أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية علي الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وقد تم استخدام أسلوب الاستبانة لجمع البيانات لتحقيق أهداف إجراء الدراسة، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد توصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي وذلك بنسبة ٨١,٩٠٪ مما يعبر عن علاقة طردية قوية، كما توصلت الدراسة إلي وجود أثر إيجابي قوي للإدارة الإلكترونية في تحسين ورفع الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية محل الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعة بجذب واستقطاب الكفاءات البشرية وذلك لتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتبني الجامعة لهدف الوصول إلي صفرية التعامل بالأوراق، وذوره تخصيص ميزانية لتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

➤ دراسة مقراني (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلي قياس وتحليل أثر إدارة المعرفة علي الأداء الوظيفي في وكالة اليانس للتأمينات بالجزائر، وقد اعتمد الباحث في دراسته علي المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد استخدم أسلوب الاستبانة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من عدد (٣٣) عامل وقد اعتمد الباحث علي برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة إلي نتائج عدة كان أبرزها

وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية علي الأداء الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلي عدم وجود أثر إيجابي للتكنولوجيا علي الأداء الوظيفي.

➤ دراسة (بيتوروبن كوار، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلي قياس وتحليل أثر إدارة المعرفة علي أداء العاملين في الشركة الجزائرية للأنابيب، وقد اعتمد الباحث في دراسته علي المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد استخدم أسلوب الاستبانة لجمع البيانات. وقد تكونت عينة الدراسة من عدد (٩٠) عامل، وقد اعتمد الباحث علي برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل البيانات، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد مدى تأثير المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة كان أبرزها وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في شركة الأنابيب علي الأداء الوظيفي مما يدل على أن الشركة تمارس إدارة المعرفة كما توصلت الدراسة إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين بالشركة محل الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزي إلى متغيرات الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى العلمي في الأداء الوظيفي.

➤ دراسة (تابعي، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع العمومي، وقد كانت مشكلة الدراسة هي معرفة أثر الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الشؤون الخارجية على الأداء الوظيفي، ومن أجل تحقيق الهدف من الدراسة قام الباحث بصياغة فرضية رئيسية نصت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية وأبعادها المتمثلة في الأنظمة والإجراءات الأنماط السلوكية، القيم والمعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية والاتجاهات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. وقد قام الباحث بإعداد استبيان مكون من ٦ محاور، تناولت بالترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية الموارد البشرية المتمثلة في الأنظمة والإجراءات الأنماط السلوكية، القيم والمعتقدات والاتجاهات التنظيمية والتوقعات التنظيمية، وأخيراً مستوى الأداء الوظيفي. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي ساعد على الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي بالمنظمة قيد

الدراسة وتحليلها، وقد اعتمد الباحث على طريقة المسح الشامل لاختيار عينة الدراسة، حيث تم إجراؤها على مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع الموظفين بمديرية الموارد البشرية بالوزارة وعددهم ٨٢ موظفا . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أبرزها وجود ارتفاع عام في مستوى الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالأنظمة والإجراءات والقيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية وكذا الاتجاهات التنظيمية بينما تم تسجيل قصور في مستوى الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالأنماط السلوكية. أيضا توصلت الدراسة إلى وجود تدني في مستوى الأداء الوظيفي بمديرية الموارد البشرية في بعض الجوانب. مثل عدم جاهزية الموظفين للعمل خارج أوقات العمل وضعف نظام الحوافز والتدريب، إلى جانب بعض القصور في نظام تقييم الأداء. كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود ارتفاع في مستوى الأداء الوظيفي فيما يتعلق ببعض الجوانب منها قيام الموظفون بتأدية مهامهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وبذلهم الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد. واستغلال الموظف لكافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه لمهامه إلى جانب معرفة الموظفين لطبيعة الأعمال الموجهة لهم .

٣,٧,١ دراسات تناولت إدارة المشاريع والأداء الوظيفي:

➤ دراسة (عبدالله (٢٠٢٠)

تهدف الدراسة إلى قياس درجة ممارسة القيادات الجامعية إدارة المشاريع بجامعة الوادي الجديد، وتحديد درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى القيادات الجامعية بالجامعة، وهدفت الدراسة أيضا إلى الكشف عن الفروق حول درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة بمبادئها تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف ، وفاعلية الأداء الوظيفي التي ترجع إلى متغيرات ديموغرافية متمثلة في (نوع الكلية والجنس، والدرجة العلمية)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد تم تحديد عينة الدراسة بعدد (١٢٧) عضو هيئة تدريس وتم توزيع استبانة لكل عضو، و قد تم تحليل البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (AMOS 25) وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود درجة متوسطة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية إدارة المشاريع كما توصلت الدراسة إلى وجود درجة

مرتفعة لممارسات القيادات الجامعية لفاعلية الأداء الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الجامعية إدارة المشاريع ترجع إلى متغيرات نوع الكلية والجنس والدرجة العلمية، كما تبين من الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى القيادات الجامعية ترجع إلى متغيرات الجنس والدرجة العلمية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى متغير نوع الكلية وخاصة الكليات النظرية. وقد أوصت الدراسة إلى تشجيع متخذي القرار بالجامعات المصرية على تطبيق مبادئ إدارة المشاريع وتطوير آلياتها من حيث تقليل الهدر، وتخفيض التكاليف، وتعظيم القدرة التنافسية وتعزيز العمل القياسي.

➤ دراسة (سنوسي (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة المشاريع وانعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية باللجنة الأولمبية المصرية، وقد تمثلت أبعاد إدارة المشاريع في (تنظيم العمل، التحسين والتطوير المستمر الإبداع والابتكار العمل القياسي، ستة سيجما، العاملين متعددي الوظائف.

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تمثل مجتمع الدراسة في العاملين باللجنة الأولمبية المصرية وأعضاء الجمعية العمومية والأجهزة الفنية للمنتخبات القومية وعددهم (١٨٢) فرد، تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية وقد بلغ حجم العينة (٨٥) فرد، تم اختيار عدد (٣٠) فرد للعينة الاستطلاعية.

وقد توصلت الدراسة إلى ضعف مستوى تبني اللجنة الأولمبية المصرية للإدارة المشاريع، كما توصلت الدراسة أيضا إلى ضعف مستوى جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية. كما تبين للباحثة وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية وعلاقة ارتباطية طردية بين جميع أبعاد ومحاور الإدارة المشاريع والمتمثلة في تنظيم العمل التحسين والتطوير المستمر، الإبداع والابتكار، العمل القياسي، ستة سيجما العاملين متعددي الوظائف وبين جودة الأداء الوظيفي بأبعادها جوانب الجودة داخل اللجنة، رضا العاملين عن الوظيفة الإلمام الوظيفي، الإبداع والابتكار في الأداء الوظيفي، معايير جودة الأداء، تقييم الأداء) باللجنة الأولمبية المصرية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق نموذج الدراسة المقترح

وزيادة الاهتمام والتوسع في استخدام أدوات إدارة المشاريع ، فقد ثبت أن لها الأثر الواضح في تحقيق عناصر الإبداع كما أوصت الدراسة بنشر ثقافة تقليل الهادر بين العاملين من خلال أنشطة التحسين المستمر لنشاطات اللجنة كما أوصت بتعزيز العمل القياسي من خلال وضع آليات عمل للخدمات المقدمة للتخلص من أي أنشطة وإجراءات غير ضرورية بما يتيح الفرصة لتحسين مستوى جودة الأداء الوظيفي.

٤,٧,١ التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين للباحث وجود دراسات عربية قليلة تناولت العلاقة بين إدارة المشاريع والأداء الوظيفي، ومنها ما تناول العلاقة بدراسة إدارة المشاريع كمتغير مستقل ومنها ما تناول العلاقة بدراسة إدارة المشاريع كمتغير تابع كما وجد الباحث دراسات عربية تناولت دراسة الأداء الوظيفي منها من تناول دراسة الأداء الوظيفي كمتغير مستقل ومنها من تناولها كمتغير تابع كما وجد الباحث دراسات أجنبية تناولت دراسة إدارة المشاريع ومتغيرات أخرى، وأخري تناولت دراسة العلاقة بين الأداء الوظيفي ومتغيرات أخرى، وكل باحث تناول دراسته وفقاً لرؤيته البحثية من خلال الأهداف والمنهجية والنتائج والتوصيات.

وقد قام الباحث بالاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة التي تنوعت بين عربية وأجنبية، وتمحورت الدراسات بين الأعوام ٢٠١١ - ٢٠٢١ وهناك من الدراسات التي أجريت على بعض المؤسسات الحكومية في بعض الوزارات مختلفة النشاطات منها شركات قطاع أعمال عام والتعليم والصحة والمصارف والاتصالات، وقد أجريت تلك الدراسات في دول عديدة مثل: مصر الكويت الجزائر، الأردن، العراق، السعودية، الهند تركيا.

٥,٧,١ أوجه الاتفاق اتفقت الدراسات السابقة على عدة أمور هي:

من حيث الأهداف: فقد اتفقت معظم الدراسات السابقة على التعرف على دور إدارة المشاريع في المؤسسات العامة أو الخاصة، والتعرف على الإيجابيات وما هي المعوقات التي تحد من تطبيق وتبني مبادئ إدارة المشاريع.

✍ من حيث أداه ومنهج الدراسة: فقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها الاستبيان كأداة قياس رئيسية لجمع البيانات الأولية، والمنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات.

✍ من حيث نتائج الدراسة: تباينت درجات التوافق في نتائج الدراسات السابقة التي أوردها الباحث وفقاً للهدف الرئيسي من الدراسة يتضح من استعراض الدراسات الخاصة بالإدارة المشاريع تأكيدها على ضرورة إيجاد أداة جديدة لتنشيط العمل وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة الأداء الوظيفي، من خلال تفعيل ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسات.

٦,٧,١ أوجه الاختلاف:

ركزت الدراسات السابقة على دراسة أثر إدارة المشاريع كما يلي:

- دور إدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة حالة في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة " في ظل المتغيرات الشخصية والديمقراطية كمتغير وسيط "، (علي، ٢٠٢١)
- إدارة المشاريع وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة بالجزائر في ظل المتغيرات الشخصية والديمقراطية كمتغير وسيط "، (مقيم، ٢٠٢٠).
- أثر إدارة المشاريع على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين - دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة (بلقرع ٢٠٢٠).
- أثر تطبيق مبادئ إدارة المشاريع على فاعلية شركة توزيع الكهرباء الأردنية المساهمة العامة - دراسة تحليلية العدوان والخلفيات (٢٠٢١)
- إدارة المشاريع وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية (قطاع غزة من وجهة نظر العاملين) (شيخ العيد، ٢٠٢١).
- تحقيق المزايا التنافسية لشركة نفط الشمال من خلال أدوات إدارة المشاريع (محل، ٢٠٢١).

- تعزيز ممارسات إدارة المشاريع وأثرها على الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، (عبدالبصير، ٢٠٢١).
 - إدارة المشاريع وأثرها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية، (سنوسي، ٢٠٢١).
 - أثر إدارة المشاريع في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية - دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية (عضوم ٢٠٢١)
 - ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد إدارة المشاريع وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد في ظل المتغيرات الديمغرافية كمتغير وسيط"، (عبدالله، ٢٠٢٠).
 - أثر إدارة المشاريع على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال بسكرة (رزقي، ٢٠١٩).
- بينما تمتاز تلك الدراسة بندرة الدراسات التي تطرقت إلى التعرف على أثر إدارة المشاريع على الأداء الوظيفي في شركات مياه الشرب بجمهورية مصر العربية - حسب علم الباحث وعلى الرغم من قلة الدراسات المحلية والأجنبية في هذا المجال إلا أن الدراسات العربية والأجنبية التي اطلع عليها الباحث قد أفادته في إضافة الكثير من المعلومات التي ساعدت في صياغة الأسئلة والفرضيات، ومن المتوقع أن تضيف هذه الدراسة إضافة مفيدة للباحثين والعلم والمكتبة العلمية العربية. ويأمل الباحث أن تمثل هذه الدراسة منطلقاً لعملية إدارة المشاريع في تحسين الأداء الوظيفي، وفقاً للعوامل المؤثرة في هذه العملية بهدف تحسين ورفع الأداء الوظيفي بشكل عام.

جدول (١): جدول الفجوة البحثية / الجدول من إعداد الباحث

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسات المقترحة
تم قياس أثر إدارة المشاريع على الأداء الوظيفي وعلى الابداع	ندرة الدراسات التي تناولت أثر إدارة المشاريع على الأداء	سوف يتم قياس أثر إدارة المشاريع على الأداء الوظيفي في

المملكة العربية السعودية	الوظيفي على حد علم الباحث	الوظيفي وعلى الاحتواء العالي وتحسين إنتاجية وعلى الأداء الاستراتيجي وعلى الابداع الإداري والميزة التنافسية
سوف يتم تطبيق الدراسة الحالية على القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية	ندرة تناول القطاعات الخاصة والعامة في المملكة العربية السعودية في الدراسات	اهتمت الدراسات السابقة بالهيئات العامة والوزارات وشركة الأدوية وشركة الاتصالات وشركات الكهرباء وشركات خاصة
سوف يتم تطبيق الدراسة الحالية في القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية	ندرة الدراسات التي تم تطبيقها في المملكة العربية السعودية لنفس الموضوع على حد علم الباحث	إن أغلب الدراسات تم تطبيقها على مستوى الدول العربية والخليجية مثل السعودية، الأردن، العراق، الكويت، الجزائر، وبعض الدول الأجنبية مثل الهند، الكويت

شكل نموذج (١) نموذج الدراسة

الأداء الوظيفي	إدارة المشاريع	المتغير الوسيط (المتغيرات الديموغرافية)
➤ جوانب الجودة داخل العمل ➤ رضا العاملين عن الوظيفة ➤ الإلمام الوظيفي ➤ الإبداع والابتكار في الأداء الوظيفي ➤ نوعية العمل ➤ كمية العمل المنجز ➤ المثابرة والوثوق ➤ معايير جودة الأداء ➤ تقييم الأداء	➤ تنظيم العمل ➤ التحسين والتطوير ➤ الإبداع والابتكار ➤ العمل القياسي ➤ التغيير في ثقافة العمل	• الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة

المصدر: من إعداد الباحث

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الأول: المشاريع

1.1.2 تمهيد:

تُعد إدارة وأداء المشاريع من العناصر الحيوية التي تسهم في نجاح الأعمال وتطويرها، حيث إن إدارة المشاريع تتضمن مجموعة من الأساليب والخطوات التي تهدف إلى تنظيم الموارد وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية. وتشمل هذه العملية مراحل متعددة بدءاً من تحديد أهداف المشروع ووضع الخطط الزمنية والميزانية، وصولاً إلى متابعة التنفيذ وتقييم الأداء لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

إدارة المشاريع ليست مجرد عملية إشراف، بل هي فن وعلم يتطلب مهارات خاصة في التخطيط والتنظيم والتواصل وإدارة الفريق. من خلال تطبيق مبادئ إدارة المشاريع بفعالية، يمكن للمؤسسات تحقيق التوازن بين الجودة والوقت والتكلفة، مما يعزز من فرص النجاح ويزيد من القدرة على التعامل مع التحديات والمخاطر التي قد تواجه المشروع خلال مسيرته. (باقر، ٢٠٢٠)

أداء وإدارة المشاريع هو الأساس الذي يُبنى عليه نجاح المشروع واستدامته، حيث يعتمد نجاح أي مشروع على الطريقة التي تُدار بها موارده وأولوياته، وكيفية التعامل مع التحديات التي قد تطرأ أثناء تنفيذه. تتطلب إدارة المشاريع فهماً عميقاً لكل مرحلة من مراحل المشروع، بدءاً من دراسة جدوى المشروع ووضع التصورات الأولية، مروراً بتطوير الخطة التنفيذية وتوزيع المهام على أفراد الفريق، وصولاً إلى إدارة مراحل التنفيذ والتقييم النهائي لضمان تحقيق الأهداف بأفضل جودة وضمن الإطار الزمني والمالي المحدد.

تتطلب إدارة المشاريع الفعالة مجموعة من المهارات الإدارية والقيادية، مثل القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة، التواصل الفعال مع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة، وحل المشكلات بشكل مبتكر.

كما تشمل إدارة الأداء في المشاريع متابعة سير العمل باستمرار، وتحليل النتائج مقارنة بالمؤشرات المعيارية، لضمان السير في الاتجاه الصحيح وتحديد فرص التحسين والتطوير. (جبار، ٢٠٢١)

إدارة المشاريع ليست مجرد خطة أو مجموعة من القوانين، بل هي عملية ديناميكية تتطلب المرونة والتكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل. إن النجاح في إدارة المشاريع يعتمد بشكل كبير على التكامل بين التكنولوجيا الحديثة والأدوات التقليدية، مما يتيح للمسؤولين عن إدارة المشروع السيطرة على كل تفصيل، والتأكد من تحقيق المشروع لأهدافه بكفاءة عالية.

إدارة المشاريع هي عملية حيوية تتطلب توازناً بين الفن والعلم، حيث تجمع بين الأساليب التقليدية والتقنيات الحديثة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة. من خلال التخطيط المدروس وإدارة المخاطر وتوزيع المهام بشكل استراتيجي، تستطيع المؤسسات تحقيق النجاح في مشاريعها رغم التحديات المتنوعة التي قد تواجهها. وتتمثل أهمية إدارة المشاريع في قدرتها على تحويل الأفكار إلى واقع ملموس، مما يساهم في تحقيق القيمة المضافة للمؤسسات وأصحاب المصلحة. (العبد اللات، ٢٠٢١)

٢,١,٢ تعريف إدارة المشاريع:

إدارة المشروع هي عملية تهدف إلى تنظيم وتخطيط وتنفيذ ومتابعة المشروع لضمان تحقيق أهدافه بنجاح. تتضمن إدارة المشروع خطوات تبدأ من مرحلة التخطيط، مروراً بتنفيذ المهام والإشراف على فريق العمل، وانتهاءً بمراقبة الأداء لضمان استكمال المشروع بنجاح وفق معايير محددة مسبقاً.

يمكن وصف إدارة المشروع بأنها استخدام منظم لمجموعة من الإجراءات والمهارات والمعارف اللازمة لتحقيق أهداف المشروع في فترة زمنية محددة وبميزانية معينة. وتعتبر هذه العملية أساسية في توجيه المشروع من بدايته إلى نهايته، وتشمل مجموعة من الأنشطة التي يشارك فيها الفريق بأكمله لضمان سير العمل بشكل سلس وفعال. (الظفيري، ٢٠٢١)

وتسعى إدارة المشروع لتحقيق النجاح من خلال عدة أدوات مثل التوثيق والتخطيط والمتابعة المستمرة والتواصل بين أفراد الفريق. وبشكل مبسط، يمكن القول إن إدارة المشروع هي الإشراف على

مختلف مراحل المشروع لضمان تحقيقه للنتائج المرجوة وفق الوقت المحدد والميزانية المتاحة، سواء كان المشروع ضخماً أو صغيراً.

٣,١,٢ مراحل إدارة المشاريع

تطبيق إدارة المشاريع بخمسة مراحل وبالتالي تنفيح المشروع الإبداعي والفعال. هذه المراحل هي: (حزين، ٢٠٢٤)

١. مرحلة البدء: هي المرحلة الأولى التي يتم فيها تحديد فكرة المشروع وجديدها. تتضمن هذه المرحلة:

← وضع الأهداف المشروع: تحديد ما الذي يراد تحقيقه من المشروع.

← دراسة الجدوى: تقييم إمكانية تنفيذ المشروع من الناحية المالية والمالية.

← تحديد السمات التاريخية: تحديد جميع الأشخاص أو الفئات التي لها مصلحة في المشروع.

٢. مرحلة التخطيط: تعد هذه المرحلة من أهم المراحل، حيث يتم وضع خطة تنظيمية شاملة وتشمل:

← وضع الخطة الزمنية: تحديد الجدول الزمني للمهام والمراحل.

← توزيع الموارد: تحديد الموارد اللازمة من الأطفال والدراجين الميزانيين.

← تحديد المشاكل المحتملة: المشكلات التي قد تحتوي على الإمكانية المتاحة لها.

← إعداد خطة الاتصالات: تحديد كيفية التواصل بين الأعضاء المشاركين.

٣. مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة، يتم التنفيذ وفقاً للخطة الموضوعية. من:

← توجيه العمل: البدء بتنفيذ تأثير العمل الأساسي.

← الأداء: يعمل من سير العمل كما هو مخطط له، بدعم من الفنيين والإداريين حسب الحاجة.

٤. مرحلة الرؤية: هي مرحلة مستمرة حتى الانتهاء من التنفيذ والتأكد من الالتزام بالمشروع بالخطط.

من:

← مقارنة الأداء بالخططة :مراجعة التقدم الحاصل ومطابقته للجدول الزمني والميزاني.

← اتخاذ التدابير التصحيحية : تعديل المسار إذا لزم الأمر التقليل من الانحراف عن الضغوط.

٥. مرحلة القفل: وهي في هذه المرحلة المراجعة الشاملة، ومنها:

← تسليم المشروع : الوصول إلى النتائج النهائية للضرر.

علاوة على ذلك، تساهم الشهرة في تحسين أداء المشاريع المستقبلية.

← إغلاق العقود : يكتب من انتهاء جميع الالتزامات التعاقدية.

كل مرحلة من هذه المراحل تلعب دوراً حاسماً في ضمان نجاح المشروع وتحتاج إلى ما تحتاجه

ضمن الإطار الزمني والميزاني المحدد.

٤,١,٢ جوانب إدارة المشاريع

لضمان إدارة المشاريع بنجاح يجب أن تتوفر ٦ جوانب رئيسية وهي: (حوامدة، ٢٠٢٢)

(١) نطاق المشروع:

يتضمن نطاق المشروع إعداد قائمة بالأنشطة والمهام التي يجب تنفيذها خلال فترة زمنية

محددة، بالإضافة إلى تحديد الأهداف التي توضح النتائج المرجو تحقيقها بعد إتمام المشروع.

(٢) الموارد:

المشروع يعتمد بشكل أساسي على توفر جميع موارده، سواء من ناحية التمويل الذي يتعلق

بالميزانية المخصصة له، أو من حيث الموارد البشرية المتمثلة في أعضاء الفريق المكلفين بتنفيذ مهام

المشروع.

٣) التكلفة:

تتضمن الميزانية المخصصة للمشروع وحجم المصاريف اللازمة لجميع الأنشطة، ويتم تحديد هذه التكلفة بعد إجراء دراسة شاملة ومفصلة للمشروع.

٤) المخاطر:

تعتبر هذه التهديدات المحتملة التي قد تؤدي إلى فشل المشروع، ويقوم المتخصصون في إدارة المخاطر بدراساتها وتحليلها بهدف الوصول إلى أساليب فعالة للحد من آثارها السلبية.

٥) الجودة:

يتضمن الالتزام بالمعايير المطلوبة للجودة، والتي ينبغي أن تُحقق بمستوى عالٍ في جميع أنشطة المشروع سواء كانت سلعة أو خدمات.

٦) الجدول:

الإطار الزمني للمشروع يحدد بداية التخطيط وفترة التنفيذ وصولاً إلى الموعد النهائي للتسليم، ووضع جدول زمني يساعد في ضمان إنجاز المشروع في الوقت المحدد.

٢,١,٥ أهمية إدارة المشاريع:

تحتل إدارة المشاريع دوراً مهماً في العمليات التجارية اليومية، حيث يُعتبر مديرو المشاريع عاملاً أساسياً في نجاح المشاريع. ومع التقدم الذي يشهده العصر الحالي المبني على البيانات، أصبح فهم إدارة المشاريع وأهميتها في مجال الأعمال أكثر تطوراً.

شهدت إدارة المشاريع تطوراً لتشمل عمليات التخطيط والتنسيق وإدارة جميع الأنشطة المرتبطة بالمشاريع الحديثة، بهدف التنبؤ بالتحديات وتجنبها أثناء تنفيذ المشروع. يعتمد مديرو المشاريع على هذه المعلومات لوضع خطط شاملة تقلل من المخاطر وتساعد في تحقيق النجاح للمشروع. إليك عوامل أهمية إدارة المشاريع: (الخريسات، ٢٠٢٤)

■ التخطيط الجيد للمشاريع:

تعتبر عملية التخطيط الجيد في إدارة المشاريع ذات أهمية كبيرة، حيث تساعد في تحديد الأهداف والاتجاهات بشكل واضح، مما يزيد من احتمالات نجاح المشروع. لضمان هذا النجاح، يجب على فريق إدارة المشروع تحديد الميزانية المناسبة قبل بدء التنفيذ. يشمل ذلك تحديد الاحتياجات المالية بدقة وتوزيع الموارد بشكل فعال لتجنب أي مفاجآت مالية غير متوقعة. إدارة الميزانية بكفاءة تعتبر أساسية للسيطرة على التكاليف وتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المالية.

■ وضع إطار زمني واضح للمشروع:

وضع جدول زمني للمشروع يُعتبر من العناصر الأساسية لضمان الالتزام بالمواعيد والتسليم في الوقت المحدد. يتضمن ذلك تحديد المهام وترتيب الأولويات وتخصيص الفترات الزمنية لكل نشاط. يساعد هذا التخطيط في تنظيم الجهود وضمان سير المشروع بسلاسة، مما يساهم في نجاحه ضمن الإطار الزمني المحدد.

■ التنسيق والمتابعة:

يُعتبر التنسيق والمتابعة عنصرين أساسيين لتحقيق أهداف المشروع. للحفاظ على سير المشروع بشكل صحيح، من الضروري القدرة على التعامل مع التحديات والتغيرات المحتملة. يشمل ذلك تجاوز العقبات التي قد تعرقل تقدم المشروع، سواء عن طريق تعديل الخطط أو اتخاذ إجراءات تصحيحية.

■ إدارة المخاطر المحتملة والتعامل معها بشكل أفضل:

من جهة أخرى، إدارة المخاطر المحتملة للمشروع تتطلب رؤية استباقية وتحليل دقيق للتحديات التي قد تظهر. يقوم الفريق بتحديد المخاطر وتقييمها بشكل دوري، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل الآثار السلبية المحتملة. وهذا يُظهر أهمية التحكم الفعال في العوامل الخارجية التي قد تؤثر على سير المشروع.

■ التأكد من الجودة:

ضمان جودة المشروع يتطلب تطبيق الإجراءات والمعايير المحددة بدقة. يشمل ذلك فحص النتائج التي تم تحقيقها مقارنة بالمعايير المتفق عليها ومراقبة الأداء لضمان تحقيق أهداف المشروع بأعلى مستوى من الجودة. كما تتضمن إدارة الجودة التأكد من أن جميع المنتجات أو الخدمات تلتزم بالمعايير والمواصفات المطلوبة، مما يساهم في رضا العملاء وتحقيق الأهداف بشكل كامل.

■ بناء الفريق:

يعد بناء فريق عمل قوي ومتعاون خطوة أساسية لإدارة المشاريع بفعالية. يشمل ذلك اختيار أعضاء الفريق بعناية، وتقديم الدعم والتدريب اللازم لهم، وتشجيع التفاعل الإيجابي بين الأعضاء. الفريق المتعاون يعزز من التواصل ويزيد من التعاون، مما يساعد على تحقيق الأهداف بشكل أفضل.

■ التواصل الفعال:

يعتبر التواصل الفعال من العناصر الأساسية لنجاح أي مشروع. يشمل ذلك التفاعل المستمر مع العميل لضمان فهم متطلباته بدقة وتوجيه الفريق بشكل صحيح. التواصل الواضح يساعد في تجنب أي لبس ويضمن التوجيه السليم، مما يعزز رضا العميل ويسهم في تحقيق أهداف المشروع بشكل أفضل.

■ تحقيق أهداف المشروع:

تضمن إدارة المشروع تحديد أهدافه وغاياته بوضوح منذ البداية. كما تساعد في وضع اتجاه واضح وتوجيه الفرق للتركيز على أهداف محددة. هذا الوضوح يساهم في نجاح المشروع بشكل عام من خلال توجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المطلوبة.

■ كفاءة استخدام الموارد:

تشمل إدارة المشروع التخطيط والاستخدام الأمثل للموارد مثل الوقت والميزانية والموظفين.

يضمن التخصيص الفعّال للموارد إتمام المشروع ضمن الميزانية والوقت المحددين. هذا أمر مهم جدًا للمؤسسات التي تسعى لزيادة الإنتاج إلى أقصى حد مع تقليل التكاليف. (باقر، ٢٠٢٠)

■ التواصل مع أصحاب المصلحة:

تتضمن إدارة المشروع إنشاء قنوات تواصل فعّالة مع جميع الأطراف المعنية، سواء كانت داخلية أو خارجية. التواصل الواضح والمستمر يضمن أن يكون أصحاب المصلحة على دراية بتقدم المشروع وأي تغييرات أو تحديات قد تطرأ. هذا يعزز التعاون ويساعد في إدارة التوقعات، مما يقلل من فرص حدوث سوء الفهم.

■ القدرة على التكيف مع التغيير:

تتضمن إدارة المشروع القدرة على تعديل الخطط والاستراتيجيات وفقًا للظروف المتغيرة أو الأحداث غير المتوقعة. في البيئات الديناميكية، تواجه المشاريع تغييرات بشكل مستمر. توفر أطر إدارة المشاريع أدوات لتقييم التغييرات ودمجها، مما يضمن أن تظل المشاريع متوافقة مع الأهداف التنظيمية وذات صلة.

■ رضا العملاء:

تأخذ إدارة المشروع في الحسبان احتياجات وتوقعات المستخدمين النهائيين أو العملاء الذين سيستفيدون من نتائج المشروع. من الضروري أن يكون رضا العملاء في المقام الأول. يتأكد مديرو المشاريع من أن المنتج أو الخدمة النهائية تلبّي متطلبات العملاء، مما يزيد من رضاهم ويسهم في نمو الأعمال المحتمل.

■ نقل المعرفة:

تتضمن إدارة المشروع توثيق ومشاركة المعرفة المكتسبة أثناء تنفيذ المشروع. تساهم المشاريع الناجحة في توفير رؤى وخبرات قيمة. من خلال الحصول على هذه المعرفة، يمكن الاستفادة من الدروس

المستفادة في المشاريع المستقبلية، مما يساعد في تحسين الكفاءة التنظيمية بشكل عام.

■ تحديد معايير النجاح القابلة للقياس:

تتضمن إدارة المشروع تحديد معايير نجاح واضحة وقابلة للقياس للمشروع. إن وضع معايير محددة للنجاح يوفر أساساً لتقييم أداء المشروع. فهو يساعد في قياس تحقيق الأهداف بشكل موضوعي ويضمن توافق نتائج المشروع مع الأهداف التنظيمية.

٢,١,٦ نجاح إدارة المشاريع

يعتمد نجاح إدارة المشاريع على مجموعة من العوامل التي تمكنها من الوصول إلى الفعالية الأساسية ضمن الوقت والميزانية لتحقيق النتائج. فيما يلي بعض العناصر الرئيسية التي تساهم في نجاح إدارة المشاريع: (العبد اللات، ٢٠٢١)

١. تحديد الأهداف

يعد تحديد الأهداف الواضحة والدقيقة من الخطوات الأولى والنجاح في المشروع. يجب أن لا تكون قابلة للقياس، واقعية، ومحددة بزمان معين. يساعد هذا في توجيهي، وتركيز الفريق على تحقيق النتائج المطلوبة.

٢. التخطيط الجيد

يعتبر التخطيط الفردي واحداً من أهم أهداف نجاح المشاريع. تتضمن ذلك إعداد خطة شاملة للجدول الزمني، توزيع المهام، تخصيص الموارد، توقيت دقيق. يساعد في التخطيط للعديد من القرارات والحلول الجديدة لها.

٣. فريق عمل متميز

تحتاج إلى إدارة المشاريع إلى فريق عمل يمتلك المهارات والخبرات اللازمة. نجاح المشروع يعتمد

على الفريق الديناميكي وتعاونهم، لذلك يتم تعيين الأشخاص المناسبين لهم بشكل فعال وتحسين التدريب المطلوب.

٤. التواصل الفعال

التواصل بين الأعضاء والشركاء يساهمون بشكل فعال في نجاح المشروع. يلزم ذلك وجود قنوات اتصال واسعة وواضحة لنقل المعلومات بسرعة وفعالية، مما يساعد في حل المشاكل والتغلب على التحديات.

٥. إدارة المخاطر

القدرة على تحديد الإمكانيات المتاحة للاختيار من بينها العديد من العوامل الأساسية لنجاح المشروع. يجب أن تتضمن خطة المشروع الابتكاري المتنوعة حلول سريعة عند ظهور مشاكل غير متوقعة.

٦. القضاء والمتابعة

الوصول إلى الوصول إلى الهدف للوصول إلى الهدف المستهدف بالخطة المحددة. يجب أن تتابع العمل بشكل دوري مع التقارير التي تسعى إلى تحقيق النتائج الكافية لها، واتخاذ التدابير اللازمة إذا لزم الأمر.

٧. قيادة فعالة

يتطلب الأمر من القائد أن يكون لديه رؤية محددة وقدرة على اتخاذ القرار، تحفيز الفريق، وبالتالي تمكنه من ذلك. القائد الناجح يبني الثقة ويخلق بيئة عمل محفزة لدفع العمل بجدية.

٨. التكيف والمرونة

قد تواجه المنتجات غير المتوقعة طلبات سريعة. وتجنب في التعديل ومواكبة التغييرات لتخفيف في سير العمل دون تأثير كبير على النتائج.

٩. قصة الفوائد المستفادة

في نهاية المشروع، يجب أن تشهد التجارب المستفادة والتجاري لتكون مرجعاً يُستفاد منه في مشاريع مستقبلية. يساعد ذلك في تحسين إيقاعات الأحداث.

إن نجاح إدارة المشاريع يتطلب تكاملاً بين التخطيط، التواصل الفعال، التميز، والتقييم المستمر للأداء. بالتركيز على هذا العامل، يمكن تحقيق المعرفة بالخصائص التاريخية والتحقق من القيمة بالإضافة إلى العناصر الأخرى. (باقر، ٢٠٢٠)

٧,١,٢ التحديات التي تواجه إدارة المشاريع

تواجه إدارة المشاريع العديد من التحديات التي قد تحدد سير العمل وتؤثر على تحقيق ما تريده. من أبرز هذه التحديات: (حزين، ٢٠٢٤)

١. تغيير المتطلبات

غالبًا ما تواجه المشاريع التغيرات غير المتوقعة في متطلباتها أو أهدافها نتيجة لظروف السوق أو التغيرات الأساسية. وهذا الأمر يتطلب من فريق المشروع القدرة على التكيف بسرعة وهناك حاجة إلى نوعية العمل أو الجدول الزمني.

٢. الميزانية المالية

القيود المالية تعد من أبرز التحديات التي تواجه إدارة المشاريع. قد تؤدي إلى نقص الميزانية أو الموارد البشرية والمادية إلى التأثير على سير العمل أو الجودة المحددة. ويجب أن تتحمل هذا المسؤولية إدارة فعالة للموارد، وتخطيطاً مالياً دقيقاً.

٣. تعدد غير محدد

وتتعرض المشاريع في كثير من الأحيان إلى أخطار غير متوقعة مثل التحديات التقنية، وأخريات في التوريد، والأزمات الاقتصادية أو الكوارث الطبيعية. وتتطلب مواجهة هذه التحديات وجود إمكانيات

طوارئ واستراتيجيات مبتكرة.

٤. إدارة الفريق

وبعدها بين أعضاء فريق المشروع يمثلون تحدياً باستمرار، خاصة في المشاريع الكبيرة أو التي تتعاون عملياً بين فرق متعددة في أماكن مختلفة. يجب أن تتميز بمدير المشروع بمهارات عالية في الاتصال والتواصل واستمر الفريق والفعالية التعاونية.

٥. التواصل الفعال

قد يؤدي ضعف التواصل بين أعضاء الفريق أو مع الأعضاء إلى سوء فهم الأهداف أو التأخير في اتخاذ القرار. من المهم وجود قنوات مشتركة بشكل مشترك ومفتوحة ونقل المعلومات الدقيقة والسريعة.

٦. الجدول الزمني الضيق

الضغط على تسليم المشروع في الوقت المحدد قد يؤدي إلى توتر داخل الفريق ويؤثر على جودة العمل. قد يؤدي ذلك إلى عدم التمييز في الوقت المطلوب لفترة طويلة لتتأخر في الدورة الشهرية أو تقديم نتائج غير مرضية. (النواحي، ٢٠٢٤)

٧. التكنولوجيا والتحديثات العلمية

التطور السريع في التكنولوجيا قد يفرض تحديات على المشاريع، خاصة إذا كانت التكنولوجيا مستعملة قديمة أو إذا كانت التحديثات مطلوبة يجب أن يكون المشروع قادراً على تبني التكنولوجيا الجديدة دون التأثير على سير العمل.

٨. تحديث الغد

قد يكون مدير المشروع متخصصاً في الأشخاص أو الجهات داخل المؤسسة عند الحاجة إلى تطبيق أو تنوع جديد. ويجب على هذا الأمر أن يتطلب جميع التخصصات المعنية بالتنمية الجديدة وتوضيح الفوائد المرتقبة.

٩. الالتزام بالمعايير والجودة

تطبيق معايير الجودة والمحافظة على مستوى واسع من الأداء يمثل تحدياً في بعض المشاريع، خاصة في الحالات التي تتسارع في التنفيذ على حساب الدقة. الحرص على الالتزام بالجودة والسرعة التنفيذ تتطلب إدارة دقيقة.

١٠. التنوع الثقافي

في المشاريع الدولية أو التي تشمل بشكل منفصل من خلفيات ثقافية متعددة، قد يواجه مدير المشروع تحديات معقدة بالفهم المتبادل والتعامل مع الاختلافات الثقافية المتعددة. يتطلب هذا تحديات إضافية في التواصل وشبكة العلاقات بين أعضاء الفريق.

للتغلب على هذه التحديات يتطلب من مدير المشروع مهارات عالية في التخطيط والقيادة، بالإضافة إلى الاختلاف على التكيف مع الإنجاز استخدام ماهر فعالة من العناصر الفعالة يمكن أن تساعد في التغلب على هذه التحديات والنجاح في المشاريع. (حوامدة، ٢٠٢٢)

المبحث الثاني الأداء الوظيفي

١,٢,٢ تمهيد:

يُعد الأداء الوظيفي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها أي منظمة أو مؤسسة لتحقيق أهدافها ونجاحها على المدى الطويل. يشير الأداء الوظيفي إلى مدى قدرة الموظف على إنجاز مهامه بكفاءة وفعالية، وكذلك مدى مساهمته في تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها. إن تحسين الأداء الوظيفي لا يقتصر فقط على زيادة الإنتاجية، بل يمتد ليشمل تحسين جودة العمل، تعزيز الالتزام بالقيم التنظيمية، وتطوير مهارات الموظف بشكل مستمر.

يتأثر الأداء الوظيفي بعدد من العوامل الداخلية والخارجية، منها بيئة العمل، أسلوب القيادة، التدريب والتطوير، وأساليب التحفيز والمكافآت. كما يتطلب تقييم الأداء الوظيفي استخدام أساليب متنوعة للتأكد من أن الموظف يؤدي عمله بشكل يتماشى مع معايير الجودة والكفاءة. (الصريرة، ٢٠٢٢)

بناءً على ذلك، فإن دراسة الأداء الوظيفي تعد من أهم جوانب إدارة الموارد البشرية، حيث توفر فهماً شاملاً للطرق التي يمكن من خلالها تحسين الأداء الفردي والجماعي في المؤسسات. ومن خلال تعزيز الأداء الوظيفي، يمكن تعزيز إنتاجية المنظمة وتحقيق النجاح المستدام في ظل بيئة عمل تنافسية ومتغيرة.

الأداء الوظيفي هو المقياس الأساسي لنجاح الموظف في مكان العمل، ويعكس المستوى المطلوب والفعالية التي يُظهرها في إنجاز المهام الوظيفية. وهو يرتبط بشكل خاص بالأهداف الخاصة، حيث يتم تقييم قدرة الموظف على تحقيق هذه القدرة والتكيف مع التحديات المهنية. الأداء الوظيفي المحدد لم يتوقف عند بداية الموكلة بل يمتد إلى النجاح في الحصول على الجودة المطلوبة، في الوقت المناسب، وأقل قدر من الموارد.

تتحمل المسؤولية الوظيفية عن العوامل المؤثرة التي يمكن أن تكون داخلية أو خارجية. تشمل العناصر الداخلية مثل المهارات والمعرفة التقنية، بالإضافة إلى المواهب على التواصل الجماعي. عامل فهي وثيقة الصلة بالبيئة والمناخ العام في المؤسسة مثل أسلوب القيادة، وثقافة العمل، والتقنيات الداعمة المتاحة لها.

٢,٢,٢ أهمية الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث أن الجميع جميعًا بشكل مباشر أو غير مباشر في الوصول إلى العمل المستهدف لتحقيق الأهداف. لذلك، يمكن أن يكون للأداء الوظيفي تأثير كبير على نتائج المنظمة ونجاحها. تشمل الوظيفة الوظيفية عدة نقاط رئيسية: (بلولة، ٢٠٢٤)

- يعد الأداء الوظيفي من العوامل الأساسية التي تشمل تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة. المرضى الذين يؤدون واجباتهم الجديدة وفعاليات ابتكار قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير.
- يُسهم في الأداء الوظيفي العالي في زيادة إنتاج الموظفين بشكل عام. عندما ينفذ مهامهم كافة، يتم إنجاز العمل بسرعة هناك أعلى، مما يؤدي إلى زيادة إجمالي الإجمالي للمؤسسة.
- الأداء الوظيفي المتميز يساعد على التميز في الأداء، حيث يمكن تقديم خدمات منتجات عالية الجودة. للموظفين الذين يظهرون مهارات عالية وابتكارًا في عملهم يسهمون في تحسين المؤسسة ومكانتها في السوق.
- الموظفون الذين يقدمون أداءً متميزًا، ويسهمون بشكل كبير في تحسين تجربة العملاء. ترتبط بشكل مباشر بشكل وثيق بالخدمة المقدمة، مما ينتج عن ولاء العملاء وتكرار تعاملهم مع المؤسسة.
- الأداء الوظيفي الذي لا يأتي إلا أولاً، بل يشمل أيضًا التفكير الإبداعي الجديد. الموظفون الذين يؤدون وظائفهم بشكل جيد حيث يقدمون أفكارًا جديدة كجزء من تطوير العمل داخل العمليات التنظيمية.

■ الأداء الوظيفي المتميز في تعزيز القدرات المؤسسية على التكيف مع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية. الموظفون الذين يمتلكون مهارات وقدرات عالية من التنظيم يتفوقون على المسائل المعدلة المستدام.

■ تقليل التكاليف: من خلال تحسين الأداء الوظيفي، يمكن أن يؤدي إلى تقليل السبب في الوقت المناسب. المتميزون الذين يمكنهم العمل على تقليل التكاليف عن طريق مساعدة العمليات والفارغين.

الأهمية الوظيفية في دور الأداء الوظيفي في تحقيق النجاح الوطني على مستوى مختلف من النهوض. ولا يوجد تأثير فعال على تحسين النتائج الاقتصادية فقط، بل يشمل أيضًا بناء نظام عمل صحي لتعزيز النمو الشخصي وتعزيز قدرتهم على تحقيق المزيد من الاستثمار.

تعد المهام الوظيفية أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيق الاستدامة والنجاح في المؤسسات. لا تقم بدور الأداء الوظيفي عند تحسين أو تحقيق أهدافك القوية، بل ويؤثر ذلك على المؤسسة، رضا العملاء، يهدف إلى القضاء على التحديات المتغيرة. (بن خيرة، ٢٠٢١)

■ التأثير الوظيفي على البيئة المؤسسية: الأداء الوظيفي له تأثير مباشر على بيئة العمل في الداخل. عندما يكون الموظفون يقومون بأداء مهامهم، مما يعزز التعاون بين الأفراد، مما يؤدي إلى خلق جو من العامل المثمر. بيئة العمل التي شهدت حتى الآن انتهت بشكل جيد وشجعت الموظفين على بدء الأمر، ما حدث أكثر من عملية التكرير مع بداية الأمر.

■ دور الأداء الوظيفي في تحسين استمرار: في بيئة العمل الحديثة، يعتبر تحسين استمرار العناصر الأساسية التي توجد بها. الأداء الوظيفي يشجع الموظفين على المشاركة في عمليات التحسين والتطوير والإجراءات والتقنيات التي تطبقها. من خلال تقديم أفكار جديدة ومقترحات للعمليات، يمكن أن يساهم الموظفون في رفع مستوى الأداء الوطني بشكل عام.

■ الأداء الوظيفي في تحفيز الموظفين: الأداء الوظيفي غير محدد حسب مهام العمل بشكل محدد، بل يشمل أيضًا تحفيز الموظف. عندما يرى الموظفون أن تأثيرهم إيجابي في تنظيم ويعزز من نجاحها،

بالإضافة إلى المزيد من الالتزامات، كما أن الاعتراف بالأداء الناقص من قبل الإدارة ينتج من حوافز الموظفين ويحفزهم على تحقيق الأداء المتميز. (الحياسات، ٢٠٢٠)

■ روح الفريق الجماعي: في تحسين الأداء الوظيفي، التعاون بين الأفراد في الداخل. للموظفين الذين قدموا أداءً عالياً غالباً ما يكون مصدر إلهام لفريق عمل الفريق، مما يؤدي إلى تبادل المهارات والمعرفة والعمل الجماعي. تساهم هذه الروح التعاونية في تحسين النتائج والعديد من الميزات المتنوعة للمؤسسة.

■ تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية: عندما يُحسن الموظف أداء الوظيفة، يصبح أكثر قدرة على إدارة وقت عمله، مما يسمح له بالتنوع بين الحياة المهنية والشخصية. إن التركيز في العمل يزيد من رضا الموظف ويساهم في تقليل الإجهاد والإرهاق، ما يعود بالنفع على أداء الموظف على المدى البعيد.

■ تقديم التقارير للاستقالة والاحتفاظ بالموظفين: بيئة العمل التي تحفز الأداء الوظيفي وتمنح الموظفين الفرصة للنمو والتطور هي بيئة أكثر جذباً. إن المؤسسات التي ترفع مستوى الأداء الوظيفي تكون أكثر قدرة على تعويض الموظفين المتميزين، مما يقدر من يستحق المكافأة المتميزة.

■ التأثير الوظيفي على الاستدامة الاجتماعية الرائدة: الأداء الوظيفي لا يؤثر فقط على الأداء الوطني بل يتجاوز ذلك إلى التأثير على المجتمع بشكل عام. وهي عبارة عن فعاليات فعالة للموظفين تساهم في تحقيق استدامة فعالة واجتماعية، حيث تنتج الأداء العالي من كفاءة الموظفين وتدعم مساهمتهم التي تؤدي إلى تحسين المنتجات والخدمات المتميزة.

■ تحديد القوة والضعف: من خلال تقييم الأداء الوظيفي، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف بين الموظفين والمجموعات التنظيمية. هذه المعلومات الإدارية التنفيذية من توجهات الموارد بشكل أفضل بالتعاون والدعم المناسب للمجالات التي تحتاج إلى تحسين، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء بشكل عام.

إن الوظيفة التي تتجاوز حدود الأداء للتأثير في تحقيق النجاح على نطاق واسع. من خلال تعزيز الأداء الوظيفي، أصبحت قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وزيادة بالتالي، وتعزيز روح الفريق،

وزيادة رضا العملاء. كما أن العمل على تحفيز السوق يساهم في المساهمة في خلق بيئة عمل صحية ومستدامة، مما ينتج عنه القدرة بالإضافة إلى المؤسسة في يؤهلها للنجاح على المدى الطويل.

٣,٢,٢ عناصر الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من أهم العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق أهدافها لتحقيق النجاح في السوق. يعتبر الأداء الوظيفي المتميز للعامل الحاسم في زيادة الجودة في الصبن، ويؤثر بشكل مباشر على نمو المؤسسة ونجاحها. تحقيق الأداء الوظيفي بعد عناصر من التحفيز، التدريب، التقييم، ولكن لكي تصبح.

١. الوصول إلى الموارد المحلية

أحد الأشخاص الذين لديهم القدرة على التركيز على الأداء الوظيفي هو ما لديه من الموظفين القدرة على تحقيق الأهداف للمؤسسة. من خلال أداء المهام، يمكن أن تؤدي المهمة الموكلة إليهم، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة وتنافسية عالية في تحقيق أهداف المؤسسة الكبرى. (جلال، ٢٠٢٠)

٢. تحفيز الموظفين والمدير

التركيز على الأداء الوظيفي يساعد على تحفيز الموظفين ومساعدتهم على الالتزام بالالتزام. من خلال تقديم أفكار بناءة وتقدير التأثير، وتشعر بأن جهودهم تعتبر ومقدرة، مما يزيد من روح العمل الجماعي والتفاعل داخل الفريق.

٣. تحسين الأصناف والجودة

تؤدي النتائج الوظيفية إلى تحسين جذري. للموظفين الذين يشتركون في مهامهم ويساهمون في إنجاز الأعمال بسرعة وجودة عالية. وهذا يعكس المؤسسة إيجابًا على المنتجات أو الخدمات المقدمة، مما ينتجها من عملاء رضا.

٤. التدريب المستمر

يتطلب الأداء الوظيفي توفير التدريب التخصصي. من خلال تطوير مهارات الموظفين وزيادة الأدوات المعرفية اللازمة، يمكن تحسينها. يساعد تدريب الموظفين على التكيف مع الإصدار الجديد في بيئة العمل التكنولوجية، مما يزيد في قدرتهم على التفوق في مهامهم.

٥. التقييم والمتابعة

من الضروري أن يتم تقييم الأداء الوظيفي بشكل دوري باستخدام التقييم الأمثل. يساعد التقييم على تحديد مدى إنجاز الموظفين لأهدافهم، والمعلومات القيمة حول المجالات التي تحتاج إلى تحسين. كما يتم إنتاج التقييم المستمر من خلال توفير ملفات بناءة تساعد في تطوير الأداء على مستوى الفرد والفريق.

٦. التأثير على المؤسسة

عندما تقوم المؤسسة بالأداء الوظيفي، فإنها تساهم في خلق ثقافة تنظيمية تعتمد على الجودة للجميع. المؤسسات التي تولي اهتماما رسميا لتحفيزهم على تطوير الطب، مما يعكس على مستوى المؤسسة الثقافية ويشجع على التعاون في الجامعة.

٧. رفع القدرة للمؤسسة

القدرة على الأداء الوظيفي بالإضافة إلى القدرة على العمل في المؤسسة. من خلال النمو الأصلي والجودة المتعددة لمستوى المهارات، تكون المؤسسة أكثر قدرة على تلبية احتياجات العملاء الخاصة أو خدمات الاتصالات التي تتفوق على المنافسين. (الشريبي، ٢٠٢٠)

٨. خفض التكاليف

تؤدي الموظفين إلى انخفاض الأسباب والهدر في الوقت المناسب. من خلال تحسين الأداء الوظيفي، يمكن تقليل التكاليف التشغيلية ويمكن أن تصل إلى أعلى في استخدام الموارد. ذلك يعود بفوائد المؤسسة التكنولوجية الكبيرة.

٩. زيادة النمو

وهم الذين ساهموا في العمل غالبًا ما يسهمون في تقديم الحلول المبتكرة للعمليات. لقد أصبح جزءًا أساسيًا من تحسين الأداء الوظيفي، حيث يقدم أفكارًا جديدة لتحسين أساليب العمل، وتطوير المنتجات، أو تحسين العلاقة مع العملاء.

إن التركيز على الأداء الوظيفي ليس ضروريًا فقط لإنجاز الموظفين، بل هو أساس تحقيق النجاح المحلي. من خلال تدريب الموظفين، تقديم الأعضاء، وتحفيزهم بشكل أقوى، ويمكنهم أن يحققوا إنجازات في المنافسة، ويعزز قدراتهم، وينمو المستدام.

٤,٢,٢ أهداف الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي لا يقتصر على التركيز فقط على تحسين إنتاج الموظفين، بل يمتد ليشمل تحسين جودة العمل، الابتكار، التقدم في مستوى التفاعل بين الموظفين والإدارة. عندما ساهمت المؤسسة في الاهتمام بشكل غير معقول بالأداء الوظيفي، فإنها كانت قوية بشكل مباشر في مواجهة التحديات السوقية، والتكيف معها، والنجاح المستدام. وقم بتوضيح هذا التركيز على النحو التالي: (بلولة، ٢٠٢٤)

١. دور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي

القيادة الفعالة جزء من الأجزاء الأساسية في تحسين الأداء الوظيفي. أبرزهم الذين يمتلكون رؤية واضحة ويديرون فرقهم الكبرى يتسم بالتوجيه ويشاركون في إنتاجهم من الأداء العام للمؤسسة. القيادة التي تدعم الابتكار على الفرق الجديدة، حاليا بيئة مرنة ومحفزة، تساهم في خلق موظفين ملتزمين، تعمل بروح ويحققون أداءً متميزاً.

- توفير المعرفة المفضلة: القيادة والمواصلات تعمل على توفير الموارد اللازمة للنجاح، سواء كانت هذه الموارد التكنولوجية أو التعليمية.

- تحفيز الموظفين: الذين يقدمون المكافآت والحوافز المستحقة لتحسين الأداء يساهمون في تحسين مستوى الأداء.

- الثقة في البناء والاحترام: القيادة المبنية على الثقة والاحترام تحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل الوظيفي.

٢. تعزيز التعاون الجماعي

الأداء الوظيفي لا يتعلق بالموظفين من المستوى الأول، بل يشمل أيضًا التعاون بين الموظفين داخل قسم العمل. تعمل المجموعة الجماعية على تحسين الأداء لأن الموظفين يجتمعون جميعًا في مواجهة التحديات الهائلة. يتطلب التركيز على الأداء الوظيفي أيضًا تعزيز المعرفة والتعاون والتفاهم بين الأفراد في بيئة العمل.

- تبادل المعرفة والخبرات: الموظفون الذين يعملون في بيئة جماعية يتبادلون المعرفة والخبرات، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام.

- التعاون الجديد: عندما يعمل الموظف معًا، يتبادلون العناصر التي تساهم في تحسين طرق العمل البديلة.

- حل القضايا الجماعية بشكل جماعي: حل المشكلات بشكل جماعي يمكن أن يكون أكثر فعالية، حيث يتم تقديم حلول متنوعة من جميع أعضاء الفريق.

٣. تحفيز الأداء الوظيفي

يجب أن يكون التركيز على الأداء الوظيفي تنفيذيًا متنوعًا لتحفيز الموظفين، بما في ذلك:

- المكافآت المالية: موظف معتمد من خلال المكافآت المالية أو التقديرات المعنوي (مثل الجوائز أو التقديرات العامة) يحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم.

- التحديات: تقديم مهام جديدة وتحديات مهنية يمكن أن يكون محفزًا قويًا لرفع مستويهم، حيث يؤدي إلى الشعور بالإنجاز والإنجاز الشخصي.

- التطور المستمر : توفير فرص التدريب، ويساعد باستمرار الموظفين على تحسين مهاراتهم والبقاء على اطلاع بأحدث التفاصيل والتقنيات في مجال عملهم.

٤. تحقيق التكامل بين العناصر والأهداف الوطنية

لتحسين الأداء الوظيفي، يجب أن تكون الخيارات المتاحة للجميع مع الخيارات المتنوعة للمؤسسة. وعند تحديد الأهداف المحددة والمتوافقة مع الرؤية المؤسسية، يمكن أن يتمكنوا من دورهم بشكل أفضل في تحقيق النجاح المحلي.

- تحديد بوضوح: من الضروري تحديد الموارد الشخصية للموظفين بما يتناسب مع أهداف المؤسسة، مما يساعد في العجز للموظفين والمشاركة في العمل. (الصريرة، ٢٠٢٢)
- التقييم البديل والتوجيه : من خلال التقييم البديل، يمكن معرفة ما إذا كان الموظف قد حصل على المتطلبات أو يحتاج إلى التعديل في مسار العمل. لتوجيه الإدارة من قبل الإدارة لمساعدة الموظفين على الوصول إلى أهدافهم الفعالة.

٥. توظيف التكنولوجيا في الأداء الوظيفي

في العصر الحالي، أصبحت التكنولوجيا جزءًا بسيطًا من القدرة على الأداء الوظيفي. من خلال استخدام الأدوات الأساسية، يمكن تحسين كفاءة الموظفين، وتسريع العمليات، وتحسين بيئة العمل بشكل تفاعلي.

- نظام إدارة الأداء : يمكن استخدام البرمجيات لأداء أداء الموظفين، حيث تساعد هذه الإلكترونيات في تقديم التقارير الدقيقة حول الحضور والتحديات التي يشرف عليها الموظفون.
- التعاون الرقمي : استخدام أدوات مثل "تيمز" أو "زوم" التفاعل بين الموظفين، سواء كانوا في مواقع مختلفة أو يعملون عن بعد.

٦. التقييم والتحليل البديل للأداء

من خلال نظام تقييم الأداء الدقيق والشامل، يمكن تحديد النقاط المهمة والضعيفة في أداء الموظفين، مما يمكن من تنفيذ استراتيجية تحسين الأداء الوظيفي.

- التقييم ٣٦٠ درجة : من خلال تقييم الأداء لمختاري الجسم (مثل المديرين، الزملاء، والرؤوسين)، يمكن الحصول على صورة شاملة لمستوى الأداء.
- التغذية الراجعة الواجبة : تقديم التغذية الراجعة المستمرة تساعد الموظفين في معرفة مدى وصولهم إلى الوقت المناسب.

٧. تعزيز ثقافة التميز

المؤسسات المتخصصة في الأداء الوظيفي تُنشئ ثقافة متنوعة داخل بيئة العمل. الحضور الذين شهدوا جهودهم تُقدّر ويحتفلون بها أكثر قدرة على تقديم أداء متميز. عندما تصبح ذات جودة كجزء من مؤسسة، تصبح ذات كفاءة متميزة وثابتة. (الطالب، ٢٠٢٢)

يتطلب الأداء الوظيفي العديد من المهارات في القيادة، والتحفيز، والتقييم، والتدريب، والتكنولوجيا. إن تحسين الأداء الوظيفي يسهم بشكل كبير في زيادة إنتاج المؤسسة، وروح الفريق، وما يحتاجه الاستراتيجية. من خلال توفير بيئة عمل داعمة بشكل عام للحوافز الشاملة، والتي يمكن أن تشارك في أداء موظفيها أيضًا، مما يسهم في نجاحها أيضًا في المستقبل.

٥,٢,٢ تقييم الأداء الوظيفي

تقييم الأداء الوظيفي للاستراتيجية من خلال قياس أداء الموظفين في مختلف الجوانب، وذلك بهدف تحديد مدى الأهداف المحددة ومستوى الجودة المطلوب في العمل. يهدف التقييم إلى توفير قوائم بناءة لتحسين الأداء وتحفيزهم لتحسين جوانب الأداء التي تهدف إلى تطويرها. يعد التقييم بمثابة أداة أساسية لتحفيز الأداء المستهدف. (بن خيرة، ٢٠٢١)

- مواصلة التطوير: يساعد في التقييم في تسليط الضوء على المجالات التي يحتاج فيها الموظف إلى تطوير مهاراته، وبالتالي تحديد التأثيرات المتعددة التي تساهم في تحسين العمل.
- تحقيق العدالة في المكافآت : أدوات التقييم الضرورية للمكافآت، الزيادات في الراتب، والترقيات، التميز في الأداء الوظيفي للموظفين. ذلك بالإضافة إلى تحفيز الموظفين الدائمين.
- تحقيق القدرة على الوصول إلى الموارد المتاحة: تحقيق الخيارات المتاحة لتحقيق الأهداف المتنوعة للمؤسسة، ويسهل تقييمها على أن يسهم الموظفون في تحقيق الأهداف الفعالة بشكل فعال.
- التواصل بين الإدارة والموظف : يسمح له بتقييم فرصة فتح قنوات التواصل بين الموظفين والإدارة، مما يسمح للموظف بفرصة تقديم ملاحظات حول الموظفين وظروف العمل.
- تحسين فعالية فرق العمل : بالإضافة إلى التقييم في العديد من الاستخدامات بين أعضاء الفريق، حيث يمكن من خلال تحديد التحديات التي قد تؤدي إلى أداء الفرق والدعم الملائم.

وتتمثل عملية التقييم فيما يلي:

- التقييم الذاتي : في هذا النوع من التقييم، يقوم الموظف بتقييمه على معايير محددة ليقوم بذلك. يساعد هذا النوع من التقييم في زيادة الوعي الذاتي للموظفين وتحفيزه على تحديد القدرات والضعف لديهم.
- التقييم من قبل المدير المباشر: يتم فيه تقييم الأداء على أفكار المدير المباشر للموظفين، حيث يشمل ذلك تقييم جودة العمل، الالتزام بالمواعيد، المقصود على العمل ضمن الفريق.
- التقييم ٣٦٠ درجة : يشمل هذا التقييم مجموعة من النصائح تشمل المديرين والزعماء والرؤساء والعملاء. وتهدف إلى تقديم صورة شاملة وتوازنية لأداء الموظفين من خلال مصادر متعددة.
- التقييم بالأهداف (MBO) : يعتمد هذا النوع من التقييم على تحديد أهداف محددة للقياس، ومن ثم تقييم أداء الموظفين على مدى تحقيق النجاح.

- التقييم موجود على الكفاءات : يعتمد على تقييم أداء الموظفين على مجموعة من المهارات والكفاءات التي يجب أن يمتلكوها للنجاح في العمل. مثل الفن، القيادة، التواصل، حل المشاكل.

٦,٢,٢ معايير تقييم الأداء الوظيفي

- يقيس مدى قدرة المشاركين على تجاوز جميع الوقت في البحث وبالجودة الأساسية. هي معايير أساسية في التقييم الحيوي لقدرات الموظفين على التعامل مع حجم العمل الخاص بهم.
- القدرة على تحقيق المستحيل: من خلال أهدافهم في ربط الموظفين بالأهداف المؤسسية، يتم تحديد مدى نجاح الموظفين في تحقيق أهدافهم الشخصية بما في ذلك تحقيق النجاح للمؤسسة.
- يقيس هذا المطاط المشاركين في التفكير خارج الحدث أفكار جديدة للمشاريع التشغيلية، تقديم حلول للشكليات، أو ابتكار طرق جديدة للجميع .
- فريق العمل : هو مدى قدرة الموظف على العمل ضمن الفريق، والتعاون مع الزملاء، والمساهمة في تحقيق أهداف الفريق. يعد العمل الجماعي من أهم العناصر في تقييم الأداء داخل المؤسسات.
- القدرة على حل المشكلات: يتم تقييم قدرة الموظفين على التعامل مع التحديات والأشكال التي قد تواجههم في العمل، ومدى فعاليتهم في إيجاد حلول سريعة.
- الالتزام بالمواعيد والجداول الزمنية: بما في ذلك مدى التزام الموظفين بالمواعيد والالتزام بجداول العمل، وهذا ما يشبه الأمر الأساسي في مجموعة الاستراتيجيات.
- التواصل والتفاعل مع الآخرين: بما في ذلك قدرة الموظف على التواصل الفعال مع الآخرين سواء داخل الفريق أو مع العملاء. يتضمن ذلك الجذر، تبادل الأفكار بوضوح، والهدف من ذلك التأثير.

٧,٢,٢ فوائد تقييم الأداء الوظيفي

- لتحسين الأداء والجماعي : من خلال التقييم، تمكن الموظفون من تحديد إشارات حول العمل في العمل على تحسينه في المجالات التي تحتاج إلى تطوير، كما يمكنهم في تحسين الأداء الجماعي من خلال تحديد الاهتمامات في فرق العمل.(الحياصات، ٢٠٢٠)
- رفع معنويات الموظفين : عندما يتم التقييم بشكل عادل وموضوعي، تنتج من معنويات الموظفين، حيث يشعر الموظف بالاعتراف بجهوده وتقديره، ما يقلل من تحفيزه للأداء الجيد.
- دعم اتخاذ القرار الإداري : تقييم كيفية تحقيق الإدارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، واستقطاب الموظفين، والترقيات، والسياسة، وعدم التأثير في الأداء المطلوب.
- القيود الصارمة: التقييم الشفاف المسموح بوضوح في التوقعات المستقبلية، مما يضمن أن الموظفين يعرفون ما يتوقع منهم وكيف يتم قياسهم.
- تحقيق التوافق بين الفردي والأهداف الفردية: يساعد في التقييم في ضمان تلبية أهداف الموظفين مع القدرة العامة للمؤسسة، وبالتالي ضمان أن ينجح الجميع في تحقيق النجاح الجماعي.

٨,٢,٢ التحديات في تقييم الأداء الوظيفي

- التقييم غير الموضوعي: قد يؤدي التقييم غير الموضوعي أو المدمر إلى مشاكل في العدالة والمساواة بين الموظفين. يجب أن تكون معايير التقييم محددة ووحدة وموضوعية.
- الثقافة الشخصية: يمكن أن تؤثر على النبات العام لدى المديرين أو القيميين على التقييم في النتائج، مثل تفضيل الموظف على آخر العلاقات الشخصية. في بعض الأحيان، قد تكون غير قابلة للتعديل أو تفضل غير دقيقة، مما يؤدي إلى تقييم غير دقيق للأداء.
- التقييم غير موجود : إذا لم يتم التقييم بشكل دوري أو بشكل منتظم، فقد يؤدي ذلك إلى غياب التوجيه المستمر، مما يمكن من تحسين الأداء على المدى الطويل.

تقييم الأداء الوظيفي هو أداة تحفيز الموظفين، وتحسين حجمهم، وحجمهم المحلي. من خلال عملية تقييم دقيقة وموضوعية، يمكن لمؤسسة الضمان المتنوعة، تحسين المستوى المخصص، وما إلى ذلك لتحقيق الخيارات المتنوعة.

ومما سبق يُعتبر الأداء الوظيفي من العناصر الأساسية التي تساهم في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها. فهو يشمل مجموعة من الأنشطة والمهام التي يؤديها الموظف بشكل مستمر، والتي تُقاس وفق معايير محددة لقياس الكفاءة والجودة. إن تحقيق أداء وظيفي متميز لا يقتصر فقط على إتمام المهام، بل يتطلب أيضاً التفاعل الإيجابي مع الزملاء، والابتكار، والقدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.

كما إن تقييم الأداء الوظيفي بشكل منتظم يعد أداة حيوية لتحفيز الموظفين وتحقيق التطوير المستمر، مما يعزز من الإنتاجية الفردية والجماعية في المؤسسة. ولضمان الأداء الوظيفي الأمثل، يجب توفير بيئة عمل ملائمة، وتنظيم برامج تدريبية مستمرة، وتقديم حوافز محفزة تساهم في تحسين المهارات وتعزيز الولاء الوظيفي.

في النهاية، فإن الأداء الوظيفي الجيد لا يقتصر فقط على تحقيق الأهداف الشخصية، بل يساهم أيضاً في تعزيز دور الموظف في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يعكس التميز والتطور المؤسسي. لذا، من الضروري أن تواصل المؤسسات الاستثمار في تحسين الأداء الوظيفي كجزء من استراتيجياتها للنمو المستدام. (بلال، ٢٠٢٠)

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

١,٣ مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

٢,٣ منهجية البحث:

يستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يهتم بالتعرف على المتغيرات المتعلقة بالدراسة وتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة عن طريق استخدام الأساليب والطرق الإحصائية للوصول إلى نتائج يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة.

٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة:

حيث أن المجتمع الإحصائي هو جميع الوحدات أو العناصر المكونة لمجال دراسة معينة، والتي تجمعها خاصية واحدة أو أكثر تميزها عن غيرها من المجتمعات، (سعيد، ٢٠٢١). ومن هنا فقد وقع اختيار الباحث على القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية لتكون مجتمع الدراسة الذي سيتم تطبيق دراسته عليه.

وقد اقتصر عينة الدراسة على المستويات الإدارية الأربعة التي أجرى عليها هذا البحث القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية ، وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية لجمع البيانات الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان وقد بلغ قوام هذه العينة (٣٦٧) فرد ، وقد تم نشر رابط استبيان بعدد المذكور ، وقد تم مشاركة الاستبيان بعدد (٣١٤) بنسبة للعدد المذكور (٨٥,٦٪)، وهي نسبة جيدة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق النتائج، ولتقنين الاستبيان تم نشره على عدد

من القطاعات الحكومية والشركات الخاصة والذين أفادوا بأن الاستبيان صالح وفق متطلبات العمل.

وقد تم اختيار العينة باحتسابها بمعادلة ستيفن ثامبسون، كما يلي:

$$n = \frac{N \times P(1 - P)}{[[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + P(1 - P)]}$$

جدول (٢): شرح رموز معادلة ثامبسون

حجم العينة	N
حجم المجتمع	N
الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 95.0 (وتساوي) 96.1	Z
نسبة الخطأ وتساوي 50.0	D
نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 50.0	P

وبناء عليه، وحيث أن عدد القطاعات التي أجريت عليها الدراسة يقارب ٨٠٠٠ موظف وذلك من

خلال الحسابات بقطاع الموارد البشرية ومن الصفحة الرسمية للقطاعات المختلفة من على الإنترنت:

$$n = [8000 \times 0.50(1-0.50)] / [8000-1 \times (0.0025/3.841) + 0.50(1-0.50)]$$

$$n = 2000/5.44935 \quad n = 367$$

وقد تم جمع البيانات بواسطة قائمة استبيان مكونة من عدد ٩٨ سؤال.

٤,٣ أسلوب تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS ٢٦ حيث تم استخدام التحليل

الوصفي Descriptive analysis لحساب التكرارات ونسبتها المتوسطات والانحراف المعياري، اختبار

الثبات والمصدقية لمقاييس الدراسة، وتحليل الانحدار.

القسم الثاني: نتائج الدراسة الميدانية تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، فقد تم إعداد استبيان حول "أثر إدارة المشاريع على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، وقد تكون الاستبيان من قسمين، كما يلي:

← القسم الأول: وقد شمل البيانات الشخصية (النوع العمر، المؤهل الدراسي، الموقع الوظيفي، سنوات الخدمة)

← القسم الثاني: وقد شمل عدة فقرات لقياس محاور متغيرات الدراسة تم توزيعها كما يلي:

جدول (٣): مصادر الاستبيان

العنصر	أرقام العبارات	المصدر
المتغير المستقل (إدارة المشاريع)		
تنظيم العمل	٧-١ من	سنوسي. ٢٠٢١
التحسين والتطوير	١٤-٨ من	
الإبداع والإبتكار	٢٠-١٥ من	
العمل القياسي	٣١-٢٦ من	
العاملين متعددي الوظائف	٣٧-٣٢ من	
التغير في ثقافة العمل	٤٢-٣٨ من	المطيري. ٢٠١٩
المتغير التابع (الأداء الوظيفي)		
جوانب الجودة داخل العمل	٤٨-٤٣ من	سنوسي. ٢٠٢١
رضا العاملين عن الوظيفة	٥٦-٤٩ من	
الإلمام الوظيفي	٦٢-٥٧ من	
الإبداع والابتكار في الأداء الوظيفي	٦٩-٦٣ من	
نوعية العمل	٧٤-٧٠ من	عبد الله. ٢٠٢٠
كمية العمل المنجز	٧٨-٧٥ من	

	من ٧٩-٨٤	المثابرة والثوق
سنوسي. ٢٠٢١	من ٨٥-٩١	معايير جودة الأداء
	من ٩٢-٩٨	تقييم الأداء

وقد تم اختبار ثبات وصدق الاستبيان نشر عدد ٣٠ استبيان وقد كانت نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبيان كما يلي:

اختبار ثبات المقياس المستخدم في الدراسة اعتمد الباحث لاختبار ثبات المقاييس المستخدمة في قياس المتغيرات الخاضعة للدراسة على طريقة المقارنات الداخلية، والتي بها يتم حساب معامل كرونباخ ألفا لكل متغير من متغيرات الدراسة وذلك من أجل التحقق من ترابط العبارات التي تقيس ذلك المتغير.

جدول (٤): ثبات الاستبيان

العنصر	العبارات	عدد العبارات	معامل كرونباخ	معامل كرونباخ	معامل كرونباخ	معامل كرونباخ
			ألفا قبل إجراء التعديلات	ألفا بعد إجراء التعديلات	ألفا قبل إجراء التعديلات	ألفا بعد إجراء التعديلات
المتغير المستقل (إدارة المشاريع)						
تنظيم العمل	من ٧-١	٧	٠.٩٠٢	٠.٩٢٦	٠.٩٧٣	٠.٩٧٤
التحسين والتطوير	من ١٤-٨	٧	٠.٩٠١	٠.٩٢٣		
الإبداع والإبتكار	من ٢٠-١٥	٦	٠.٩٣٨	٠.٩٣٨		

		٠,٩٤٠	٠,٩٢٤		٥	٣١-٢٦ من	العمل القياسي
		٠,٩٥١	٠,٩٣٢		٦	٣٧-٣٢ من	العاملين متعددي الوظائف
		٠,٨١٦	٠,٧٧٢		٥	٤٢-٣٨ من	التغير في ثقافة العمل
المتغير التابع (الأداء الوظيفي)							
٠,٩٧٦	٠,٩٧٦	٠,٩٥٢	٠,٩٠٨	٥٦	٦	٤٨-٤٣ من	جوانب الجودة داخل العمل
		٠,٨٩٨	٠,٨٩٨		٨	٥٦-٤٩ من	رضا العاملين عن الوظيفة
		٠,٩١٧	٠,٩٠٣		٦	٦٢-٥٧ من	الإلمام الوظيفي
		٠,٩٢٤	٠,٩٢٤		٦	٦٨-٦٣ من	الإبداع والابتكار في الأداء الوظيفي
		٠,٩١٢	٠,٨٩٢		٥	٧٣-٦٧ من	نوعية العمل
		٠,٩٧٢	٠,٨٩٠		٤	٧٧-٧٤ من	كمية العمل المنجز
		٠,٧٥٥	٠,٧٥٥		٦	٨٣-٧٨ من	المثابرة والثوق
		٠,٨٧١	٠,٨٦٣		٨	٩١-٨٤ من	معايير جودة الأداء
		٠,٩٧٧	٠,٩٦٩		٨	٩٨-٩٢ من	تقييم الأداء
٠,٩٨٥	٠,٩٨٤			٩٨	معدل الثبات العام		

اختبار صدق المقياس المستخدم في الدراسة بعد أن تم التحقق من ثبات الاستبيان بإيجاد معامل كرونباخ ألفا لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير وكذلك للمتغير المستقل بأبعاده ككل والمتغير التابع بأبعاده ككل، فقد تم التحقق من الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبيان، وذلك بإيجاد معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغير المستقل وفقرات أبعاد المتغير التابع، فيما يسمى باختبار الصدق كما يلي:

أولاً: معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغير المستقل: إدارة المشاريع، والمكون من سبعة أبعاد تتمثل في:

١. البعد الأول: تنظيم العمل

جدول (٥): اختبار الصدق للبعد الأول: تنظيم العمل

الصدق البنائي		الاتساق الداخلي		العبارة	
المعنوية	معامل	المعنوية	معامل		
Sig	الارتباط	Sig	الارتباط		
٠٠،٠٠٠	٠،٩٠٣	٠٠،٠٠٠	٠،٦١٠	يتناسب مكان العمل مع طبيعة العمل	١
		٠٠،٠٠٠	٠،٨٧٩	يوجد دليل عمل غير واضح لتنظيم ملفات العمل وطريقة تقديم الخدمة لهم	٢
		٠٠،٠٠٠	٠،٩١٦	تحفز الإدارة على الانضباط الذاتي للعاملين للحفاظ على مكان العمل مرتباً باستمرار	٣
		٠٠،٠٠٠	٠،٩١١	توفر القطاعات الحكومية والخاصة أدوات السلامة المهنية في موقع العمل	٤
		٠٠،٠٠٠	٠،٦٠٣	تتبع الإدارة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم مكان العمل	٥

٦	تركز الإدارة على المتابعة المستمرة لنظافة العمل لجعلها ملائمة لأداء الأعمال	٠,٨٤٢	٠,٠٠٠
٧	توزيع وترتيب المكاتب يتم وفق تسلسل سير المعاملات والإجراءات بالقطاعات الأخرى	٠,٨٤٢	٠,٠٠٠

يتضح من الجدول السابق أن الأسئلة جميعها تعبر بصدق عما وضعت لقياسه، حيث جاءت جميعها بمعاملات ارتباط قوية جدا عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥ مما يدل على علاقات ارتباط قوية تربط كل سؤال بالبعد الخاص بقياسه.

٢. البعد الثاني: التحسين والتطوير المستمر

جدول (٦): اختبار الصدق للبعد الثاني: التحسين والتطوير المستمر

الصدق البنائي		الاتساق الداخلي		العبارة	
المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط		
٠,٠٠٠	٠,٩١٦	٠,٠٠٠	٠,٨٤٥	تتوافر بالقطاعات الحكومية والخاصة القدرة على استحداث خدمات جديدة تلي احتياجات الموظفين	١
		٠,٠٠٠	٠,٨٦٦	يتوافر بالقطاعات الحكومية والخاصة الاستعداد لدعم ونشر ثقافة التحسين والتطوير المستمر للأداء	٢
		٠,٠٠٠	٠,٨٨٦	يتم الاهتمام بمقترحات الموظفين في تحسين وتطوير قدراتهم	٣

٤	يتم العمل على تقليل الأخطاء في الإجراءات الإدارية والمالية	٠,٧٨٣	٠,٠٠٠٠
٥	تتوافر القطاعات الحكومية والخاصة الرخص المهنية	٠,٨٥٦	٠,٠٠٠٠
٦	يتم توفير إمكانيات تسهل من عمليات التدريب والتحسين المستمر	٠,٧٧٩	٠,٠٠٠٠
٧	تتوافر القدرة على استخدام الحوسبة واجراء التحسينات والتحديثات باستمرار على البرامج التدريبية	٠,٨٥٤	٠,٠٠٠٠

يتضح من الجدول رقم ٦ أن جميع أسئلة البعد الثاني من أبعاد إدارة المشاريع وهو بعد التحسين والتطوير المستمر تتمتع بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥ مما يدل على علاقات ارتباط قوية تربط كل سؤال بالبعد الخاص بقياسه وبذلك فجميع الأسئلة لهذا البعد تعبر بصديق عما وضعت لقياسه.

جدول (٧): اختبار الصديق للبعد الثالث: الإبداع والابتكار

الاتساق الداخلي				العبارة	
المعنوية	معامل	المعنوية	معامل		
Sig	الارتباط	Sig	الارتباط		
٠,٠٠٠٠	٠,٩٣٢	٠,٠٠٠٠	٠,٨٢٨	تقوم القطاعات الحكومية والخاصة بإدخال طرق وأساليب فريدة من نوعها لتبني مواهب وابداع الموظفين	١

		٠٠،٠٠٠	٠،٩١٩	تمكن القطاعات الحكومية والخاصة للموظفين من القدرة على تقديم اقتراحات لأساليب جديدة لأداء الأعمال	٢
		٠٠،٠٠٠	٠،٨٦٢	تقوم القطاعات الحكومية والخاصة باستحداث تغييرات جذرية في هياكلها التنظيمية	٣
		٠٠،٠٠٠	٠،٨٧٠	تسعى القطاعات الحكومية والخاصة الى زيادة مخصصاتها المالية لبرامج التدريب والتطوير	٤
		٠٠،٠٠٠	٠،٨٩٧	تقوم القطاعات الحكومية والخاصة باستحداث سياسات جديدة في مجال التدريب والتعيين والمكافأة والحوافز	٥
		٠٠،٠٠٠	٠،٨٩٣	تقوم القطاعات الحكومية والخاصة بدعم الجماعي وروح الفريق	٦

يتضح من الجدول السابق أن جميع أسئلة البعد الثالث من أبعاد الإدارة الرشيدة تتمتع بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من ٠،٠٥، وبذلك فجميع الأسئلة لهذا البعد تعبر بصدق عما وضعت لقياسه.

١. البعد الرابع: العمل القياسي

يتضح من الجدول التالي أن جميع أسئلة البعد الرابع من أبعاد إدارة المشاريع تتمتع بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من ٠،٠٥، وبذلك فجميع الأسئلة لهذا البعد تعبر بصدق عما وضعت لقياسه.

جدول (٨): اختبارالصدق للبعد الرابع: العمل القياسي

الصدق البنائي		الاتساق الداخلي		العبارة	
المعنوية	معامل	المعنوية	معامل		
Sig	الارتباط	Sig	الارتباط		
.....	٠,٩٢٢		٠,٩٢٩	١ تتبع القطاعات الحكومية والخاصة لمراقبة الجودة	
			٠,٩٤٧	٢ تهتم الإدارة بنشر ثقافة إزالة الضياع من الأنشطة والتحسين المستمر بين الموظفين	
			٠,٧٨٠	٣ تتخلص القطاعات الحكومية والخاصة من الأنشطة التي لا تضيف قيمة	
			٠,٨٩٥	٤ تعتمد الإدارة معايير لإجراءات العمل لمنع تكرار مشاكل الجودة	
			٠,٨٤١	٥ تسعى الإدارة لإتمام العمل وإنجازه في وقت قياسي لتجنب التأخير	

٢. البعد الخامس: العاملين متعددي الوظائف

جدول (٩): اختبارالصدق للبعد الخامس: العاملين متعددي الوظائف

الصدق البنائي		الاتساق الداخلي		العبارة	
المعنوية	معامل	المعنوية	معامل		
Sig	الارتباط	Sig	الارتباط		
.....	٠,٩٢٥		٠,٦٩٥	١ تعمل الإدارة على تنويع مهارات عاملها باستخدام	

			أساليب التدوير الوظيفي	
٢	يزيد أداء العاملين بالقطاعات الحكومية والخاصة عند نقلهم إلى أقسام أخرى	٠,٨٦٤	٠,٠٠٠	
٣	تهتم الإدارة بتوفير عاملين لديهم القدرة على العمل في أكثر من قسم أو أكثر من وحدة	٠,٧٥٣	٠,٠٠٠	
٤	تهتم الإدارة بتوفير مدربين على درجة عالية من الكفاءة لتدريب العاملين وأماكن مهنية للتدريب بشكل مميز	٠,٧٢١	٠,٠٠٠	
٥	تحفز الإدارة العاملين على اكتساب مهارات متعددة في وظائف أخرى	٠,٧٢٢	٠,٠٠٠	
٦	يستجيب العاملون لأساليب التدوير الوظيفي دون مقاومة	٠,٨٥٥	٠,٠٠٠	

يتضح من الجدول السابق أن جميع أسئلة البعد السادس من أبعاد إدارة المشاريع تتمتع بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥، وبذلك فجميع الأسئلة لهذا البعد تعبر بصدق عن ما وضعت لقياسه.

٣. البعد السادس: التغيير في ثقافة العمل:

يتضح من الجدول التالي أن أسئلة البعد السادس من أبعاد إدارة المشاريع وهو بعد التغيير في ثقافة العمل تتمتع بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥، فيما عدا السؤال الثاني وهو السؤال رقم ٣٩ في الاستبيان بشكل عام فهو لا يتمتع بمعامل ارتباط قوي، فقد بلغ معامل الارتباط بينه وبين البعد السادس ككل ٠,٣٣٩ وهو معامل ضعيف جداً عند مستوى معنوية ٠,٠٦٧ وهو مستوى معنوية أكبر من المستوى المتفق عليه والبالغ ٠.٥ وبذلك فجميع الأسئلة لهذا البعد تعبر بصدق عن ما

وضعت لقياسه بعد إلغاء السؤال رقم ٣٩ والذي كان يوجه تساؤلا عن مدى اهتمام الإدارة بتعظيم الجوانب الاجتماعية والتواصل بين العاملين بالتأكيد على مبدأ الاتصالات غير الرسمية.

جدول (١٠): اختبار الصدق للبعد السادس: التغيير في ثقافة العمل

الصدق البنائي		الاتساق الداخلي		العبارة	
المعنوية	معامل	المعنوية	معامل		
Sig	الارتباط	Sig	الارتباط		
.....	.٨٧٥		.٨٦٠	١ تعمل الإدارة على تطوير البنية التحتية لأساليب وتقنيات الاتصال الإداري الحديثة بين مستويات الإدارية المختلفة	
			.٣٣٩	٢ تهتم الإدارة بتعظيم الجوانب الاجتماعية والتواصل بين العاملين بالتأكيد على مبدأ الاتصالات غير الرسمية	
			.٧٥٣	٣ تعمل الإدارة على نشر التوعية بين العاملين عن أهمية الثقافة العامة والتخصّصية	
			.٨٥٠	٤ يملك العاملون ثقافات متعددة تمكنهم من التغيير عند الحاجة	
			.٧٦٥	٥ يتمتع المسؤولون بالقطاعات الحكومية والخاصة بروح المبادرة	

ثانياً: معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغير التابع: الأداء الوظيفي، والمكون من تسعة أبعاد تتمثل في:

١. البعد الأول: جوانب الجودة داخل العمل

جدول (١١) اختبار الصديق للبعد الأول: جوانب الجودة داخل العمل

الصديق البنائي		الاتساق الداخلي		العبارة	
المعنوية	معامل	المعنوية	معامل		
Sig	الارتباط	Sig	الارتباط		
٠,٠٠٠,٠٠٠	٠,٠٨٨١	٠,٠٠٠,٠٠٠	٠,٩٢١	١ تضع القطاعات الحكومية والخاصة أهداف شاملة للجودة	
		٠,٠٠٠,٠٠٠	٠,٩٢١	٢ هناك وحدة متخصصة في القطاعات الحكومية والخاصة تطبق آليات الجودة	
		٠,٠٠٠,٠٠٠	٠,٧٤٦	٣ تتسم أهداف الجودة بتحدي قدرات العاملين	
		٠,٠٠٠,٠٠٠	٠,٨٣٠	٤ تحرص القيادات الإدارية بالقطاعات الحكومية والخاصة على التوجيه والتحسين المستمر لجودة الأداء	
		٠,٠٠٠,٠٠٠	٠,٨٣٨	٥ يتم توصيل أهداف الجودة بوضوح لكافة العاملين	
		٠,٠٠٠,٠٠٠	٠,٨٦١	٦ تخطط القطاعات الحكومية والخاصة لإقامة مشروعات لتحسين الجودة	

يتضح من الجدول السابق أن جميع أسئلة البعد الأول من أبعاد الأداء الوظيفي تتمتع بمعاملات

ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠٥، وبذلك فجميع الأسئلة لهذا البعد تعبر بصديق عما

وضعت لقياسه.

٢. البعد الثاني: رضا العاملين عن الوظيفة

سيوضح من الجدول التالي أن جميع أسئلة البعد الثاني من أبعاد الأداء الوظيفي، وهو بعد رضا العاملين عن الوظيفة تتمتع بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥، وبذلك فجميع الأسئلة لهذا البعد تعبر بصدق عما وضعت لقياسه.

جدول (١٢): اختبار الصديق للبعد الثاني رضا العاملين عن الوظيفة

الصدق البنائي		الاتساق الداخلي		العبارة	
المعنوية	معامل	المعنوية	معامل		
Sig	الارتباط	Sig	الارتباط		
٠,٠٠٠	٠,٨٧٧	٠,٠٠٠	٠,٨٧٣	القطاعات الحكومية والخاصة تملك نظام عادل للحوافز والكافيات	١
		٠,٠٠٠	٠,٨٠٨	يملك العاملون شعوراً بأن وظائفهم توفر لهم فرص لاستثمار طاقاتهم وقدراتهم	٢
		٠,٠٠٠	٠,٨٢١	تتوافر الأدوات الضرورية اللازمة لإتمام العمل	٣
		٠,٠٠٠	٠,٦٥١	تسعى الإدارة إلى تكوين علاقات طيبة وإيجابية مع العاملين	٤
		٠,٠٠٠	٠,٨٥٢	يتبع القيادات الإدارية النمط التشاركي في القيادة والإشراف	٥
		٠,٠٠٠	٠,٧٤٠	توفر بيئة العمل شروط السلامة المهنية للعاملين وبالتالي فهي بيئة آمنة	٦
		٠,٠٠٠	٠,٧١٢	هناك اهتمام بتحديد المسؤوليات وتوزيع	٧

				الاختصاصات لكل وظيفة	
		٠،٧٨٩	٠،٠٠٠٠٠	تراعي الإدارة رغبات ولاحتياجات وتصورات العاملين عند وضع أي برنامج تدريبي	٨

٣. البعد الثالث: الإلمام الوظيفي

جدول (١٣) اختبار الصدق للبعد الثالث: الإلمام الوظيفي

الاتساق الداخلي الصدق البنائي					
العبارة	معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig	
١ تقوم الإدارة بعمل دراسات تحليلية لمقومات الوظيفة ونوع العمل الذي تتطلبه كل مرحلة	٠،٨٥٠	٠،٠٠٠٠٠	٠،٩٣٨	٠،٠٠٠٠٠	
٢ توفر الإدارة المعلومات عن الأنشطة التي يتم القيام بها من خلال الوظائف	٠،٩٢١	٠،٠٠٠٠٠			
٣ تهتم الإدارة بتوضيح أهداف العمل لجميع العاملين	٠،٨٩٧	٠،٠٠٠٠٠			
٤ هناك بيانات تحليلية جيدة عن الوظائف الموجودة بالقطاعات الحكومية والخاصة	٠،٨١٤	٠،٠٠٠٠٠			
٥ يؤدي جميع العاملين أعمالهم وفق جودة محددة	٠،٨٤٧	٠،٠٠٠٠٠			
٦ يتم تحديد المهام وبالتالي خطوط السلطة	٠،٥٧٩	٠،٠٠٠٠٠			

				والمسئولية	
--	--	--	--	------------	--

يتضح من الجدول السابق أن جميع أسئلة البعد الثالث من أبعاد الأداء الوظيفي وهو بعد الإلمام الوظيفي تتمتع بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥، وبذلك فجميع الأسئلة لهذا البعد تعبر بصدق عما وضعت لقياسه.

البعد الرابع: الإبداع والابتكار في الأداء الوظيفي

يتضح من الجدول التالي أن جميع أسئلة البعد الرابع من أبعاد الأداء الوظيفي، وهو بعد الإبداع والابتكار في الأداء الوظيفي تتمتع بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥، وبذلك فجميع الأسئلة لهذا البعد تعبر بصدق عما وضعت لقياسه.

جدول (١٤): اختبار الصدق للبعد الرابع: الإبداع والابتكار في الأداء الوظيفي

الاتساق الداخلي الصدق البنائي					
العبارة		معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
١	يتم إقامة حلقات نقاشية بين العاملين لاستثمار أفكارهم	٠,٨٨٧	٠,٠٠٠	٠,٩٢٨	٠,٠٠٠
	تتبع الإدارة أسلوب العصف الفكري لإثارة القدرات الإبداعية للعاملين	٠,٨٨٢	٠,٠٠٠		
	تهدف البرامج التدريبية إلى تحقيق الإثراء الوظيفي	٠,٨٣٧	٠,٠٠٠		
	تعتمد الإدارة اقتراحات العاملين في تطوير سياسات العمل	٠,٩١١	٠,٠٠٠		
	يشارك العاملون في تحديد أهداف العمل معهم	٠,٨١٨	٠,٠٠٠		

٦	تشارك القيادات العاملين في حل مشاكل العمل معهم	٠٠٠٠٠٠	٠٠٠٠٠٠
---	--	--------	--------

البعد الخامس: نوعية العمل

جدول (١٥): اختبار الصدق للبعد الخامس: نوعية العمل

الصدق البنائي		الاتساق الداخلي		العبارة	
المعنوية	معامل	المعنوية	معامل		
Sig	الارتباط	Sig	الارتباط		
٠٠٠٠٠٠	٠٠٠٠٠٠	٠٠٠٠٠٠	٠٠٠٠٠٠	١ تهتم الإدارة بزيادة إدراك العاملين لمهام العمل الذي يقومون به	
		٠٠٠٠٠٠	٠٠٠٠٠٠	٢ تهتم الإدارة بزيادة ورفع رغبة واهتمام العاملين بعملهم	
		٠٠٠٠٠٠	٠٠٠٠٠٠	٣ تهتم الإدارة بكل ما يزيد من مهارات العاملين وبراعتهم في تنفيذ الأعمال الموكلة إليه	
		٠٠٠٠٠٠	٠٠٠٠٠٠	٤ تركز الإدارة على زيادة قدرة العاملين على التنظيم	
		٠٠٠٠٠٠	٠٠٠٠٠٠	٥ تركز الإدارة على الاهتمام برفع قدرة العاملين	

يتضح من الجدول السابق أن جميع أسئلة البعد الخامس من أبعاد الأداء الوظيفي، تتمتع بمعاملات ارتباط عند مستوى معنوية أقل من ٠٠٠٠٠٠. وبذلك فجميع الأسئلة لهذا البعد تعبر بصدق عما وضعت لقياسه.

البعد السادس: كمية العمل المنجز

جدول (١٦): اختبار الصدق للبعد السادس: كمية العمل المنجز

الصدق البنائي		الاتساق الداخلي		العبارة	
المعنوية	معامل	المعنوية	معامل		
Sig	الارتباط	Sig	الارتباط		
٠،،،،،،،	٠،،٩٣٤	٠،،،،،،،	٠،،٩٧١	يحرص العاملون استخدام أوقات العمل في إنجاز كافة المهام والواجبات المطلوبة بما يخدم العمل	١
		٠،،،،،،،	٠،،٩٤٠	يحرص العاملون على إنجاز الأعمال المسندة إليهم بدقة عالية	٢
		٠،،،،،،،	٠،،٩٦٦	يحرص العاملون على أداء مهامهم بأسرع وقت ممكن	٣
		٠،،،،،،،	٠،،٥٠١	يتناسب مقدار العمل الذي يستطيع العاملون إنجازه في الظروف العادية مع ما تطلبه منه الإدارة	٤

يتضح من الجدول السابق أن جميع أسئلة البعد السادس من أبعاد الأداء الوظيفي وهو بعد كمية العمل المنجز، تتمتع بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من ٠،،٠٥، وبذلك فجميع الأسئلة الخاصة ببعد كمية العمل المنجز تعبر بصدق عما وضعت لقياسه.

البعد السابع: المثابرة والوثوق

جدول (١٧): اختبار الصدق للبعد السابع: المثابرة والوثوق

الصدق البنائي		الاتساق الداخلي		العبارة	
المعنوية	معامل	المعنوية	معامل		
Sig	الارتباط	Sig	الارتباط		
.....	٠,٩٤٦		٠,٧٠١	لدى قيادات القطاعين الحكومي والخاص الشخصية القيادية والحاسمة عنج اتخاذ القرارات	١
			٠,٦٥٧	تقدر الإدارة المبادرات المتميزة من العاملين وتعمل على سرعة إنجازها	٢
			٠,٨٤٥	يملك العاملين الجدية الكافية والتفاني في العمل	٣
			٠,٨٠٩	يبدل العاملين قصارى جهدهم في تحمل المسؤولية العمل الموكل إليهم من حيث الإنجاز في الوقت المحدد	٤
			٠,٥٤٥	يحتاج العاملين بشكل مستمر إلى الارشاد والتوجيه من المشرفين	٥
			٠,٥٤٥	يحتاج العاملين بشكل مستمر غل تقييم نتائج أعمالهم من قبل المشرفين	٦

يتضح من الجدول السابق أن أسئلة البعد السابع من أبعاد الأداء الوظيفي، تتمتع جميعها بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من 05.0، وبذلك فجميع الأسئلة لهذا البعد تعبر بصدق عما وضعت لقياسه.

البعد الثامن: معايير جودة الأداء

جدول (١٨): اختبار الصدق للبعد الثامن معايير جودة الأداء

الصدق البنائي		الاتساق الداخلي		العبارة	
المعنوية	معامل	المعنوية	معامل		
Sig	الارتباط	Sig	الارتباط		
0.000	0.944	0.000	0.817	تعتمد الشركة في قراراتها على أسس ومعايير علمية سليمة	1
		0.020	0.424	تعمل الشركة على تحسين مهارات العاملين في استخدام التكنولوجيا	2
		0.000	0.728	تعمل الشركة على تجميع المعلومات عن خصائص كل وظيفة مطلوبة	3
		0.000	0.663	تقوم الشركة بتدريب العاملين وفق خطة شاملة	4
		0.000	0.871	يساعد النظام الحالي العاملين على وجود دراية تامة عن مهام عملهم	5
		0.000	0.840	يتم تطوير اللوائح الوظيفية بصفة مستمرة لمواكبة التطور	6
		0.000	0.763	تستند الشركة في قراراتها على قاعدة معلوماتية متطورة	7
		0.002	0.542	تعمل الشركة على تطوير الأنظمة وتحديثها بشكل مستمر بحيث تواكب التطورات التكنولوجية حولها	8

يتضح من الجدول السابق أن أسئلة البعد الثامن من أبعاد الأداء الوظيفي، وعددها ثمانية أسئلة تتمتع جميعها بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من 0.05، وبذلك فهي تعبر بصدق عما وضعت لقياسه.

البعد التاسع: تقييم الأداء

يتضح من الجدول أن جميع أسئلة البعد التاسع، وهو بعد تقييم الأداء تتمتع بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من 0.05، وبذلك فجميع الأسئلة لهذا البعد تعبر بصدق عما وضعت لقياسه.

جدول (١٩): اختبار الصدق للبعد التاسع: تقييم الأداء

الصدق البنائي		الاتساق الداخلي		العبارة	
المعنوية	معامل	المعنوية	معامل		
Sig	الارتباط	Sig	الارتباط		
0.000	0.930	0.000	0.933	هناك ربط بين نتائج تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية	1
		0.000	0.911	تتوافر بالعمل الوسائل المناسبة لقياس الأداء	2
		0.000	0.938	نظام تقييم الأداء الحالي مناسب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لتنمية العاملين	3
		0.000	0.939	تتوافر التغذية المرتدة النشطة الفعالة بشكل مستمر	4
		0.000	0.974	يتم ابتكار سياسات جديدة تتناسب مع التغيير من خلال نتائج نظام تقييم الأداء	5

		0.000	0.970	يتم تحديد نقاط القوة لدى العاملين وتدعيمها وكذلك تحديد نقاط الضعف لدى العاملين ومعالجتها	6
		0.000	0.878	تعتمد القطاعات الحكومية والشركات على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لتحديد المكافأة	7
		0.000	0.702	يوفر نظام تقييم الأداء مقياس لمدى نجاح العمل في تحقيق أهدافها	8

وبعد أن تم الانتهاء من اختبارات ثبات وصدق الاستبيان، والتي تم اعتمادها وفقاً للعيينة المكونة من عدد 30 استبيان، فقد استقر الباحث وفقاً لنتائج الاختبارات إلى حذف عدد سؤال واحد فقط من الاستبيان وهو السؤال رقم 39 والمنتمي إلى بعد التغيير في ثقافة الشركة وترتيبه السؤال الثاني من أسئلة هذا البعد، حيث بلغ ارتباطه بأسئلة البعد 339.0 عند مستوى معنوية 0.067، وهو معامل ارتباط موجب ضعيف يدل على علاقة ارتباط ضعيفة، حيث كان السؤال موجهاً لقياس مدى اهتمام الدارة بتعظيم الجوانب الاجتماعية والتواصل بين العاملين بالتأكيد على مبدأ الاتصالات غير الرسمية.

5.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات
- المصادر الأولية: حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

٦,٣ فرضيات الدراسة:

بناء على ما تم الوصول إليه من دراسات سابقة يمكن صياغة فروض الدراسة كمايلي:

✍ الفرض الرئيسي الأول يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشاريع على الأداء الوظيفي.

← الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتنظيم العمل على الأداء الوظيفي القطاعين الحكومي والخاص

← الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو معنوي دلالة إحصائية للتحسين والتطوير المستمر علي الأداء الوظيفي داخل القطاعين الحكومي والخاص.

← الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو معنوي دلالة إحصائية للإبداع والابتكار على الأداء الوظيفي داخل القطاعين الحكومي والخاص.

← الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو معنوي دلالة إحصائية للعمل القياسي على الأداء الوظيفي القطاعين الحكومي والخاص.

← الفرض الفرعي الخامس: يوجد أثر ذو معنوي دلالة إحصائية للعاملين متعددي الوظائف على الأداء الوظيفي داخل القطاعين الحكومي والخاص.

← الفرض الفرعي السادس : يوجد أثر ذو معنوي دلالة إحصائية للتغيير في ثقافة الشركة على الأداء الوظيفي داخل القطاعين الحكومي والخاص

✍ الفرض الرئيسي الثاني المتغيرات الديموغرافية تؤثر على العلاقة بين إدارة المشاريع والأداء الوظيفي.

← الفرض الفرعي الأول: الجنس يؤثر على العلاقة بين إدارة المشاريع والأداء الوظيفي.

← الفرض الفرعي الثاني: العمر يؤثر على العلاقة بين إدارة المشاريع والأداء الوظيفي.

← الفرض الفرعي الثالث: المؤهل العلمي يؤثر على العلاقة بين إدارة المشاريع والأداء الوظيفي.

← الفرض الفرعي الرابع: المسمى الوظيفي يؤثر على العلاقة بين إدارة المشاريع والأداء الوظيفي.

لـ الفرض الخامس: عدد سنوات الخبرة تؤثر على العلاقة بين إدارة المشاريع والأداء الوظيفي.

٧,٣ متغيرات الدراسة

تم تصميم استمارة استبيان تتناول متغيرات الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة كالتالي:

● المتغير المستقل: إدارة المشاريع من دراسة (سنوسي، ٢٠٢٠) (المطيري، ٢٠١٩)، وتم قياسها

من

خلال سبعة أبعاد.

● المتغير التابع: الأداء الوظيفي من دراسة (سنوسي، ٢٠٢٠)، (عبدالله ٢٠٢٠)، وتم قياسه

من خلال بعدين رئيسيين هما جودة الأداء الوظيفي، وكمية الأداء الوظيفي، وينقسم كل بعد

منهما إلى عدة أبعاد فرعية بإجمالي تسعة أبعاد لقياس الأداء الوظيفي ككل.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وذلك وفقاً لما يلي:

١. موافق بشدة

٢. موافق

٣. غير موافق بشدة.

٤. محايد

٥. غير موافق.

الفصل الرابع: تحليل المعالجات الإحصائية

١,٤ خصائص مجتمع الدراسة

الجنس

جدول (20): خصائص مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	239	%76.1
أنثى	75	%23.9
المجموع	314	%100

يتضح من الجدول السابق اعتماد الشركة بشكل أكبر على الذكور، وذلك يتناسب مع طبيعة عمل بالقطاعات الحكومية والخاصة التي تتطلب تواجد بشكل أكبر على الطبيعة خارج المكاتب الإدارية.

العمر

جدول (٢١): خصائص مجتمع الدراسة حسب العمر

الفئة العمرية	العدد	النسبة
أقل من 30 عام	33	%10.5
من 30 إلى أقل من 35	47	%15
من 35 إلى أقل من 40	44	%14
من 40 إلى أقل من 45	102	%32.5
من 45 فأكثر	88	%28
المجموع	314	%100

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من المبحوثين هي الفئة التي تتراوح أعمارها من 40 عام إلى 45 عام، يليها مباشرة الفئة التي تزيد أعمارها عن 45 عام، حيث أن الفرد في هذا السن تشكل لديه خبرة لا بأس بها تنعكس على مستوى أدائه ورؤيته للأمور، كما تمكنه من التأهل لمناصب قيادية في العمل.

المؤهل العلمي

جدول (٢٢): خصائص مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
دراسات عليا	28	8.9%
مؤهل عالي	242	77.1%
مؤهل فوق المتوسط	25	8%
مؤهل أقل من متوسط	19	6%
المجموع	314	100%

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الحاصلين على مؤهل عالي هي النسبة الأكبر فقد بلغت 1.77%، وهي في حدود ثلثي عينة الدراسة، مما يوضح لنا أن المراكز الوظيفية بالشركة تتميز بوجود كادر مؤهل ذو مستويات تعليمية عالية، مما ين عكس بشكل إيجابي بالتأكيد على أداء تلك الوظائف، وعلى جانب الأبداع والابتكار في أداء الوظائف، كما يوضح الجدول أيضا النسبة المتدنية لأصحاب المؤهلات العلمية فوق المتوسط وأقل من المتوسط والذين وصل بعضهم إلى مناصب إدارية لا بأس بها بسبب الخبرة العملية الطويلة التي يتمتع بها بعضهم.

المسمى الوظيفي

جدول (٢٣): خصائص مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	العدد	المسمى الوظيفي
14%	44	مدير
15%	47	نائب مدير
23%	72	رئيس قسم
48%	151	موظف
100%	314	المجموع

يتضح من الجدول السابق خاصية الهرم الوظيفي للهيكل التنظيمي للقطاعات المختلفة محل الدراسة حيث بلغت نسبة الموظفين في عينة الدراسة 48%، في حين بلغت نسبة رؤساء الأقسام 23 %، كما بلغت نسبة نواب المديرين 15%، وبلغت نسبة المديرين 14% والذين تدرجوا من رئيس قطاع إلى مدير إدارة مروراً بوظيفة مدير عام.

عدد سنوات الخبرة

جدول (٢٤): خصائص مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة	العدد	عدد سنوات الخبرة
11.1%	35	أقل من 5 سنوات
19.1%	60	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
39.17%	123	من 10 إلى أقل من 15 سنة
30.63%	96	من 15 فأكثر
100%	314	المجموع

يتضح من الجدول السابق النسبة الأكبر في عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة هي نسبة 17.39% والتي تمثل من هم خبرتهم أكبر من 10 سنوات وأقل من 15 سنة وهذا يدل على أنهم غالبا من الشباب، ويعكس ذلك اعتماد القطاعات والشركات على الشباب في القيادة بشكل لا بأس به.

٢,٤ الإحصاء الوصفية لمتغيرات الدراسة:

يبدأ الباحث الإحصاء الوصفية لمتغيرات الدراسة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة وذلك وفقا لمؤشرات التقدير المعروضة بالجدول التالي والمستمد من دراسات سابقة (سعيد، 2022):

جدول (٢٥): مؤشرات التقدير للمتغيرات والأبعاد

المتوسط المرجح	الاتجاه العام
من 1 إلى 80.1	عدم الموافقة بشدة
من 60.2 إلى 81.1	عدم الموافقة
من 40.3 إلى 61.2	المحايدة
من 20.4 إلى 41.3	الموافقة
من 5 إلى 21.4	الموافقة بشدة

حيث تم الوصول إلى تلك التقديرات المعروضة بالجدول السابق، من خلال احتساب المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي الذي تم استخدامه في أداة القياس (رميته، 2021) وذلك كما يلي:

تم حساب المدى = (أكبر رقم في مقياس ليكرت - أصغر رقم في المقياس)

$$.4 = (1 - 5) =$$

تم حساب طول الفئة = المدى / عدد الفئات = 5 / 4 = 80.0 أولاً:

أولاً: المتغير المستقل (إدارة المشاريع)

1- تنظيم العمل

جدول (٢٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع

الدراسة على فقرات مقياس تنظيم العمل

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1 يتناسب مكان العمل مع طبيعة العمل	3.50	1.178	3	أو افق
2 يوجد دليل عمل واضح لتنظيم ملفات العمل وطريقة تقديم الخدمة له م	3.48	1.164	6	أو افق
3 تحفز الادارة على الانضباط الذاتي للعاملين للحفاظ على مكان العمل مرتباً باستمرار	3.51	1.154	1	أو افق
4 يوفر العمل أدوات السلامة المهنية في موقع العمل	3.49	1.167	5	أو افق
5 تتبع الدارة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم مكان العمل	3.50	1.183	4	أو افق
6 تركز الإدارة على المتابعة المستمرة لنظافة مكان العمل لجعلها ملائمة لأداء الأعمال	3.51	1.184	2	أو افق
7 توزيع وترتيب المكاتب يتم وفق تسلسل سير المعاملات والإجراءات بالعمل	3.46	1.202	7	أو افق
المتوسط المرجح لمحور تنظيم العمل		3.49		أو افق

نستنتج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (تنظيم العمل) والتي تظهر نتائجها في الجدول السابق أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من 41.3، والتي تعني الموافقة، مما يعكس وعي كبير في أوساط مجتمع الدراسة حول سبل تنظيم العمل، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (46.3 – 51.3).

وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود ذلك إلى الدور الذي تلعبه الدارة في تحفيز العاملين على الانضباط الذاتي، ودورها في جعل العاملين يحافظون على مكان عملهم مرتباً بشكل مستمر، في حين حققت الفقرة السابعة أقل متوسط، والذي ربما يعود إلى عدم تركيز الدارة في ترتيب المكاتب بالشكل الصحيح الذي يتناسب مع تسلسل سير المعاملات والإجراءات بالعمل، مما ينعكس على سهولة التعاملات وبالتالي يزيد من معدل الأداء الوظيفي للعاملين.

٢. التحسين والتطوير المستمر

نستنتج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (التحسين ولتطوير المستمر) والتي تظهر نتائجها في الجدول التالي أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من 41.3، والتي تعني الموافقة، مما يعكس وعي كبير في أوساط مجتمع الدراسة حول سبل التحسين والتطوير المستمر التي تتبعها إدارة الشركة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (45.3 – 55.3)، وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود ذلك إلى الدور الذي تمارسه الدارة في العمل على تقليل الأخطاء في الإجراءات الإدارية والمالية، في حين حققت الفقرة الأولى أقل متوسط، وربما يعود ذلك إلى ضعف قدرة العمل على استحداث خدمات جديدة والذي قد يكون بسبب كون العمل تابعة لقطاعات أو شركات خاصة قابضة تتبع اقطاع الأعمال العام والخاص، مما يجعل كوادرها لا تتحكم في معظم القرارات الخاصة باستحداث خدمات جديدة.

جدول (٢٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع

الدراسة على فقرات مقياس التحسين والتطوير المستمر

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1 تتوافر بالعمل القدرة على استحداث خدمات جديدة	3.45	1.193	7	أوافق
2 يتوافر بالعمل الاستعداد لدعم ونشر ثقافة التحسين والتطوير المستمر للأداء	3.49	1.200	5	أوافق
3 تتوافر بالعمل القدرة على التحقق من حاجة الخدمات للتحسين وتطوير الأداء	3.49	1.229	6	أوافق
4 يتم الاهتمام بمقترحات الموظفين لاستخدامها في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها القطاعات العامة والخاصة	3.52	1.173	3	أوافق
5 يتم العمل على تقليل الأخطاء في الإجراءات الإدارية والمالية	3.55	1.217	1	أوافق
6 يتم توفير إمكانيات تسهل من عمليات التدريب والتحسين	3.52	1.218	4	أوافق
7 تتوافر القدرة على استخدام الحوسبة وإجراء التحسينات والتحديثات باستمرار على البرنامج	3.54	1.223	2	أوافق
المتوسط المرجح لمحور التحسين والتطوير المستمر		3.50		أوافق

٣. الإبداع والابتكار

جدول (٢٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع

الدراسة على فقرات مقياس الإبداع والابتكار

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1 تقوم القطاعات الحكومية والخاصة بإدخال طرق وأساليب فريدة من نوعها للموظفين لتطوير والابتكار في مهاراتهم	3.50	1.287	6	أو افق
2 تكمن المنشأة العاملين من القدرة على تقديم اقتراحات لأساليب جديدة لأداء الأعمال	3.52	1.272	5	أو افق
3 تقوم المنشأة باستحداث تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية	3.54	1.225	4	أو افق
4 تسعى المنشأة إلى زيادة مخصصاتها المالية لبرامج التدريب والتطوير	3.57	1.184	3	أو افق
5 تقوم المنشأة باستحداث سياسات جديدة في مجال التدريب والتعيين والمكافأة والحوافز	3.58	1.200	1	أو افق
6 تقوم المنشأة بدعم العمل الجماعي وروح الفريق	3.58	1.257	2	أو افق
المتوسط المرجح لمحور الإبداع والابتكار	3.54			أو افق

نستنتج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (الأبداع والابتكار) والتي تظهر

نتائجها في الجدول السابق أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر

من 41.3، والتي تعني الموافقة، مما يعكس وعي كبير في أوساط مجتمع الدراسة حول سبل زيادة الأبداع

والابتكار، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (50.3 – 58.3) وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود ذلك إلى الدور الذي تلعبه الدارة في تبني سياسات جديدة في مجالات تدريب العاملين وتعيينهم والمكافآت والحوافز الخاصة بهم، وربما يعود ذلك إلى امتلاك المنشأة مركز لتدريب العاملين على مستوى عالي من الكفاءة حاصل على أعلى شهادات الجودة مثل ISO9005، في حين حققت الفقرة الأولى أقل متوسط، والذي ربما يعود إلى صعوبة تقديم المنشآت خدمات جديدة للموظفين حيث أن المقترحات المقدمة لذلك كثيرة ولكن الصعوبة تكمن في الحصول على الموافقات اللازمة لتفعيل تلك المقترحات من المنشآت القابضة والوزارات المختصة .

٤. العمل القياسي

جدول (٢٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع

الدراسة على فقرات مقياس العمل القياسي

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1 تتبع المنشأة نظاما لمراقبة الجودة الشاملة	3.62	1.244	3	أو افق
2 تهتم الإدارة بنشر ثقافة إزالة الضياع من الأنشطة والتحسين المستمر بين العاملين	3.70	1.262	1	أو افق
3 تتخلص المنشأة من الأنشطة التي لا تضيف قيمة	3.69	1.260	2	أو افق
4 تعتمد الإدارة معايير الإجراءات العمل لمنع تكرار مشاكل الجودة	3.45	1.207	4	أو افق
5 تسعى الإدارة لتمام العمل وإنجازه في وقت قياسي لتجنب التأخير	3.41	1.180	5	أو افق

أو افق		3.57		المتوسط المرجح لمحور العمل القياسي
--------	--	------	--	------------------------------------

نستنتج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (العمل القياسي) والتي تظهر نتائجها في الجدول السابق أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من 41.3، والتي تعني الموافقة، مما يعكس ، وعي كبير في أوساط مجتمع الدراسة حول سبل العمل القياسي، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (70.3 – 41.3) وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الثانية هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود ذلك إلى الدور الذي تمارسه الدارة في الاهتمام بنشر ثقافة إزالة الضياع من الأنشطة والتحسين المستمر بين العاملين وهذا هو جوهر مفهوم إدارة المشاريع التي تعتمد بشكل أساسي في تطبيقها على مبدأ إزالة الضياع وتقليل الهدر، في حين حققت الفقرة الخامسة أقل متوسط، والذي ربما يعود إلى ضعف قدرة الإدارة إنجاز العمل وإتمامه في وقت قياسي، حيث يتحكم في ذلك الأمر قوانين العمل التي تحكم الإدارة في التصريح للعاملين بإجازات في أوقات معينة قد تكون حاجة العمل فيها لا تسمح بتلك الإجازات، كما قد يعود السبب على كثرة الإجازات الرسمية المصرح بها للإثبات من قبل الدولة والذين يمثلون ثلث العاملين وهذا يظهر في الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة، والذين تعتمد عليهم المنشأة بشكل كبير في إتمام الأعمال الإدارية، حيث لا يصلحون للعمل في الأعمال الفنية والتشغيلية نظرا لطبيعة تلك الأعمال.

٥. العاملين متعددي الوظائف

جدول (٣٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع

الدراسة على فقرات مقياس العاملين متعددي الوظائف

العبارة	الانحراف المتوسط	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
تعمل الإدارة على تنويع مهارات عاملها باستخدام أساليب التدوير الوظيفي	3.44	1.179	أو افق

أوافق	2	1.188	3.45	يزيد أداء العاملين بالمنشأة عند نقلهم إلى أقسام أخرى
أوافق	4	1.177	3.44	تهتم الإدارة بتوفير عاملين لديهم القدرة على العمل في أكثر من قسم أو أكثر من وحدة
أوافق	3	1.146	3.44	تهتم الإدارة بتوفير مدربين على درجة عالية من الكفاءة لتدريب العاملين وأماكن مهيئة للتدريب بشكل مميز
أوافق	1	1.130	3.45	تحفز الإدارة العاملين على اكتساب مهارات متعددة في وظائف أخرى
أوافق	6	1.123	3.43	يستجيب العاملون لأساليب التدوير الوظيفي دون مقاومة
أوافق	3.43			المتوسط المرجح لمحور العاملين متعدد الوظائف

نستنتج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (العاملين متعددي الوظائف) والتي تظهر نتائجها في الجدول التالي أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من 41.3، والتي تعني الموافقة، مما يعكس وعي كبير في أوساط مجتمع الدراسة بسياسات العاملين متعددي الوظائف ومزاياها، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (43.3 – 45.3)، وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود ذلك إلى الدور الذي تمارسه الإدارة في تحفيز العاملين على اكتساب بمهارات متعددة في وظائف أخرى غير وظائفهم الأساسية.

في حين حققت الفقرة السادسة أقل متوسط، والذي ربما يعود إلى عدم تقبل العاملين بسهولة للأساليب التي تتبعها الإدارة لتطبيق التدوير الوظيفي دون مقاومة، حيث يعد نظام التدوير الوظيفي من

الأنظمة الجديدة التي تتبعها الإدارة، مما نستنتج منه احتمالية وجود مقاومة قوية لهذا التغيير، وهذا يستوجب اهتمام زائد من الإدارة بمراعاة وتطبيق أساليب الحد من مقاومة التغيير.

٦. التغيير في ثقافة العمل

جدول (٣١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس التغيير في ثقافة العمل

العبارة	الانحراف المتوسط	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1 تعمل الإدارة على تطوير البنية التحتية لأساليب وتقنيات الاتصال الإداري الحديثة بين المستويات الإدارية المختلفة	3.44	1.127	1 أو افق
2 تعمل الإدارة على نشر التوعية بين العاملين عن أهمية الثقافة العامة والتخصصية	3.42	1.154	2 أو افق
3 يملك العاملون ثقافات متعددة تمكنهم من التغيير عند الحاجة	3.41	1.136	3 أو افق
4 يتمتع المسؤولون بالمنشآت العمل بروح المبادرة	3.41	1.147	4 أو افق
المتوسط المرجح لمحور التغيير في ثقافة العمل	3.41		أو افق
المتوسط المرجح للمتغير المستقل ككل (إدارة المشاريع)	3.51		أو افق

نستنتج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (التغيير في ثقافة العمل) والتي تظهر نتائجها في الجدول السابق أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من 41.3، والتي تعني الموافقة، مما يعكس وعي كبير في أوساط مجتمع الدراسة حول سبل التغيير في ثقافة العمل.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (44.3 - 41.3) وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الأولى هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود ذلك إلى اهتمام الإدارة بتطوير البنية التحتية المناسبة لأساليب وتقنيات الاتصال الإداري الحديثة بين المستويات الإدارية المختلفة، فالإدارة دارة تعتمد على أنظمة الاتصال اللاسلكي بين المستويات الإدارية المختلفة لسهولة الوصول إليهم في أي وقت.

في حين حققت الفقرة الثالثة أقل متوسط، والذي ربما يعود إلى ضعف امتلاك العاملين لثقافات متعددة تمكنهم من التغيير عند الحاجة، حيث بالرجوع إلى الخصائص الديموغرافية لمجتمع لدراسة نجد نسبة الإناث تصل إلى ثلث العاملين مما يؤدي إلى صعوبة امتلاك العاملين لثقافات متعددة تمكنهم من التغيير عند الحاجة، نظرا لظروف الإناث الاجتماعية من زواج وحمل ورضاعة ورعاية أبناء، والتي تقلل من إمكانية التغيير من ثقافة العاملين وبالتالي التغيير من ثقافة العمل ككل.

كما تبين من الجدول السابق أيضا أن المتوسط المرجح للمتغير المستقل ككل وهو إدارة المشاريع بلغ 51.3، مما يتجه بشكل عام إلى الموافقة.

ثانيا: المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

١. جوانب الجودة داخل العمل

جدول (٣٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع

الدراسة على فقرات مقياس جوانب الجودة داخل العمل

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام	
1	تضع المنشأة أهداف شاملة للجودة	3.45	1.124	2	أو افق
2	هناك وحدة متخصصة في المنشأة تطبق أليات الجودة	3.43	1.112	6	أو افق

3	تتسم أهداف الجودة بتحدي قدرات العاملين	3.44	1.121	3	أو افق
4	تحرص القيادات الإدارية بالمنشأة على التوجيه والتحسين المستمر لجودة الأداء	3.47	1.128	1	أو افق
5	يتم توصيل أهداف الجودة بوضوح لكافة العاملين	3.43	1.074	4	أو افق
6	تخطط المنشأة لإقامة مشروعات لتحسين الجودة	3.43	1.077	5	أو افق
	المتوسط المرجح لمحور جوانب الجودة داخل العمل	3.44			أو افق

نستنج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (جوانب الجودة داخل العمل) والتي تظهر نتائجها في الجدول السابق أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من 41.3، والتي تعني الموافقة، مما يعكس وعي كبير في أوساط مجتمع الدراسة حول جوانب الجودة داخل العمل.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (47.3 - 43.3) وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود ذلك إلى اهتمام الإدارة وحرصها الشديد على التحسين المستمر لجودة الأداء، وكذلك حرصها الدائم على توجيه العاملين لتحقيق جودة الأداء، في حين حققت الفقرة الثانية أقل متوسط، والذي ربما يعود إلى وجود وحدة متخصصة، بل إدارة متخصصة تطبق آليات الجودة ولكنها تباشر عملها في القطاعات التشغيلية والإدارية فقط، ولكنها لا تباشر عملها في القطاعات الحكومية المختصة بحساب الفواتير وتحصيل المديونيات مما جعل المبحوثين لا يشعرون بنتائج أعمال تلك الوحدة في بعض القطاعات.

٢. رضا العاملين عن الوظيفة

جدول (٣٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع

الدراسة على فقرات مقياس رضا العاملين عن الوظيفة

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1 المنشأة تملك نظام عادل للحوافز والمكافآت	3.43	1.143	6	أوافق
2 يمتلك العاملون شعوراً بأن وظائفهم توفر لهم فرص لاستثمار طاقاتهم وقدراتهم	3.43	1.163	7	أوافق
3 تتوفر الأدوات الضرورية اللازمة لتمام العمل	3.51	1.210	3	أوافق
4 تسعى الإدارة إلى تكوين علاقات طيبة وإيجابية مع عاملها	3.50	1.205	4	أوافق
5 يتبع القيادات الدارجة النمط التشاركي في القيادة والأشراف	3.51	1.210	2	أوافق
6 توفر بيئة العمل شروط السلامة المهنية للعاملين وبالتالي فهي بيئة آمنة	3.55	1.212	1	أوافق
7 هناك اهتمام بتحديد المسؤوليات وتوزيع الاختصاصات لكل وظيفة	3.42	1.170	8	أوافق
8 تراعي الإدارة رغبات واحتياجات وتصورات العاملين عند وضع أي برنامج تدريبي	3.44	1.089	5	أوافق
المتوسط المرجح لمحور رضا العاملين عن الوظيفة		3.473		أوافق

نستنتج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (رضا العاملين عن الوظيفة) والتي تظهر نتائجها في الجدول السابق أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من 41.3، والتي تعني الموافقة، مما يعكس رضا العاملين عن الوظيفة بشكل عام داخل القطاعات الحكومية والخاصة محل الدراسة.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (42.3 - 55.3) وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة السادسة هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود ذلك إلى اهتمام الإدارة وحرصها الشديد على تحقيق شروط السلامة المهنية للعاملين، فغالبا القطاعات والشركات تملك إدارة للسلامة والصحة المهنية تنشر موظفيها داخل جميع الفروع ولا تتهاون مع المخالفين، فقد يصل الأمر إلى مجازاة مدير الفرع أو مدير في حال وجود مخالفات.

في حين حققت الفقرة السابعة أقل متوسط، والذي ربما يعود سببه إلى صعوبة الوصول للوصف الوظيفي للوظيفة والذي يقوم بتحديد قطاع الموارد البشرية، ولكن ثقافة العاملين بالقطاعات الحكومية والخاصة الأغلبية لا تركز على اهتمام العامل بالبحث عن التوصيف الوظيفي لوظيفته، كما أن من عيوب التدوير الوظيفي أنه قد يؤدي إلى ضبابية الرؤية الخاصة بتوزيع اختصاصات الوظائف.

3- الإلمام الوظيفي

جدول (٣٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع

الدراسة على فقرات مقياس الإلمام الوظيفي

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1	3.42	1.079	6	أو افق
تقوم الادارة بعمل دراسات تحليلية لمقومات الوظيفة ونوع العمل الذي تتطلبه كل مرحلة				

2	توفر الإدارة المعلومات عن الأنشطة التي يتم القيام بها من خلال الوظائف	3.46	1.084	2	أو افق
3	تهتم الإدارة بتوضيح أهداف العمل لجميع العاملين بالشركة	3.43	1.089	5	أو افق
4	هناك بيانات تحليلية جيدة عن الوظائف الموجودة بالمنشأة	3.45	1.093	4	أو افق
5	يؤدي جميع العاملين أعمالهم وفق جودة محددة	3.45	1.087	3	أو افق
6	يتم تحديد المهام وبالتالي خطوط السلطة والمسئولية	3.46	1.075	1	أو افق
	المتوسط المرجح لمحور الإلمام الوظيفي		3.44		أو افق

نستنج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (الإلمام الوظيفي) والتي تظهر نتائجها في الجدول السابق أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من 41.3، والتي تعني الموافقة، مما يعكس وعي كبير في أوساط مجتمع الدراسة حول الإلمام الوظيفي.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (46.3 - 42.3) وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة السادسة هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود ذلك إلى اهتمام الإدارة بتحديد المهام وخطوط السلطة والمسئولية، وهذا يعكس نجاح الدارة في عقد العديد من الاجتماعات التي تناقش فيها الإدارة العليا مع الإدارة الوسطى تحديد خطوط السلطة، ولكن هناك بعض القصور الملحوظ في تحديد المهام وخطوط السلطة من الدارة الوسطى إلى العاملين، في حين حققت الفقرة الأولى أقل متوسط، والذي ربما يعود سببه إلى بطء الإدارة في تحديث نوع لعمل الذي تطلبه كل مرحلة بالاعتماد على الدراسات التحليلية.

4- الإبداع والابتكار في الأداء الوظيفي

جدول (٣٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع

الدراسة على فقرات مقياس الإبداع والابتكار في الأداء الوظيفي

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1 يتم إقامة حلقات نقاشية بين العاملين لاستثمار أفكارهم	3.44	1.069	6	أو افق
2 تتبع الإدارة أسلوب العصف الفكري لأثارة القدرات الإبداعية للعاملين	3.53	1.167	5	أو افق
3 تهدف البرامج التدريبية إلى تحقيق الثراء الوظيفي	3.54	1.170	4	أو افق
4 تعتمد الإدارة اقتراحات العاملين في تطوير سياسات العمل	3.69	1.287	1	أو افق
5 يشارك العاملين في تحديد أهداف العمل بشكل حقيقي	3.56	1.293	3	أو افق
6 تشارك القيادات العاملين في حل مشاكل العمل معهم	3.60	1.293	2	أو افق
المتوسط المرجح لمحور الإبداع والابتكار في الأداء الوظيفي	3.55			أو افق

نستنتج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (الأبداع والابتكار في الأداء

الوظيفي) والتي تظهر نتائجها في الجدول التالي أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها

الحسابية جميعها أكبر من 41.3، والتي تعني الموافقة، مما يعكس وعي كبير في أوساط مجتمع الدراسة

حول الأبداع والابتكار في الأداء الوظيفي، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين

(69.3 – 44.3) وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود ذلك إلى

شعور الباحثين باهتمام الدارة بتطبيق مقترحاتهم الخاصة بتطوير العمل قدر المستطاع.

في حين حققت الفقرة الأولى أقل متوسط، والذي ربما يعود سببه إلى ضغوط العمل التي تجعل

الإدارة مقصورة في الاهتمام بعقد جلسات نقاشية بشكل مستمر للعاملين لاستثمار أفكارهم.

5- نوعية العمل

جدول (٣٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع

الدراسة على فقرات مقياس نوعية العمل

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1 تهتم الإدارة بزيادة إدراك العاملين لمهام العمل الذي يقومون به	3.60	1.286	5	أو افق
2 تهتم الإدارة بزيادة ورفع رغبة واهتمام العاملين بعملهم	3.61	1.280	4	أو افق
3 تهتم الإدارة بكل ما يزيد من مهارات العاملين وبراعتهم في تنفيذ الأعمال الموكلة إليه	3.81	1.321	1	أو افق
4 تركز الإدارة على زيادة قدرة العاملين على التنظيم	3.71	1.264	3	أو افق
5 تركز الإدارة على الاهتمام برفع قدرة العاملين	3.72	1.260	2	أو افق
المتوسط المرجح لمحور نوعية العمل	3.69			أو افق

نستنتج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (نوعية العمل) والتي تظهر نتائجها

في الجدول السابق أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من 41.3،

والتي تعني الموافقة، مما يعكس وعي داخل أوساط مجتمع الدراسة بنوعية العمل داخل المنشآت في المملكة.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (81.3 - 60.3) وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود ذلك إلى اهتمام الإدارة برفع مهارات العاملين وبراعتهم في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم وذلك من خلال امتلاك المنشآت لمركز تدريب على مستوى عالي من الكفاءة حاصل على أعلى شهادات الجودة، في حين حققت الفقرة الأولى أقل متوسط، والذي ربما يعود سببه إلى بطيء الدارة في تحديث بطاقات التوصيف الوظيفي مما يؤدي إلى ضعف إدراك العاملين لمهام العمل الذي يقومون به.

٧. كمية العمل المنجز

جدول (٣٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع

الدراسة على فقرات مقياس كمية العمل المنجز

الانحراف		الأهمية		الاتجاه	
العبارة		المتوسط	المعياري	النسبية	العام
1	يحرص العاملون استخدام أوقات العمل في إنجاز كافة المهام والواجبات المطلوبة بما يخدم المنشأة	3.74	1.254	1	أو افق
2	يحرص العاملون على إنجاز الأعمال المسندة لهم بدقة عالية	3.72	1.250	2	أو افق
3	يحرص العاملون على أداء مهامهم بأسرع وقت ممكن	3.69	1.260	3	أو افق
4	يتناسب مقدار العمل الذي يستطيع العاملون إنجازه في الظروف العادية مع ما تتطلبه منه الإدارة	3.68	1.266	4	أو افق

أوافق	3.71	المتوسط المرجح لمحور كمية العمل المنجز	
-------	------	--	--

نستنتج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (كمية العمل المنجز) والتي تظهر نتائجها في الجدول السابق أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من 41.3، والتي تعني الموافقة، مما يعكس وعي داخل أوساط مجتمع الدراسة عن كمية العمل المنجز داخل القطاعات الحكومية والخاصة في المملكة وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (68.3 – 74.3) وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الأولى هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود ذلك إلى حرص العاملين في القطاعات الحكومية والخاصة على استخدام أوقات العمل في إنجاز كافة المهام والواجبات المطلوبة بما يخدم المنشأة، وذلك يظهر في الوظائف التشغيلية والإدارية أيضا، في حين حققت الفقرة الرابعة أقل متوسط، والذي ربما يعود سببه إلى عدم تناسب مقدار العمل الذي يقوم به العاملين مع ما تطلبه منهم الإدارة، حيث يشكو العاملين بشكل شبه مستمر من ضغوط العمل، وصعوبة التعامل مع المهام المكثفة، مما يؤدي إلى قصور في النتائج، فالمحصل كمثال يترتب مقدار إنتاجه على طبيعة المكان والمنطقة التي يعمل بها، فلا يمكن أن يتم المقارنة بين موظف يعمل في قطاعات حكومية والآخر في شركة خاصة ذات طابع حديث وبيئة عمل رائعة ان يعمل بنفس الاعمال فلا يمكن بأخر يعمل في شركة خاصة، فلا يمكن أن نطلب منهما نفس عدد المهام والإنجازات لاختلاف بيئة العمل.

٧. المثابرة والوثوق

جدول (٣٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع

الدراسة على فقرات مقياس المثابرة والوثوق

العبارة	الانحراف المتوسط	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1 تتمتع قيادات المنشأة بالشخصية القيادية الحاسمة عند اتخاذ القرار	3.70	1.274	4 أوافق

2	تقدر الإدارة المبادرات المتميزة من العاملين وتعمل على سرعة إنجازها	3.72	1.271	1	أو افق
3	يملك العاملين الجدية الكافية والتفاني في العمل	3.70	1.259	2	أو افق
4	يبدل العاملين قصارى جهدهم في تحمل مسئولية العمل الموكل إليهم من حيث الإنجاز في الوقت المحدد	3.70	1.269	3	أو افق
5	يحتاج العاملين بشكل مستمر إلى الارشاد والتوجيه من المشرفين	3.50	1.189	6	أو افق
6	يحتاج العاملين بشكل مستمر إلى تقييم نتائج أعمالهم من قبل المشرفين	3.50	1.186	5	أوفق
	المتوسط المرجح لمحور المثابرة والوثوق		3.63		أو افق

نستنتج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (المثابرة والوثوق) والتي تظهر نتائجها في الجدول التالي أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من 41.3، والتي تعني الموافقة، مما يعكس وعي داخل أوساط مجتمع الدراسة بالمثابرة والوثوق داخل المنشأة في المملكة العربية السعودية.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (50.3 – 72.3) وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الثانية هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود ذلك إلى اهتمام الإدارة بالمبادرات التي يقدمها العاملين لرفع كفاءة العمل والأداء الوظيفي.

في حين حققت الفقرة الخامسة أقل متوسط، والذي ربما يعود سببه إلى عدم صعوبة الأعمال التي يؤديها العاملين فهي لا تتطلب معرفة قوية بالتكنولوجيا الحديثة، ولا تتطلب مهارات قوية أو خارقة، مما يجعلها لا تتطلب إرشاد وتوجيه بشكل مستمر من المشرفين للعاملين.

٨. معايير جودة الأداء

جدول (٣٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع

الدراسة على فقرات مقياس معايير جودة الأداء

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1 تعتمد المنشأة في قراراتها على أسس ومعايير علمية سليمة	3.68	1.264	2	أوافق
2 تعمل المنشأة على تحسين مهارات العاملين في استخدام التكنولوجيا	3.51	1.196	6	أوافق
3 تعمل المنشأة على تجميع المعلومات عن خصائص كل وظيفة مطلوبة	3.68	1.264	3	أوافق
4 تقوم المنشأة بتدريب العاملين وفق خطة شاملة	3.70	1.256	1	أوافق
5 يساعد النظام الحالي العاملين على وجود دراية تامة عن مهام عملهم	3.60	1.248	4	أوافق
6 يتم تطوير اللوائح الوظيفية بصفة مستمرة لمواكبة التطور	3.59	1.256	5	أوافق
7 تستند المنشأة في قراراتها على قاعدة معلوماتية متطورة	3.50	1.183	8	أوافق
8 تعمل المنشأة على تطوير الأنظمة وتحديثها بشكل مستمر بحيث تواكب التطورات التكنولوجية حولها	3.50	1.175	7	أوافق

أو افق	3.59	المتوسط المرجح لمحور معايير جودة الأداء
--------	------	---

نستنتج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (معايير جودة الأداء) والتي تظهر نتائجها في الجدول السابق أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من 41.3، والتي تعني الموافقة، مما يعكس وعي داخل أوساط مجتمع الدراسة بمعايير جودة الأداء، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (50.3 – 70.3) وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود ذلك إلى اهتمام الإدارة برفع مهارات العاملين من خلال اهتمامها بتدريبهم وفق خطة شاملة للاحتياجات التدريبية، وذلك من خلال امتلاك أغلب المنشآت الخاصة لمراكز تدريبية حاصل على أعلى شهادات الجودة، في حين حققت الفقرة السابعة أقل متوسط، والذي ربما يعود سببه إلى ضعف القاعدة المعلوماتية التي تعتمد عليها المنشآت في قراراتها، فالمنشآت الخاصة تفتقد إلى القاعدة التي تسجل وتدوّن القرارات السابقة التي تم اتخاذها من قبل لتسيير الأعمال وتقنين الإجراءات، وإنما تعتمد بشكل أكبر على خبرة العاملين وذاكرتهم.

9- تقييم الأداء

جدول (٤٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع

الدراسة على فقرات مقياس تقييم الأداء

العبارة	الانحراف المتوسط	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
هناك ربط بين نتائج تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية	3.49	1.151	أو افق
1		7	
تتوافر بالمنشأة الوسائل المناسبة لقياس الأداء	3.48	1.148	أو افق
2		8	
نظام تقييم الأداء الحالي مناسب لتحقيق الأهداف	3.64	1.218	أو افق
3		1	

				الاستراتيجية لتنمية العاملين	
4	تتوافر التغذية المرتدة النشطة الفعالة بشكل مستمر	3.62	1.212	3	أو افق
5	يتم ابتكار سياسات جديدة تتناسب مع التغيير من خلال نتائج نظام تقييم الأداء	3.62	1.204	2	أو افق
6	يتم تحديد نقاط القوة لدى العاملين وتدعيمها وكذلك تحديد نقاط الضعف لدى العاملين ومعالجتها	3.59	1.201	4	أو افق
7	تعتمد المنشأة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لتحديد المكافآت	3.57	1.190	5	أو افق
8	يوفر نظام تقييم الأداء مقياس لمدى نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها	3.56	1.198	6	أو افق
	المتوسط المرجح لمحوّر تقييم الأداء		3.57		أو افق
	المتوسط المرجح للمتغير التابع (الأداء الوظيفي)		3.56		أو افق

نستنتج من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس (تقييم الأداء) والتي تظهر نتائجها في الجدول السابق أنها إيجابية نحو جميع الأسئلة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من 41.3، والتي تعني الموافقة، مما يعكس وعي داخل أوساط مجتمع الدراسة بسبل تقييم الأداء داخل القطاعات الحكومية والخاصة وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (64.3 – 48.3) وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود ذلك إلى قناعة المبحوثين بكفاءة نظام تقييم الأداء الحالي المعمول به في القطاعين الحكومي والخاص .

في حين حققت الفقرة الثانية أقل متوسط، والذي ربما يعود سببه إلى عدم توافر الوسائل الحديثة المناسبة لقياس الأداء في الشركات الخاصة، مثل عدم وجود نظام آلي يغذي رئيس القسم

بمعلومات عن الإجازات التي حصل عليها موظفي القسم ومواعيد حضورهم وانصرافهم فالأمر يعتمد على ذاكرته فقط واجتهاده الشخصي، لا سيما أن التقييم يتم بشكل سنوي.

كما تبين من الجدول السابق أيضا أن المتوسط المرجح للمتغير التابع ككل وهو الأداء الوظيفي بلغ 56.3، مما يعني أنه يتجه بشكل عام إلى الموافقة.

٣,٤ اختبارات فرضيات الدراسة:

تم اعتماد قاعدة القرار التالية لاختبار فرضيات الدراسة

أ. قبول H_0 : إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة < مستوى الدلالة المعتمد (05).

ب. رفض H_0 : إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة > مستوى الدلالة المعتمد (05).

حيث إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة (P-value.Sig) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (05.0) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي فلا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والتابع، وأما إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة (P-value.Sig) أقل من أو يساوي مستوى الدلالة المعتمد (05.0) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وبالتالي فإنه توجد علاقة بين المتغير المستقل والتابع.

أولا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : تؤثر إدارة المشاريع في الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص. وللتحقق من تلك الفرضية تم صياغة الفرضية كالتالي:

☞ H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع والأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص.

☞ H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع والأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص.

جدول رقم (٤١): نتائج تحليل الانحدار بين المتغيرين المستقل والتابع.

النموذج	درجات الحرية	مجموع	متوسط	قيمة F	مستوى دلالة
	df	المربعات	المربعات	F	
الانحدار	1	300.821	300.821		
البواقي	312	35.496	0.114	2644.101	0.000
المجموع	313	336.317			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية	الدلالة
	معامل التأثير	الانحراف	معامل الترتيب	الإحصائية t	الإحصائية
	B	المعياري	Beta	المحسوبة	Sig
ثابت الانحدار	0.149	0.069		2.155	0.032
الإدارة الرشيقة	0.970	0.019	0.946	51.421	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square		الانحراف المعياري Std.Error	
0.946	0.894	0.894		0.33730	

وقد تبين من نتائج تحليل الانحدار بين المتغيرين المستقل والتابع، ومن الجدول التالي ما يلي:

– وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين (المتغير المستقل إدارة المشاريع) (والمتغير التابع

الأداء الوظيفي) حيث تشير النتائج إلى أن معامل التحديد ($2R$) (يساوي ٨٩٤،٠) وتمثل هذه النسبة

نسبة تفسير المتغير المستقل للتغير في المتغير التابع، حيث تفسر المتغيرات المستقلة إدارة المشاريع (ما نسبته) 4.89% من التغير أو التباين في الأداء الوظيفي، أي أن 4.89% من التغير الذي يحدث في الأداء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في إدارة المشاريع .

– قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (إدارة المشاريع) Sig، تساوي 000.0 وهي أقل من القيمة المعتمدة والبالغة (05.0) وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي 421.51 وهي أكبر من المعلمية الإحصائية المعتمدة لـ t والبالغة 96.1، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من إدارة المشاريع على الأداء الوظيفي للقطاعين الحكومي والخاص .

– قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (إدارة المشاريع) تساوي 970.0، وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل (إدارة المشاريع) يؤثر على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار 970.0، أي أنه كلما زاد إدراك العاملين بالمنشآت بممارسات وأبعاد إدارة المشاريع بمقدار 1% أدى ذلك إلى تحسن الأداء الوظيفي بالمنشآت بمقدار 97%.

– النموذج الرياضي المستخدم في تحليل العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة (F المحسوبة) 101.2644، وهي أكبر من القيمة المعتمدة البالغة 96.1، وذلك عند مستوى دلالة (000.0) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد البالغ (05.0) ولذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع

ونعرض فيما يلي اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بهذه الفرضية:

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يؤثر تنظيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص ، وللتحقق من تلك الفرضية تم صياغة الفرضية كالتالي:

● H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تنظيم العمل والأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي

والخاص

● H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تنظيم العمل والأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي

والخاص.

جدول رقم (٤٢): تحليل الانحدار بين تنظيم العمل والأداء الوظيفي

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	256.673	256.673		
البواقي	312	79.644	0.255	1005.492	0.000
المجموع	313	336.317			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta	المحسوبة	
ثابت الانحدار	0.727	0.094		7.752	0.000
تنظيم العمل	0.811	0.026	0.874	31.709	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الانحراف المعياري Std.Error	نتيجة الفرضية H0	
0.874	0.763	0.762	0.50524	رفض	

تبين من نتائج تحليل الانحدار بين (تنظيم العمل والمتغير التابع الأداء الوظيفي) ومن الجدول

السابق ما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الأول للمتغير المستقل (تنظيم العمل والمتغير التابع) الأداء الوظيفي (حيث تشير النتائج إلى أن معامل التحديد $2R$ يساوي 0.763 تمثل هذه النسبة نسبة تفسير المتغير المستقل للتغير في المتغير التابع، حيث يفسر البعد المستقل (تنظيم العمل) ما نسبته (3.76%) من التغير أو التباين في الأداء الوظيفي، أي أن 3.76% من التغير الذي يحدث في الأداء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في تنظيم العمل .

- قيمة الدلالة الإحصائية للبعد المستقل (تنظيم العمل) Sig تساوي 0.000 وهي أقل من القيمة المعتمدة والبالغة (0.05) وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي 709.31 وهي أكبر من المعلمية الإحصائية المعتمدة ل t والبالغة 96.1، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من تنظيم العمل على الأداء الوظيفي للقطاعين الحكومي والخاص.

- قيمة معامل التأثير B للبعد المستقل (تنظيم العمل) تساوي 811.0، وهذا يشير إلى أن البعد المستقل (تنظيم العمل) يؤثر على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار 811.0، أي أنه كلما زاد إدراك العاملين بالمنشآت بممارسات تنظيم العمل بمقدار 1% أدى ذلك إلى تحسن الأداء الوظيفي بمقدار 1.81%.

- النموذج الرياضي المستخدم في تحليل العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة (F) (المحسوبة) 492.1005 وهي أكبر من القيمة المعتمدة البالغة 96.1، وذلك عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد البالغ (0.05) ولذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الأول من أبعاد المتغير المستقل تنظيم العمل والمتغير التابع الأداء الوظيفي .

٢. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يؤثر التحسين والتطوير المستمر على الأداء الوظيفي داخل القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية، وللتحقق من تلك الفرضية تم صياغة الفرضية كالتالي:

لـ H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحسين والتطوير المستمر والأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص

لـ H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحسين والتطوير المستمر والأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص

جدول رقم (٤٣): تحليل الانحداريين التحسين والتطوير المستمر والأداء الوظيفي

النموذج	درجات الحرية Df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	255.196	255.196	981.514	0.000
البواقي	312	81.121	0.260		
المجموع	313	336.317			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta	المحسوبة	
ثابت الانحدار	0.800	0.093		8.634	0.000
التحسين والتطوير المستمر	0.787	0.025	0.871	31.329	0.000

معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الانحراف المعياري Std.Error	نتيجة الفرضية H0
0.871	0.759	0.758	0.50990	رفض

تبين من نتائج تحليل الانحدار بين (التحسين والتطوير المستمر) و(الأداء الوظيفي) ومن

الجدول السابق ما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الثاني للمتغير المستقل (التحسين والتطوير

المستمر) (والمتغير التابع الأداء الوظيفي) حيث تشير النتائج إلى أن معامل التحديد ($2R$) يساوي (0.759) وتمثل هذه النسبة نسبة تفسير المتغير المستقل للتغير في المتغير التابع، حيث يفسر البعد المستقل (التحسين والتطوير المستمر) ما نسبته 9.75% (من التغير أو التباين في الأداء الوظيفي، أي أن 9.75% من التغير الذي يحدث في الأداء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في التحسين والتطوير المستمر).

- قيمة الدلالة الإحصائية للبعد المستقل التحسين والتطوير المستمر Sig تساوي 0.000 وهي أقل من القيمة المعتمدة والبالغة (0.05) وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي

329.31 وهي أكبر من المعلمية الإحصائية المعتمدة لـ t والبالغة 96.1، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من التحسين والتطوير المستمر على الأداء الوظيفي للقطاعات الحكومية والخاص في المملكة العربية السعودية.

- قيمة معامل التأثير B للبعد المستقل التحسين والتطوير المستمر تساوي 787.0، وهذا

يشير إلى أن البعد المستقل، التحسين والتطوير المستمر (يؤثر على المتغير التابع) الأداء الوظيفي بمقدار 878.0، أي أنه كلما زاد إدراك العاملين بالمنشأة بممارسات التحسين والتطوير المستمر بمقدار 1% أدى ذلك إلى تحسن الأداء الوظيفي بالمنشأة بمقدار 8.87%.

- النموذج الرياضي المستخدم في تحليل العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (514.981) وهي أكبر من القيمة المعتمدة البالغة 96.1، وذلك عند مستوى دلالة (000.0) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد البالغ (05.0) ولذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الثاني من أبعاد المتغير المستقل التحسين والتطوير المستمر والمتغير التابع الأداء الوظيفي.

٣. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يؤثر الأبداع والابتكار على الأداء الوظيفي داخل القطاعين في الحكومي والخاص في المملكة . وللتحقق من تلك الفرضية تم صياغة الفرضية كالتالي:

لـ H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الأبداع والابتكار والأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص في المملكة.

لـ H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الأبداع والابتكار والأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص في المملكة.

جدول رقم (٤٤): تحليل الانحداريين الإبداع والابتكار والأداء الوظيفي

النموذج	درجات الحرية Df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	257.496	257.496	1019.255	0.000
البواقي	312	78.821	0.253		
المجموع	313	336.317			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية	المعاملات	المعلمية	الدلالة	

الإحصائية Sig	الإحصائية t المحسوبة	القياسية			
		معامل الترتيب Beta	الانحراف المعياري	معامل التأثير B	
0.000	6.796		0.095	0.649	ثابت الانحدار
0.000	31.926	0.875	0.026	0.821	الأبداع والابتكار
نتيجة الفرضية H0		الانحراف المعياري Std.Error	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	معاملات الارتباط R
		0.50262	0.765	0.766	0.875
رفض					

تبين من نتائج تحليل الانحدار بين الأبداع والابتكار والأداء الوظيفي ومن الجدول السابق ما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الثالث للمتغير المستقل (الأبداع والابتكار) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث تشير النتائج إلى أن معامل التحديد $2R$ (يساوي) 0.766 وتمثل هذه النسبة نسبة تفسير المتغير المستقل للتغير في المتغير التابع، حيث يفسر البعد المستقل (الأبداع والابتكار) ما نسبته (6.76%) من التغير أو التباين في الأداء الوظيفي، أي أن 6.76% من التغير الذي يحدث في الأداء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في الأبداع والابتكار.
- قيمة الدلالة الإحصائية للبعد المستقل (الأبداع والابتكار) Sig تساوي 0.000 وهي أقل من القيمة المعتمدة والبالغة (0.05) وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي 926.31 وهي أكبر من

المعلمية الإحصائية المعتمدة لـ t والبالغة 96.1، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من الأبداع والابتكار على الأداء الوظيفي للقطاعين الحكومي والخاص في المملكة.

- قيمة معامل التأثير B للبعد المستقل (الأبداع والابتكار) تساوي 0.821 وهذا يشير إلى أن (الأبداع والابتكار) يؤثر على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار 128.128 أي أنه كلما زاد إدراك العاملين بالشركة بممارسات الأبداع والابتكار بمقدار 1% أدى ذلك إلى تحسن الأداء الوظيفي بمقدار 1.82%.

- النموذج الرياضي المستخدم في تحليل العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع يعكس علاقة خطية ذات الدلالة إحصائية، وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة (F) (المحسوبة) 255.1019 وهي أكبر من القيمة المعتمدة البالغة 96.1، وذلك عند مستوى دلالة (000.0) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد البالغ (05.0) ولذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الثالث من أبعاد المتغير المستقل الأبداع والابتكار والمتغير التابع الأداء الوظيفي .

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يؤثر العمل القياسي على الأداء الوظيفي داخل للقطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية وللتحقق من تلك الفرضية تم صياغة الفرضية كالتالي:

لـ H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين العمل القياسي والأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية.

لـ H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين العمل القياسي والأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (٤٥): تحليل الانحدار بين العمل القياسي والأداء الوظيفي

النموذج	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	254.203	254.203		
البواقي	312	82.114	0.263	965.866	0.000
المجموع	313	336.317			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية	الدلالة الإحصائية
	معامل التأثير	الانحراف المعياري	معامل الترتيب	الإحصائية t المحسوبة	Sig
	B		Beta		
ثابت الانحدار	0.674	0.097		6.925	0.000
العمل القياسي	0.807	0.026	0.869	31.078	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد	المصحح	معامل الانحراف المعياري	نتيجة الفرضية H0	
	R Square	Adjusted R Square	Std.Error		
0.869	0.756	0.755	0.51302	رفض	

تبين من نتائج تحليل الانحدار بين البعد الرابع من أبعاد المتغير المستقل (العمل القياسي)

والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) ومن الجدول السابق ما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الرابع للمتغير المستقل (العمل القياسي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) حيث تشير النتائج إلى أن معامل التحديد $2R$ (يساوي 0.756) وتمثل هذه النسبة نسبة تفسير المتغير المستقل للتغير في المتغير التابع، حيث يفسر البعد المستقل (العمل القياسي) ما نسبته (6.75%) من التغير أو التباين في الأداء الوظيفي، أي أن 6.75% من التغير الذي يحدث في الأداء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في العمل القياسي.
- قيمة الدلالة الإحصائية للبعد المستقل (العمل القياسي) Sig تساوي 0.000 وهي أقل من القيمة المعتمدة والبالغة (0.05) وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي 31.078 وهي أكبر من المعلمية الإحصائية المعتمدة ل t والبالغة 96.1، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من العمل القياسي على الأداء الوظيفي المنشآت الحكومية والخاصة في المملكة.
- قيمة معامل التأثير B للبعد المستقل (العمل القياسي) تساوي 0.807 وهذا يشير إلى أن البعد المستقل (العمل القياسي) يؤثر على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار 0.807 أي أنه كلما زاد إدراك العاملين بالمنشآت للعمل القياسي بمقدار 1% أدى ذلك إلى تحسن الأداء الوظيفي بمقدار 7.80%.
- النموذج الرياضي المستخدم في تحليل العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 866.965 وهي أكبر من القيمة المعتمدة البالغة 96.1، وذلك عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد البالغ (0.05) ولذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الرابع من أبعاد المتغير المستقل العمل القياسي والمتغير التابع الأداء الوظيفي.

٦. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

يؤثر العاملين متعددي الوظائف على الأداء الوظيفي داخل القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية وللتحقق من تلك الفرضية تم صياغة الفرضية كالتالي:

لـ H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين العاملين متعددي الوظائف والأداء الوظيفي في المنشآت الحكومية والخاصة في المملكة.

لـ H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين العاملين متعددي الوظائف والأداء الوظيفي في المنشآت الحكومية والخاصة في المملكة.

جدول رقم (٤٦): تحليل الانحداريين العاملين متعددي الوظائف والأداء الوظيفي

النموذج	درجات الحرية Df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	227.628	227.628	653.422	0.000
البواقي	312	108.689	0.348		
المجموع	313	336.317			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta	المحسوبة	
ثابت الانحدار	0.774	0.114		6.785	0.000
العاملين متعددي الوظائف	0.810	0.032	0.823	25.562	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الانحراف المعياري Std.Error	نتيجة الفرضية H0	
0.823	0.677	0.676	0.59022	رفض	

تبين من نتائج تحليل الانحدار بين العاملين متعددي الوظائف والأداء الوظيفي ومن الجدول

السابق ما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الخامس للمتغير المستقل العاملين متعددي الوظائف والمتغير التابع الأداء الوظيفي حيث تشير النتائج إلى أن معامل التحديد $2R$ يساوي 0.677 وتمثل هذه النسبة نسبة تفسير المتغير المستقل للتغير في المتغير التابع، حيث يفسر البعد المستقل العاملين متعددي الوظائف (ما نسبته) 7.67% من التغير أو التباين في الأداء الوظيفي، أي أن 7.67% من التغير الذي يحدث في الأداء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في العاملين متعددي الوظائف .

- قيمة الدلالة الإحصائية للبعد المستقل العاملين متعددي الوظائف Sig تساوي 0.000 وهي أقل من القيمة المعتمدة والبالغة 0.05 وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي 25.562 وهي أكبر من المعلمية الإحصائية المعتمدة ل t والبالغة 96.1 مما يشير إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من العاملين متعددي الوظائف على الأداء الوظيفي المنشآت الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية .

- قيمة معامل التأثير B للبعد المستقل العاملين متعددي الوظائف تساوي 0.810 وهذا يشير إلى أن البعد المستقل العاملين متعددي الوظائف (يؤثر على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار 0.810 أي أنه كلما زاد إدراك العاملين بالمنشأة العاملين متعددي الوظائف بمقدار ١% أدى ذلك إلى تحسن الأداء الوظيفي بالمنشأة بمقدار 81%.

- النموذج الرياضي المستخدم في تحليل العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة F (المحسوبة) 422.653، وهي أكبر من القيمة المعتمدة البالغة 96.1، وذلك عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد البالغ (0.05) ولذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل

الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الخامس من أبعاد المتغير المستقل العاملين متعددي الوظائف والمتغير التابع الأداء الوظيفي.

7. نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

يؤثر التغيير في ثقافة المنشأة على الأداء الوظيفي داخل القطاعين الحكومي والخاص في المملكة. وللتحقق من تلك الفرضية تم صياغة الفرضية كالتالي:

لـ H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التغيير في ثقافة المنشأة والأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص.

لـ H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التغيير في ثقافة المنشأة والأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص.

جدول رقم (٤٧): تحليل الانحدار بين التغيير في ثقافة الشركة والأداء الوظيفي

النموذج	درجات الحرية Df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	216.746	216.746	565.563	0.000
البواقي	312	119.571	0.383		
المجموع	313	336.317			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta	المحسوبة	
ثابت الانحدار	0.948	0.115		8.220	0.000
العاملين متعددي	0.764	0.032	0.803	23.782	0.000

الوظائف				
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التصحيح Adjusted R Square	الانحراف المعياري Std.Error	نتيجة الفرضية H0
0.803	0.644	0.643	0.61906	رفض

تبين من نتائج تحليل الانحدار بين التغير في ثقافة المنشأة الأداء الوظيفي ومن الجدول السابق

ما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الخامس للمتغير المستقل التغير في ثقافة المنشأة والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) حيث تشير النتائج إلى أن معامل التحديد R^2 (يساوي) 0.644 وتمثل هذه النسبة نسبة تفسير المتغير المستقل للتغير في المتغير التابع حيث يفسر البعد المستقل التغير في ثقافة المنشأة (ما نسبته) 4.64% من التغير أو التباين في الأداء الوظيفي، أي أن 4.64% من التغير الذي يحدث في الأداء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في التغير في ثقافة المنشأة.
- قيمة الدلالة الإحصائية للبعد المستقل (التغير في ثقافة المنشأة) Sig تساوي 0.000 وهي أقل من القيمة المعتمدة والبالغة (0.05) وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي 782.23 وهي أكبر من المعلمية الإحصائية المعتمدة لـ t والبالغة 96.1، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من التغير في ثقافة المنشأة على الأداء الوظيفي للقطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية .
- قيمة معامل التأثير B للبعد المستقل التغير في ثقافة المنشأة تساوي 0.764 وهذا يشير إلى أن البعد المستقل يؤثر على المتغير التابع بمقدار 0.764.

- النموذج الرياضي المستخدم في تحليل العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 563.565 وهي أكبر من القيمة المعتمدة البالغة 96.1، وذلك عند مستوى دلالة 000.0 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد البالغ (05.0) ولذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد السادس من أبعاد المتغير المستقل التغير في ثقافة المنشأة والمتغير التابع الأداء الوظيفي .

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

حيث تم صياغة فرضية تفيد بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي إلى المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بالإدارة المشاريع والأداء الوظيفي في للقطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية.

١. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الذكور والإناث فيما يتعلق بالإدارة المشاريع والأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالإدارة المشاريع والأداء الوظيفي في المنشآت تعزي لمتغير الجنس.

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل التباين (ANOVA (F-Test) لاختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس إلى أن الذكور هم الأعلى في مستوى الأداء الوظيفي، حيث بلغ متوسط إجاباتهم على فقرات مقياس الأداء الوظيفي (606.3 بانحراف معياري) 005.1، وربما يعود السبب في ذلك إلى اعتماد القطاعات على الذكور بشكل كبير جدا أكثر من الإناث في أداء الأعمال وذلك نظرا لطبيعة العمل بالمنشآت، فالذكور يمثلون فنيي إحصائيين مشاريع، إحصائيين الجودة ، إحصائيين مخاطر ، إحصائيين الالتزام والحوكمة والمالية.

بينما توضح النتائج أن الإناث هم الأقل في مستوى الأداء الوظيفي، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم 412.3 (بانحراف معياري) 125.1 وربما يعود السبب إلى طبيعة عمل المنشآت التي تتناسب مع الذكور أكثر من الإناث.

بينما لم يظهر اختبار (F) للأداء الوظيفي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (020.2) أي أكبر من القيمة المعتمدة (96.1) ولكن بدلالة إحصائية (156.0) أكبر من القيمة المعتمدة (05.0) مما يدل على عدم وجود أثر لمتغير الجنس على الأداء الوظيفي.

كما أظهرت النتائج أيضا أن الذكور هم الأعلى في تقبل مبادئ إدارة المشاريع، حيث بلغ متوسط إجاباتهم على فقرات مقياس إدارة المشاريع (554.3) (بانحراف معياري) (0.987) بينما توضح النتائج أن الإناث هم الأقل في تقبل إدارة المشاريع، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم (398.3) (بانحراف معياري) (1080) بينما لم يظهر اختبار (F) لإدارة المشاريع فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (366.1) أي أقل من القيمة المعتمدة (96.1) وبدلالة إحصائية (243.0) أكبر من القيمة المعتمدة (05.0) مما يدل على عدم وجود أثر لمتغير الجنس على إدارة المشاريع.

وبناء على النتائج التي يظهرها الجدول التالي فإننا نصل إلى إثبات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالإدارة المشاريع والأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص تعزي لمتغير المؤهل الجنس.

جدول رقم (٤٨): اختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي وإدارة المشاريع حسب متغير الجنس

المحور	الجنس	المتوسط الحساب	الانحراف المعياري	درجات الحرية df2	درجات الحرية df	قيمة F	مستوى دلالة F
الأداء الوظيفي	ذكور	3.606	1.005	312	1	2.020	0.156
	إناث	3.412	1.125				

إدارة المشاريع	ذكور	3.554	0.987	312	1	1.366	0.243
	إناث	3.398	1.080				

٢. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بإدارة المشاريع والأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص تعزي لمتغير العمر.

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل التباين (ANOVA (F-Test) لاختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير العمر أن الفئة العمرية الأقل من 30 عام هي الأعلى في مستوى الأداء الوظيفي، حيث بلغ متوسط إجاباتهم على فقرات مقياس الأداء الوظيفي (256.4) بانحراف معياري (256.0) وربما يعود السبب في ذلك إلى صغر السن وزيادة الحماس وطاقت الشباب وقلة الارتباطات العائلية وانخفاض معدل الإجازات التي تتمتع بها تلك الفئة العمرية، بينما توضح النتائج أن الفئة العمرية (أكبر من 45) هي الأقل في مستوى الأداء الوظيفي، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات تلك الفئة العمرية (838.2) بانحراف معياري (068.1) وربما يعود السبب إلى كبر السن وانخفاض العزيمة، وكثرة الارتباطات العائلية والإجازات.

كما أظهر اختبار (F) للأداء الوظيفي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2995.5) أي أكبر من القيمة المعتمدة (96.1) بدلالة إحصائية (000.0) أقل من القيمة المعتمدة (05.0) مما يدل على وجود أثر لمتغير العمر على الأداء الوظيفي.

كما أظهرت النتائج أيضاً أن الفئة العمرية (الأقل من 30 عام) هي الأعلى في تقبلها لمبادئ إدارة المشاريع، حيث بلغ متوسط إجاباتهم على فقرات مقياس إدارة المشاريع (161.4) بانحراف معياري (398.0) وربما يعود السبب في ذلك إلى صغر السن وزيادة الحماس وطاقت الشباب وتقبلهم للجديد.

بينما توضح النتائج أن الفئة العمرية (أكبر من 45) هي الأقل في مستوى إدارة المشاريع، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات تلك الفئة العمرية (753.2) بانحراف معياري (021.1) وربما يعود السبب إلى

كبر السن وانخفاض العزيمة، وقلة التقبل لكل ما هو جديد، كما أظهر اختبار (F) لإدارة المشاريع فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (946.30) أي أكبر من القيمة المعتمدة 1.96، بدلالة إحصائية (000.0) أقل من القيمة المعتمدة (05.0) مما يدل على وجود أثر لمتغير العمر على إدارة المشاريع.

وبناء على النتائج التي يظهرها الجدول التالي فإننا نصل إلى إثبات وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق الإدارة المشاريع والأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص تعزي لمتغير العمر.

جدول رقم (٤٩): اختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي إدارة المشاريع حسب متغير العمر

المحور	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية df2	درجات الحرية df1	قيمة F	مستوى دلالة F
الأداء الوظيفي	أقل من 30	4.256	0.265	309	4	25.995	0.000
	من 30-35	4.111	0.528				
	من 35-40	3.996	0.860				
	من 40-45	3.515	1.021				
	من 45	2.838	1.068				
إدارة المشاريع	أقل من 30	4.161	0.398	309	4	30.946	0.000
	من 30-35	4.046	0.586				

				0.713	4.065	من 35-40	
				0.968	3.487	من 40-45	
				1.021	2.753	من 45	

٣. الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق الإدارة المشاريع والأداء الوظيفي في

القطاعين الحكومي والخاص تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (٥٠): اختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي وإدارة المشاريع حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية df2	درجات الحرية df1	قيمة F	مستوى دلالة F
الأداء الوظيفي	دراسات عليا	1.958	0.159	310	3	36.156	0.000
	مؤهل عالي	3.644	0.985				
	فوق متوسط	4.124	0.622				
	أقل من المتوسط	4.107	0.535				
إدارة المشاريع	دراسات عليا	1.919	0.197	310	3	38.178	0.000
	مؤهل عالي	3.603	0.951				
	فوق متوسط	4.037	0.596				
	أقل من المتوسط	4.087	0.556				

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين ANOVA (F-Test) لاختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي إلى أن الحاصلين على مؤهل فوق المتوسط هم الأعلى في مستوى الأداء الوظيفي حيث بلغ متوسط إجاباتهم على فقرات مقياس الأداء الوظيفي (124.4) بانحراف معياري (622.0) وربما يعود السبب في ذلك إلى اعتماد بعض المنشآت على تلك الفئة بشكل كبير جدا في أداء الأعمال فهم يمثلون إداري ،مساعد إداري ، سكرتير ، فني ،مراسل ، بينما توضح النتائج أن الحاصلين على دراسات عليا كالدبلومات وحملة الماجستير والدكتوراه هم الأقل في مستوى الأداء الوظيفي، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم (958.1) بانحراف معياري (159.0) وربما يعود السبب إلى قلة عددهم ليس أكثر فأغلبهم في مناصب قيادية، كما أظهر اختبار (F) للأداء الوظيفي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (156.36) أي أكبر من القيمة المعتمدة (96.1) بدلالة إحصائية (000.0) أقل من القيمة المعتمدة (05.0) مما يدل على وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على الأداء الوظيفي.

كما أظهرت النتائج أيضا أن الحاصلين على مؤهل أقل من المتوسط هم الأعلى في تقبل مبادئ إدارة المشاريع، حيث بلغ متوسط إجاباتهم على فقرات مقياس إدارة المشاريع (087.4) بانحراف معياري (556.0) بينما توضح النتائج أن الحاصلين على دراسات عليا هم الأقل في مستوى إدارة المشاريع، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم (919.1) بانحراف معياري (197.0) كما أظهر اختبار (F) للإدارة المشاريع فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (178.38) أي أكبر من القيمة المعتمدة (96.1) بدلالة إحصائية (0.000) أقل من القيمة المعتمدة (05.0) مما يدل على وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على إدارة المشاريع، وبناء على النتائج التي أظهرها الجدول فإننا نصل إلى إثبات وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالإدارة المشاريع والأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص تعزي للمؤهل العلمي.

4. الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالإدارة المشاريع والأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص تعزي لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (٥١): اختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي وإدارة المشاريع حسب متغير المسمى

الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية df2	درجات الحرية df1	قيمة F	مستوى دلالة F
الأداء الوظيفي	مدير	2.015	0.326	310	3	93.854	0.000
	نائب مدير	3.147	1.094				
	رئيس قسم	3.591	0.927				
	موظف	4.117	0.612				
إدارة المشاريع	مدير	2.010	0.439	310	3	100.044	0.000
	نائب مدير	3.052	1.016				
	رئيس قسم	3.556	0.896				
	موظف	4.075	0.578				

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين ANOVA (F-Test) لاختبار الفروق لمتوسطات

الأداء الوظيفي حسب متغير المسمى الوظيفي إلى أن الموظفين هم الأعلى في مستوى الأداء الوظيفي، حيث بلغ متوسط إجاباتهم على فقرات مقياس الأداء الوظيفي (117.4)، بانحراف معياري (612.0) وربما يعود السبب في ذلك إلى اعتماد إدارة الشركة على الموظفين بشكل كبير جدا في أداء الأعمال فهم يمثلون إداري، مساعد إداري، سكرتير، فني، مراسل، ومدخلي البيانات وموظفي خدمة العملاء وغيرهم، بينما توضح النتائج أن المديرين هم الأقل في مستوى الأداء الوظيفي، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم (015.2) بانحراف معياري (326.0) وربما يعود السبب إلى قلة العدد، فأغلبهم في مناصب قيادية تتدرج من رئيس قطاع ومدير عام ومدير إدارة.

كما أظهر اختبار (F) للأداء الوظيفي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (854.93) أي أكبر من القيمة المعتمدة (96.1) بدلالة إحصائية (000.0) أقل من القيمة المعتمدة (05.0) مما يدل على وجود أثر لمتغير المسمى الوظيفي على الأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج أيضا أن الموظفين هم الأعلى في تقبل مبادئ إدارة المشاريع، حيث بلغ متوسط إجاباتهم على فقرات مقياس إدارة المشاريع (075.4) بانحراف معياري (578.0) بينما توضح النتائج أن المديرين هم الأقل في مستوى إدارة المشاريع، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم (010.2) بانحراف معياري (439.0) وربما يعود السبب إلى الشكل الهرمي للهيكل التنظيمي والذي يؤدي إلى انخفاض عدد المديرين بالنسبة للموظفين مما أدى إلى بلوغ نسبة الموظفين ثلاث أضعاف المديرين، كما أظهر اختبار (F) إدارة المشاريع فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (044.100) أي أكبر من القيمة المعتمدة (96.1) بدلالة إحصائية (000.0) أقل من القيمة المعتمدة (05.0) مما يدل على وجود أثر لمتغير المسمى الوظيفي على إدارة المشاريع.

وبناء على النتائج التي أظهرها الجدول السابق فإننا نصل إلى إثبات وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالإدارة المشاريع والأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص في المملكة تعزي لمتغير المسمى الوظيفي.

٥. الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالإدارة المشاريع والأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص في المملكة تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (٥٢): اختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي وإدارة المشاريع حسب متغير عدد سنوات

الخبرة

المحور	عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية df2	درجات الحرية df1	قيمة F	مستوى دلالة F
الأداء الوظيفي	أقل من 5	4.247	0.257	310	3	33.081	0.000
	من 5-10	4.069	0.663				
	من 10-15	3.668	0.987				
	من 15 فأكثر	2.852	1.063				
إدارة المشاريع	أقل من 5	4.139	0.404	310	3	40.006	0.000
	من 5-10	4.087	0.637				
	من 10-15	3.648	0.931				
	من 15 فأكثر	2.766	1.001				

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين ANOVA (F-Test) لاختبار الفروق لمتوسطات

الأداء الوظيفي حسب متغير عدد سنوات الخبرة إلى أن أصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات هم الأعلى في مستوى الأداء الوظيفي، حيث بلغ متوسط إجاباتهم (247.4) بانحراف معياري (257.0) وربما يعود السبب في ذلك إلى الحماس الذي يصاحب البدايات، فأصحاب الخبرات القصيرة غالباً ما يصاحبهم الشغف المؤدي إلى ارتفاع أدائهم، بينما توضح النتائج أن أصحاب الخبرات الكبيرة الأكثر من 15 عام هم الأقل في مستوى الأداء الوظيفي، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم (852.2) بانحراف معياري (063.1)

وربما يعود السبب إلى انخفاض الشغف لديهم، كما قد يعود السبب إلى انخفاض المستوى البدني والصحي بالتقدم في العمر، كما أظهر اختبار (F) للأداء الوظيفي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (081.33) أي أكبر من القيمة المعتمدة (96.1) بدلالة إحصائية (000.0) أقل من القيمة المعتمدة (05.0) مما يدل على وجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة على الأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج أيضا أن أصحاب الخبرات القليلة الأقل من 5 أعوام هم الأعلى في تقبل مبادئ إدارة المشاريع، حيث بلغ متوسط إجاباتهم على فقرات المقياس (139.4) بانحراف معياري (404.0) بينما توضح النتائج أن أصحاب الخبرات الطويلة الأكثر من 15 عام هم الأقل في مستوى تقبل إدارة المشاريع، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم

(766.2) بانحراف معياري (001.1) وربما يعود السبب إلى عدم تقبل الجديد بسهولة مع التقدم في العمر، أو قد يعود السبب إلى انخفاض الشغف، وقد يعود إلى عوامل أخرى لا علاقة لها بموضوع الدراسة، كما أظهر اختبار (F) للإدارة المشاريع فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%) حيث بلغت قيمة

(F) المحسوبة (006.40) أي أكبر من القيمة المعتمدة (96.1) بدلالة إحصائية (000.0) أقل من القيمة المعتمدة (05.0) مما يدل على وجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة على إدارة المشاريع ، وبناء على النتائج التي أظهرها الجدول فإننا نصل إلى إثبات وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالإدارة المشاريع والأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص تعزي لعدد سنوات الخبرة.

ويمكننا تلخيص مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في الجدول التالي:

جدول (٥٣): معاملات ارتباط بيرسون بين محاور مقياس الإدارة المشاريع والأداء الوظيفي في القطاعين

الحكومي والخاص

المتغيرات	تنظيم العمل	التحسين والتطوير المستمر	الإبداع والابتكار	العمل القياسي	العاملين متعددي الوظائف	التغيير في ثقافة العمل	الأداء الوظيفي
تنظيم العمل	1	0.862	0.793	0.794	0.698	0.714	0.874
التحسين والتطوير المستمر	0.862	1	0.845	0.769	0.740	0.764	0.871
الإبداع والابتكار	0.793	0.845	1	0.860	0.816	0.798	0.875
العمل القياسي	0.794	0.769	0.860	1	0.815	0.766	0.869
العاملين متعددي الوظائف	0.698	0.740	0.816	0.815	1	0.860	0.823
التغيير في ثقافة العمل	0.714	0.764	0.798	0.766	0.860	1	0.803
الأداء الوظيفي	0.874	0.871	0.875	0.869	0.823	0.803	1

يوضح الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط الواردة في الجدول بين المتغيرات المستقلة

والمستقلة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (99%) حيث نستنتج من نتائج اختبار معاملات

ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة المشاريع) ، (والمستقلة التابعة) الأداء الوظيفي وجود علاقات

ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين تلك العوامل، مما يعني أن كل زيادة في درجة توافر تلك المتغيرات سيؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي.

ويظهر من الجدول ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط إيجابية (862.0) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين تنظيم العمل والتحسين والتطوير المستمر، ويشير ذلك إلى أنه كلما لاهتمام بسبل التحسين والتطوير المستمر بالمنشأة بشكل أفضل سيؤدي ذلك إلى زيادة إمكانية تنظيم العمل بالمنشآت.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية (793.0) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين تنظيم العمل والإبداع والابتكار، ويشير ذلك إلى أنه كلما تم الاهتمام بشكل أكبر بسبل الأبداع والابتكار بالمنشأة سيؤدي ذلك إلى زيادة تنظيم العمل بشكل أفضل، ويؤدي إلى تطبيق مبادئ إدارة المشاريع.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية (794.0) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين تنظيم العمل والعمل القياسي، ويشير ذلك إلى أنه كلما تم الاتجاه إلى تطبيق سبل العمل القياسي سيؤدي ذلك إلى زيادة تنظيم العمل، والزيادة من إمكانية تطبيق إدارة المشاريع بالمنشأة.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية (698.0) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين تنظيم العمل والعاملين متعددي الوظائف، ويشير ذلك إلى أنه كلما تم الاتجاه إلى تطبيق مبادئ تعدد الوظائف للعاملين بالمنشأة سيؤدي ذلك إلى زيادة تنظيم العمل، والزيادة من إمكانية تطبيق إدارة المشاريع بالمنشأة.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية (714.0) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين تنظيم العمل والتغيير في ثقافة المنشأة، ويشير ذلك إلى أنه كلما تم الاتجاه إلى التغيير في ثقافة المنشأة سيؤدي ذلك إلى زيادة تنظيم العمل، وبالتالي الزيادة من إمكانية تطبيق إدارة المشاريع بالمنشأة.

تفسير معاملات ارتباط بيرسون لمحاوإدارة المشاريع وأثرها على الأداء الوظيفي:

- يوجد علاقة ارتباط إيجابية (874.0) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين تنظيم العمل والأداء الوظيفي، ويشير ذلك إلى أنه كلما تم الاهتمام بتنظيم العمل بالمنشأة سيؤدي ذلك إلى إمكانية تطبيق إدارة المشاريع بالمنشأة على أرض الواقع.
- يوجد علاقة ارتباط إيجابية (871.0) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين التحسين والتطوير المستمر والأداء الوظيفي، ويشير ذلك إلى أنه كلما تم اتجاه الدارة إلى التحسين والتطوير المستمر وتطبيقه بشكل مستمر وبجدية سيؤدي ذلك إلى إمكانية تطبيق إدارة المشاريع بالمنشأة بشكل أفضل وحصد نتائجها.
- يوجد علاقة ارتباط إيجابية (875.0) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين الأبداع والابتكار والأداء الوظيفي، ويشير ذلك إلى أنه كلما تم الاهتمام بتعظيم روح الأبداع والابتكار لدى العاملين بالمنشأة والصبر على إبداعاتهم وتقبلها بصدر رحب وبجدية والاهتمام بها، سيؤدي ذلك إلى إمكانية تطبيق إدارة المشاريع بالمنشأة وزيادة فرص نجاحها.
- يوجد علاقة ارتباط إيجابية (869.0) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين العمل القياسي والأداء الوظيفي، ويشير ذلك إلى أنه كلما تم الاهتمام بسبل العمل القياسي بالمنشأة وتوجيه العاملين إلى التركيز على ممارسات العمل القياسي سيؤدي ذلك إلى إمكانية تطبيق إدارة المشاريع بالمنشأة.
- يوجد علاقة ارتباط إيجابية (823.0) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين العاملين متعددي الوظائف والأداء الوظيفي، ويشير ذلك إلى أنه كلما تم اتجاه المنشآت إلى تعدد الوظائف للموظف الواحد وتدريب العاملين على العمل في أكثر من وظيفة وامتلاك أكثر من مهارة بالمنشآت سيؤدي ذلك إلى سهولة تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة بالمنشأة على أرض الواقع وحصد النتائج بشكل أفضل.

- يوجد علاقة ارتباط إيجابية (803.0) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين التغيير في ثقافة المنشآت الحكومية والخاصة والأداء الوظيفي ويشير ذلك إلى أنه بانتهاج الإدارة سياسات التغيير في ثقافة المنشآت، سيؤدي ذلك إلى إمكانية تطبيق إدارة المشاريع بالمنشآت بمبادئها وأبعادها بكفاءة أعلى.

القسم الخامس النتائج والتوصيات

١,٥ أهم نتائج الدراسة

أظهرت الدراسة النتائج التالية

أولاً: أثبتت نتائج الاختبارات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع والأداء الوظيفي، وهذا يتفق مع دراسة سنوسي، إدارة المشاريع وانعكاساتها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية، مصر، 2021 (ودراسة) عبدالله، درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد إدارة المشاريع وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، مصر، 2020 مما يشير إلى أن استخدام وتطبيق إدارة المشاريع يساهم في زيادة ورفع الأداء الوظيفي لدى الأفراد، كون أن إدارة المشاريع توفر للأفراد كل ما يحتاجونه وتساعدهم على رفع أدائهم الوظيفي.

ثانياً: أثبتت نتائج الاختبارات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تنظيم العمل والأداء الوظيفي، من حيث تناسب مكان العمل مع طبيعة العمل، ووجود دليل عمل واضح لتنظيم ملفات العمل وسبل تقديم الخدمات، ومن حيث متابعة الدارة لنظافة مكان العمل بشكل مستمر وتوزيع وترتيب المكاتب وفق تسلسل سير المعاملات والإجراءات بالقطاعين الحكومي والخاص في المملكة يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء الوظيفي بالمنشآت.

ثالثاً: أثبتت نتائج الاختبارات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحسين والتطوير المستمر والأداء الوظيفي، من حيث قدرة المنشآت الحكومية والخاصة على استحداث خدمات جديدة، وقدرة المنشآت الحكومية والخاصة على نشر ثقافة التحسين والتطوير المستمر بين العاملين، ومن حيث العمل على تقليل الأخطاء في الإجراءات الإدارية، وأيضاً توفير الشركة لمكانيات التدريب والتحسين للعاملين، مما يصل بالأداء الوظيفي لمستويات مرتفعة.

رابعاً: أثبتت نتائج الاختبارات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأبداع والابتكار والأداء الوظيفي، من حيث قدرة المنشآت على إدخال طرق وأساليب فريدة من نوعها لعملياتها الخدمية المقدمة للموظفين، ومن حيث تمكين الشركة لمعاملها من تقديم المقترحات لتطوير العمل، أيضاً من حيث سعي الشركة لزيادة مخصصاتها المالية لبرامج التدريب والتطوير، مما يصل بالأداء الوظيفي بالمنشآت إلى مستويات عالية.

خامساً: أثبتت نتائج الاختبارات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العمل القياسي والأداء الوظيفي من حيث إتباع المنشآت نظام لمراقبة الجودة الشاملة، واهتمامها بنشر ثقافة إزالة الضياع من الأنشطة، وكذلك اهتمامها باعتماد معايير لإجراءات العمل لمنع تكرار مشاكل الجودة، مما يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي.

سادساً: أثبتت نتائج الاختبارات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العاملين متعددي الوظائف والأداء الوظيفي، من حيث اهتمام المنشآت بتنوع مهارات العاملين بسبل مختلفة، وكذلك اعتماد المنشآت لأساليب التدوير الوظيفي بالقطاعات الحكومي والخاص لزيادة مهارات العاملين، أيضاً من حيث اهتمام الإدارة بتوفير مدربين على درجة عالية من الكفاءة لتدريب العاملين، وكذلك توفير أماكن للتدريب على درجة عالية من الكفاءة.

سابعاً: أثبتت نتائج الاختبارات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التغيير في ثقافة العمل والأداء الوظيفي، من حيث عمل الإدارة على تطوير وتحسين البنية التحتية اللازمة لأساليب وتقنيات الاتصال الإداري الحديثة بين المستويات الإدارية المختلفة، أيضاً من حيث تركيز المنشآت على نشر الوعي بالثقافة العامة والتخصصية بين العاملين بأغلب القطاعات الحكومية والخاصة، وكذلك امتلاك المسؤولين بالقطاع الخاص لروح المبادرة، مما يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاعات.

ثامناً: أثبتت نتائج الاختبارات وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع والعوامل الديموغرافية والوظيفية التالية (العمر، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) حيث تبين أن أصحاب الأعمار الصغيرة هم الأكثر اهتماماً لفكر إدارة المشاريع ، نظراً لاستحداث الفكر والحماس الذي يصاحب الأعمار الشابة، وكذلك أصحاب المؤهلات المتوسطة هم الأكثر اهتماماً بإدارة المشاريع،

أيضا أثبت الموظفون أنهم أكثر اهتماما وتطبيقا لمبادئ إدارة المشاريع عن مديريهم، كما تبين أن أصحاب سنوات الخبرة الأقل هم الأكثر اهتماما بتطبيق مبادئ إدارة المشاريع نظرا للحماس الذي يصاحبهم في بداية التحاقهم بالوظيفة والذي يؤهلهم لتقبل كل جديد، في حين أثبتت نتائج الاختبارات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع ومتغير الجنس وذلك نظرا لعدم وجود فروق بين الذكور والإناث في تقبل الفكر الجديد للإدارة المشاريع.

تاسعاً: أثبتت نتائج الاختبارات وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي والعوامل الديموغرافية والوظيفية التالية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) حيث تبين أن أصحاب الأعمار الصغيرة هم الأكثر حماسا والأداء للوظائف، نظرا للحماس الذي يتميز به أصحاب الأعمار الشابة، وكذلك أصحاب المؤهلات المتوسطة تبين أنهم الأكثر أداء، حيث تعتمد عليهم اغلب القطاعات الحكومية والخاصة اعتمادا كليا في الأعمال الشاقة أيضا أثبت الموظفون أنهم أكثر الاداء عن مديريهم، كما تبين أن أصحاب سنوات الخبرة الأقل هم الأكثر الاداء للوظائف نظرا للحماس الذي يصاحبهم في بداية التحاقهم بالوظيفة والذي يؤهلهم للأداء العالي، في حين أثبتت نتائج الاختبارات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي ومتغير الجنس .

٢,٥ التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشقها النظري والتطبيقي، وفي محاولة لزيادة قدرة القطاعين الحكومي والخاص على الاستفادة من تطبيق إدارة المشاريع في رفع الأداء الوظيفي للعاملين، فإن الباحث يوصي بما يلي:

١. ضرورة تأسيس وإطلاق إدارة للجودة بالقطاع التجاري تهتم بتطبيق أليات الجودة داخل القطاعين الداري والتجاري بالشركة على أن تكون تلك الدارة نواة لتفعيل وتطبيق أليات الدارة الرشيقة بالشركة من حيث الاهتمام بالجودة الشاملة في جميع القطاعات ليس القطاع الإنتاجي فحسب بل القطاع التجاري والداري أيضا، والحفاظ على استمراريتها، نظرا لما ثبت بالدراسة من آثار إيجابية للإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي.

٢. ضرورة توجيه اهتمام قطاع الموارد البشرية بالقطاعين الحكومي والخاص إلى إعادة صياغة التوصيف الوظيفي للوظائف بشكل واضح وإطلاع العاملين عليها حتى يتم توزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات لكل وظيفة بشكل واضح مما يجعل الأمر محكما بقواعد بعيدا كل البعد عن الأهواء الشخصية.
٣. ضرورة اهتمام المنشآت بالدراسات التحليلية لمقومات الوظيفة ونوع العمل الذي تتطلبه كل مرحلة من مراحل العمل.
٤. ضرورة زيادة تركيز إدارة المنشآت على مراعاة تناسب أماكن العمل مع طبيعة العمل قدر المكان وضرورة التركيز على التطوير المستمر لدليل العمل الذي ينظم ملفات العمل وسبل تقديم الخدمات أفضل.
٥. ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة التحسين والتطوير المستمر بين العاملين ، والعمل على تقليل الأخطاء في الإجراءات الإدارية والمالية من خلال استحداث برامج جديدة والسماح للعاملين بمناقشة أفكارهم.
٦. ضرورة سعي المنشآت لرفع إمكانيات ها الخاصة بتدريب وتحسين وتطوير العاملين، مما يصل بالأداء الوظيفي لمستويات مرتفعة على أن تهتم بزيادة مخصصات وميزانيات التدريب والبحث العلمي.
٧. اهتمام الادارة بنشر ثقافة إزالة الضياع من الأنشطة، وكذلك التركيز على اعتماد معايير لإجراءات العمل لمنع تكرار مشاكل الجودة، مما يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي.
٨. زيادة اهتمام الإدارة بتنويع مهارات العاملين باعتمادها لأساليب التدوير الوظيفي لزيادة مهارات العاملين وإمكانية استعمالهم لشغل أكثر من وظيفة في أن واحد عند الحاجة.
٩. ضرورة زيادة اهتمام الإدارات بشباب العاملين فقد تبين أنهم الأكثر اهتماما وتطبيقا ودعما لفكر إدارة المشاريع، وذلك بدعمهم وتدريبهم وتحفيزهم فهم يتقبلون الجديد بشكل أفضل.

١٠. ضرورة تركيز الإدارات على دعم أصحاب المؤهلات المتوسطة ودفعهم إلى استكمال تأهيلهم وتعليمهم

بما يفيد صالح العمل فهم الأكثر اهتماما ودعما لإدارة المشاريع.

١١. ضرورة دعم الادارات للموظفين فهم أكثر اهتماما وتطبيقا لمبادئ الدارة الرشيقة عن مديريهم، مع

التزام الإدارة بنشر الوعي بمبادئ إدارة المشاريع بين المديرين وتأهيلهم وتدريبهم ليتقبلوا الجديد، مع

الاهتمام بتأهيل الصف الثاني لهؤلاء المديرين بشكل أفضل من سابقهم.

١٢. اهتمام الإدارة بكبار السن وأصحاب الخبرات الطويلة ومحاولة استقطابهم وتحفيزهم للاستفادة

من خبراتهم الطويلة في صالح تطوير العمل، مع محاولة دمج خبرات القدامى بطاقات الشباب

لصالح العمل.

المراجع العربية الدراسات والأبحاث

أولاً: المراجع العربية:

- لـ الأنصاري ٢٠٢١ "تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرضا لدى معلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة المارات العربية المتحدة"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، مصر.
- لـ الأهدل ٢٠٢١، "أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية"، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط.
- لـ البدور ٢٠١٩ "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الموظفين في وزارة الشباب"، مجلة جامعة النجاح الوطنية، عمان، الأردن.
- لـ الجعافرة، وأبو رشيد، ٢٠٢٠ "أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع أجايل Agile على نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية.
- لـ الحبيب وآخرون ٢٠٢٠ "القيادة التحويلية مدخل لتحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل – دراسة مستقبلية"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مجلد 88، عدد 4، جزء 1، ص 148 – 196.
- لـ الخليفات ٢٠١٦، "مدى فاعلية تطبيق مبادئ الدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة: دراسة حالة"، الأردن.
- لـ السحباني 2021 "أثر التطوير الإداري في تعزيز ممارسة الادارة الرشيقة لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة"، مجلة جامعة السراء للعلوم الإنسانية، غزة، فلسطين.
- لـ الساكت ٢٠١٤ "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي – دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية"، مذكرة ماجستير، جامعة عمان، ص 28.
- لـ الغامدي والحربي ٢٠٢١ "دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع"، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر بعنوان بحوث إنسانية واجتماعية وطبيعية مبتكرة، اسطنبول، تركيا.

- لـ المحمادي ٢٠٢١ "الأبداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الاداريات بجامعة أم القرى"، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- لـ المطيري ٢٠١٩ "دور إدارة المشاريع في جودة مخرجات الأداء الداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مجلد ١١، عدد 29، ص 83 – 95.
- لـ حمدي سلمي إبراهيم. إدارة المشاريع الصغيرة إلى أين؟ الناشر مكتبة الأمير للتوزيع، ٢٠٠٥
- لـ الهديفي والعميلي (، 2021) "المتغيرات الديموغرافية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد 6، عدد 12، ص 43 – 63.
- لـ باديس (، 2015) "أثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي"، مجلة الدراسات القيادية الكمية، الجزائر.
- لـ بخبو وقبال (، 2020) "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق متطلبات الادارة الرشيفة – دراسة حالة مصنع الأسمنت سيدي موسى (أدرار) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار.
- لـ بالقرع (، 2020) "أثر إدارة المشاريع على تحقيق ممارسات الحثواء العالي للعاملين – دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة" مجلة التنظيم والعمل، مجلد 9، عدد 3، ص 102.
- لـ بالكرمي (، 2020) "أثر بعض مكونات البيئة الداخلية في الأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2"، مجلد 7، عدد 2، ص 43 – 64.
- لـ بن وارث (، 2016) " دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب إدارة المشاريع دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية المجل 17، العدد 2، الجزائر.
- لـ بوقطف (، 2015) "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، جامعة خشلة بالجزائر.

- لـ بيتور، وبن كوار (، 2022) "أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي – دراسة حالة شركة الأنابيب ألفايب"، جامعة غرداية، الجزائر.
- لـ تابعي (2022) "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع العمومي – دراسة تطبيقية على مديرية الموارد البشرية بوزارة الشؤون الخارجية بالجزائر"، مذكرة لنيل درجة الماجستير، جامعة الزاوية، الجزائر.
- لـ تباي (2019) "القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- لـ جبايلي (، 2018) "أثر إدارة الوقت الشخصي على الأداء الوظيفي لموظفات جامعات قسنطينة"، جامعة عبد الحمي دمهري، قسنطينة2، الجزائر.
- لـ ركاچ (2017) "مدى توفر متطلبات إدارة المشاريع ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة"، كلية فلسطين التقنية، دير البلح.
- لـ رميته (2021) "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي – دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية سكيكدة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير الأكاديمي، أم البواقي، الجزائر.
- لـ زيري (، 2021) "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي – دراسة ميدانية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة"، مذكرة لنيل درجة الماجستير الأكاديمي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- لـ زورة 2021 "السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، الجزائر.
- لـ سليمان وآخرون (2017) "البيئة الإبداعية وعلاقتها بالدائرة الرشيقة في الكليات التقنية العاملة في قطاع غزة"، كلية فلسطين التقنية، دير البلح.
- لـ سنوسي (، 2020) "إدارة المشاريع وانعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية"، مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، مجلد 4، العدد 8، جامعة بني سويف.

- لـ ستي ٢٠١٧ "معرفة أثر إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة مديرية التجارة لولاية عين الدفلى"، الجزائر.
- لـ شالا وبوشيخي ٢٠٢١ "إستراتيجيات إنجاح التعليم الإلكتروني ودورها في رفع فاعلية الأداء الوظيفي بالجامعات الجزائرية في ظل تفشي أزمة كوفيد ١٩"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مجلد 15، عدد 1، ص 165- ص 186، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر .
- لـ ضنبوري ٢٠٢١ "أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"، مذكرة لنيل درجة الماجستير الأكاديمي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- لـ عبد البصير ٢٠٢١ "تعزيز ممارسات إدارة المشاريع وأثرها على الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، مجلد 3، عدد 6، جزء 1، جامعة المنيا .
- لـ عضوم ٢٠٢١ "أثر الدارة الرشيقة في تحقيق الأبداع الداري في المنظمات غير الحكومية - دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية"، الجامعة الافتراضية السورية.
- لـ عكاشة ٢٠٢١ "دور إدارة الموارد البشرية في تبني أدوات الدارة الرشيقة: دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت"، المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والأدب واللغات مجلد 2، عدد 4، ص 47 - 71.
- لـ علي ٢٠٢٠ "تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة"، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، الجزائر.
- لـ علي ٢٠٢١ " دور الإدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة"، المجلد 12، عدد 2، ص 45 - 102.
- لـ كرتات ٢٠١٨ " متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة بجامعة الملك خالد"، مجلة جلوبال لعلوم الاقتصاد والادارة، عدد 6، جامعة الملك خالد.

لـ محل(2021)"تحقيق المزايا التنافسية لشركة نفط الشمال من خلال أدوات الادارة الرشيقة - دراسة تحليلية"، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 3، عدد 1، كلية الدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق .

لـ محمد ٢٠١٩ "الدور الوسيط للقيادة الرشيقة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي - دراسة على عينة من المصارف التجارية بولاية النيل الأزرق بالسودان خلال عام ٢٠١٩"، مجلة جرش للبحوث والدراسات، جامعة جرش، مجلد 21، عدد 1، ص 159 - 176.

لـ مسعودي ٢٠١٦ "أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي - دراسة حالة في المصححة الطبية الجراحية الضياء ورقلة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير الأكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

لـ مقراني ٢٠٢١ أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي - دراسة حالة في وكالة أليانس للتأمينات بأم البواقي"، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

لـ مقيم ٢٠٢٠ "إدارة المشاريع وأثرها في تحقيق الأبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بكسيدة (الجزائر مجلة بحوث الدارة والاقتصاد، مجلد 2، عدد 5، ص 39

لـ باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (٢٠٢٠). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت) رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219633>

لـ بلال، زروق عثمان، و كشوب، أحمد سهيل. (٢٠٢٠). أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٤، ع ٤، 68 - 51 مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1047763>

لم بلولة، سعيدة، و لطرش، محمد. (٢٠٢٤). أثر الاستغراق الوظيفي على الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية بالمدرسة الوطنية للغابات - باتنة. *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، مج ٨،

ع ١ ، 335 - 316 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1473974>

لم بن خيرة، سامي، و بوخلوة، باديس. (٢٠٢١). أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بتقريت. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*،

مج ٨، ع ١ ، 16 - 1 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1166223>

لم حزين، يارا فهي رمضان، و البزايعة، صخر عبد ربه إبراهيم. (٢٠٢٤). (أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية لشركات الإنشاءات في الأردن) رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1496606>

لم حوامدة، عبدة باسم، و الملكاوي، أحمد فواز. (٢٠٢٢). (أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية على شركات المقاولات في الأردن) رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة جرش، جرش. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1305589>

لم حيارات، براء سعود أحمد، و قطيشات، رانية جعفر. (٢٠٢١). (أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان) رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1299592>

لم الحياصات، وائل بشير عبد الكريم. (٢٠٢٠). أثر البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية علي البنوك في محافظة البلقاء. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، مج ٩، ع ٢ ، 243 - 226 مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1090218>

لم الخريسات، راية زياد يوسف، و الشعار، إسحق محمود نزال. (٢٠٢٤). (أثر ريادة الأعمال في أداء المشاريع: الدور الوسيط لمرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة

الطاقة والثروة المعدنية في الأردن) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1497558>

لـ الشربيني، نهى عبدالرازق عبدالرازق. (٢٠٢٠). أثر القيادة الخيرة على الأداء الوظيفي: دراسة

تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط. /مجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١١، ع ٤،

1066 - 1088. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1112158>

لـ الصرايرة، حازم أمين لافي، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (٢٠٢٢). (أثر التدوير الوظيفي في فاعلية

الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية مديريّة جمارك العقبة) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة،

مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1363654>

لـ الطالب، ليلى صالح حسين. (٢٠٢٢). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي. /المجلة العربية للنشر

العلمي، ع ٥٠، 477 - 488. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436805>

لـ الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (٢٠٢١). (أثر التأزر الاستراتيجي في

إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت) رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة

العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1220288>

لـ العبدالات، ديماس شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (٢٠٢١). (أثر الحاكمية الرشيدة

في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى) رسالة دكتوراه غير

منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1219761>

لـ النواجي، هديل محمد سالم، و عربيات، عبدالله رضوان محمد. (٢٠٢٤). (أثر تطبيق الاستراتيجيات

الريادية على أداء المشاريع: حالة دراسية المشاريع الإنشائية الحكومية في الأردن) رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1496549>

ثانيًا: الكتب

- ← عبد الباقي ٢٠٠٥ "الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية"، الدار الجامعية، مصر، ص 175.
- ← مصطفى ٢٠٠٥ "المدير ومهاراته السلوكية"، القاهرة، ص 97.

ثالثًا: المراجع الاجنبية

← ، "أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاعات الصناعية Ozel, & Bayraktar (2018) في دولة تركيا"، تركيا.

- Damrath: 2012 developing conceptual models for implementing Lean Management in service companies Vishal, (2021), "Productivity Improvement of Shopfloor Process Through Lean Management", IGRES, V10, Issue 9.
- Westre, (2022), "Shopfloor Management – A Tool of Lean Management", SCIENDO, V30, Issue3, pp 238-245.

الملاحق

استبيان

السيدات والسادة الأفاضل،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد....

يجري الباحث دراسة بعنوان "أثر إدارة المشاريع على الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية " وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة المشاريع من جامعة ميداو شن، ولكون الموضوع يخص منشاتكم لذا فإن نجاح هذا الدراسة يرتكز على مدى مساهمتكم في قراءتها بدقة ومن ثم الإجابة عن فقراتها وذلك بوضع إشارة (√) في المربع الذي يتفق مع رأيك.

وأشكركم سلفاً عن تقديركم لأهمية الدراسة وتعاونكم معي للوصول لنتائج هذه الدراسة. وأود أعلامكم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية

١- النوع الاجتماعي

☐ ذكر

☐ أنثى

٢- العمر

☐ ٣٠ سنة فأقل

☐ من ٣١ - ٣٤ سنة

☐ من ٣٥ - ٣٩ سنة

☐ ٤٠ سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراة

☐ غير ذلك

٤- عدد سنوات الخبرة

☐ ٥ سنوات فأقل

☐ من ٦ - ١٠ سنة خبرة

☐ من ١١ - ١٥ سنة

☐ ١٦ سنة فأكثر

٥- المركز الوظيفي

☐ رئيس مجلس إدارة

☐ نائب رئيس مجلس إدارة

☐ مدير

☐ مساعد مدير

☐ رئيس قسم

☐ مدير فرع

☐ غير ذلك

محاور الاستبيان

أولاً يهدف هذا الاستبيان الى تحليل وفهم تأثير ممارسات إدارة المشاريع على الأداء الوظيفي للموظفين في القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية، يرجى الإشارة الى مدى موافقتك أو عدم موافقتك على ما يلي وهذا الاختيار الذي يعكس رأيك من خلال مشاركتك في الاستبيان:

لا	لا	اتفق	اتفق	محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها
اتفق	اتفق	محايد	اتفق	بقوة
بقوة	بقوة	بقوة	بقوة	بقوة
البعد الأول: تنظيم العمل				
				١. يتناسب مكان العمل مع طبيعة العمل
				٢. يوجد دليل عمل غير واضح لتنظيم ملفات العمل وطريقة تقديم الخدمة لهم
				٣. تحفز الإدارة على الانضباط الذاتي للعاملين للحفاظ على مكان العمل مرتبا باستمرار
				٤. توفر القطاعات الحكومية والخاصة أدوات السلامة المهنية في موقع العمل
				٥. تتبع الإدارة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم مكان العمل
				٦. تركز الإدارة على المتابعة المستمرة لنظافة العمل لجعلها ملائمة لأداء الأعمال

					٧. : توزيع وترتيب المكاتب يتم وفق تسلسل سير المعاملات والإجراءات بالقطاعات الأخرى
البعد الثاني: التحسين والتطوير المستمر					
					٨. تتوافر بالقطاعات الحكومية والخاصة القدرة على استحداث خدمات جديدة تلبي احتياجات الموظفين
					٩. يتوافر بالقطاعات الحكومية والخاصة الاستعداد لدعم ونشر ثقافة التحسين والتطوير المستمر للأداء
					١٠. يتم الاهتمام بمقترحات الموظفين في تحسين وتطوير قدراتهم
					١١. يتم العمل على تقليل الأخطاء في الإجراءات الإدارية والمالية
					١٢. تتوافر القطاعات الحكومية والخاصة الرخص المهنية
					١٣. يتم توفير إمكانيات تسهل من عمليات التدريب والتحسين المستمر
					١٤. تتوافر القدرة على استخدام الحوسبة واجراء التحسينات والتحديثات باستمرار على البرامج التدريبية

الثالث: الإبداع والابتكار

١٥.	تقوم القطاعات الحكومية والخاصة بإدخال طرق وأساليب فريدة من نوعها لتبني مواهب وابداع الموظفين				
١٦.	تمكن القطاعات الحكومية والخاصة للموظفين من القدرة على تقديم اقتراحات لأساليب جديدة لأداء الأعمال				
١٧.	تقوم القطاعات الحكومية والخاصة باستحداث تغييرات جذرية في هياكلها التنظيمية				
١٨.	تسعى القطاعات الحكومية والخاصة الى زيادة مخصصاتها المالية لبرامج التدريب والتطوير				
١٩.	تقوم القطاعات الحكومية والخاصة باستحداث سياسات جديدة في مجال التدريب والتعيين والمكافأة والحوافز				
٢٠.	تقوم القطاعات الحكومية والخاصة بدعم الجماعي وروح الفريق				
٢١.	تقوم القطاعات الحكومية والخاصة بإدخال طرق وأساليب فريدة من نوعها لتبني مواهب وابداع الموظفين				

البعد الرابع: العمل القياسي					
				تتبع القطاعات الحكومية والخاصة لمراقبة الجودة	٢٢.
				تهتم الإدارة بنشر ثقافة إزالة الضياع من الأنشطة والتحسين المستمر بين الموظفين	٢٣.
				تتخلص القطاعات الحكومية والخاصة من الأنشطة التي لا تضيف قيمة	٢٤.
				تعتمد الإدارة معايير لإجراءات العمل لمنع تكرار مشاكل الجودة	٢٥.
				تسعى الإدارة لإتمام العمل وإنجازه في وقت قياسي لتجنب التأخير	٢٦.
البعد الرابع: العمل القياسي					
				تعمل الإدارة على تنويع مهارات عاملها باستخدام أساليب التدوير الوظيفي	٢٧.
				يزيد أداء العاملين بالقطاعات الحكومية والخاصة عند نقلهم إلى أقسام أخرى	٢٨.
				تهتم الإدارة بتوفير عاملين لديهم القدرة على العمل في أكثر من قسم أو أكثر من وحدة	٢٩.

٣٠.	تهتم الإدارة بتوفير مدربين على درجة عالية من الكفاءة لتدريب العاملين وأماكن مهنية للتدريب بشكل مميز				
٣١.	تحفز الإدارة العاملين على اكتساب مهارات متعددة في وظائف أخرى				
٣٢.	يستجيب العاملون لأساليب التدوير الوظيفي دون مقاومة				
البعد السادس: التغيير في ثقافة العمل					
٣٣.	تعمل الإدارة على تطوير البنية التحتية لأساليب وتقنيات الاتصال الإداري الحديثة بين مستويات الإدارة المختلفة				
٣٤.	تهتم الإدارة بتعظيم الجوانب الاجتماعية والتواصل بين العاملين بالتأكيد على مبدأ الاتصالات غير الرسمية				
٣٥.	تعمل الإدارة على نشر التوعية بين العاملين عن أهمية الثقافة العامة والتخصصية				
٣٦.	يملك العاملون ثقافات متعددة تمكنهم من التغيير عند الحاجة				
٣٧.	يتمتع المسؤولون بالقطاعات الحكومية والخاصة بروح المبادرة				

ثانيا المتغير التابع					
البعد الأول: جوانب الجودة داخل العمل					
				تضع القطاعات الحكومية والخاصة أهداف شاملة للجودة	٣٨.
				هناك وحدة متخصصة في القطاعات الحكومية والخاصة تطبق آليات الجودة	٣٩.
				تتسم أهداف الجودة بتحدي قدرات العاملين	٤٠.
				تحرص القيادات الإدارية بالقطاعات الحكومية والخاصة على التوجيه والتحسين المستمر لجودة الأداء	٤١.
				يتم توصيل أهداف الجودة بوضوح لكافة العاملين	٤٢.
				تخطط القطاعات الحكومية والخاصة لإقامة مشروعات لتحسين الجودة	٤٣.
البعد الثاني رضا العاملين عن الوظيفة					
				القطاعات الحكومية والخاصة تملك نظام عادل للحوافز والكافات	٤٤.
				يمتلك العاملون شعورا بأن وظائفهم توفر لهم فرص لاستثمار طاقاتهم وقدراتهم	٤٥.

					٤٦. تتوافر الأدوات الضرورية اللازمة لإتمام العمل
					٤٧. تسعى الإدارة إلى تكوين علاقات طيبة وإيجابية مع العاملين
					٤٨. يتبع القيادات الإدارية النمط التشاركي في القيادة والإشراف
					٤٩. توفر بيئة العمل شروط السلامة المهنية للعاملين وبالتالي فهي بيئة آمنة
					٥٠. هناك اهتمام بتحديد المسؤوليات وتوزيع الاختصاصات لكل وظيفة
					٥١. تراعي الإدارة رغبات واحتياجات وتصورات العاملين عند وضع أي برنامج تدريبي
البعد الثالث: الإلمام الوظيفي					
					٥٢. تقوم الإدارة بعمل دراسات تحليلية لمقومات الوظيفة ونوع العمل الذي تتطلبه كل مرحلة
					٥٣. توفر الإدارة المعلومات عن الأنشطة التي يتم القيام بها من خلال الوظائف
					٥٤. تهتم الإدارة بتوضيح أهداف العمل

					لجميع العاملين	
					هناك بيانات تحليلية جيدة عن الوظائف الموجودة بالقطاعات الحكومية والخاصة	٥٥.
					يؤدي جميع العاملين أعمالهم وفق جودة محددة	٥٦.
					يتم تحديد المهام وبالتالي خطوط السلطة والمسئولية	٥٧.
البعد الرابع: الإبداع والابتكار في الأداء الوظيفي						
					يتم إقامة حلقات نقاشية بين العاملين لاستثمار أفكارهم	٥٨.
					تتبع الإدارة أسلوب العصف الفكري لإثارة القدرات الإبداعية للعاملين	٥٩.
					تهدف البرامج التدريبية إلى تحقيق الإثراء الوظيفي	٦٠.
					تعتمد الإدارة اقتراحات العاملين في تطوير سياسات العمل	٦١.
					يشارك العاملين في تحديد أهداف العمل معهم	٦٢.
البعد الخامس: نوعية العمل						
					تهتم الإدارة بزيادة إدراك العاملين لمهام	٦٣.

					العمل الذي يقومون به	
					٦٤. تهتم الإدارة بزيادة ورفع رغبة واهتمام العاملين بعملهم	
					٦٥. تهتم الإدارة بكل ما يزيد من مهارات العاملين وبراعتهم في تنفيذ الأعمال الموكلة إليه	
					٦٦. تركز الإدارة على زيادة قدرة العاملين على التنظيم	
					٦٧. تركز الإدارة على الاهتمام برفع قدرة العاملين	
البعد السادس: كمية العمل المنجز						
					٦٨. يحرص العاملون استخدام أوقات العمل في إنجاز كافة المهام والواجبات المطلوبة بما يخدم العمل	
					٦٩. يحرص العاملون على إنجاز الأعمال المسندة إليهم بدقة عالية	
					٧٠. يحرص العاملون على أداء مهامهم بأسرع وقت ممكن	
					٧١. يتناسب مقدار العمل الذي يستطيع العاملون إنجازه في الظروف العادية مع ما	

					تطلبه منه الإدارة	
البعد السابع: المثابرة والوثوق						
					٧٢. لدى قيادات القطاعين الحكومي والخاص الشخصية القيادية والحاسمة عننن اتخاذ القرارات	
					٧٣. تقدر الإدارة المبادرات المتميزة من العاملين وتعمل على سرعة إنجازها	
					٧٤. يملك العاملين الجدية الكافية والتفاني في العمل	
					٧٥. يبذل العاملين قصارى جهدهم في تحمل المسؤولية العمل الموكل إليهم من حيث الإنجاز في الوقت المحدد	
					٧٦. يحتاج العاملين بشكل مستمر إلى الارشاد والتوجيه من المشرفين	
					٧٧. يحتاج العاملين بشكل مستمر غل تقييم نتائج أعمالهم من قبل المشرفين	
البعد الثامن: معايير جودة الأداء						
					٧٨. تعتمد الشركة في قراراتها على أسس ومعايير علمية سليمة	
					٧٩. تعمل الشركة على تحسين مهارات	

					العاملين في استخدام التكنولوجيا	
					٨٠. تعمل الشركة على تجميع المعلومات عن خصائص كل وظيفة مطلوبة	
					٨١. تقوم الشركة بتدريب العاملين وفق خطة شاملة	
					٨٢. يساعد النظام الحالي العاملين على وجود دراية تامة عن مهام عملهم	
					٨٣. يتم تطوير اللوائح الوظيفية بصفة مستمرة لمواكبة التطور	
					٨٤. تستند الشركة في قراراتها على قاعدة معلوماتية متطورة	
البعد التاسع تقييم الأداء						
					٨٥. هناك ربط بين نتائج تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية	
					٨٦. تتوافر بالعمل الوسائل المناسبة لقياس الأداء	
					٨٧. نظام تقييم الأداء الحالي مناسب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لتنمية العاملين	
					٨٨. تتوافر التغذية المرتدة النشطة الفعالة بشكل مستمر	

					٨٩. يتم ابتكار سياسات جديدة تتناسب مع التغيير من خلال نتائج نظام تقييم الأداء	
					٩٠. يتم تحديد نقاط القوة لدى العاملين وتدعيمها وكذلك تحديد نقاط الضعف لدى العاملين ومعالجتها	
					٩١. تعتمد القطاعات الحكومية والشركات على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لتحديد المكافأة	
					٩٢. يوفر نظام تقييم الأداء مقياس لمدى نجاح العمل في تحقيق أهدافها	

القسم الثاني: المرئيات حول الدراسة ومتطلباتها

الغاية من قياس الأداء الوظيفي:

تهدف عملية قياس الأداء الوظيفي إلى جمع وتحليل البيانات حول المهارات والجدارات الخاصة بالموظفين، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف لديهم. هذا التحليل يمكن الإدارة من إعداد خطط تطويرية دقيقة تعزز من مهاراتهم وكفاءاتهم. تحسين وتطوير الأداء الوظيفي يؤدي بشكل مباشر إلى رفع الإنتاجية وزيادة جودة المخرجات، مما يساهم في تحقيق أهداف المنشأة وزيادة رضا الموظفين عن أدائهم.

أهمية قياس الأداء الوظيفي للموظفين:

- يهدف قياس الأداء الوظيفي إلى فهم النقاط التي يمكن تطويرها لدى الموظف، سواء كانت تتعلق بالجدارات أو المهارات.
- يساعد جمع البيانات وتحليلها في تحديد المهارات الأساسية ونقاط القوة والضعف لدى الموظف.
- هذه الخطوة ضرورية لتصميم خطة تطويرية للموظف، مما يؤدي إلى تعزيز إنتاجية المنشأة وتحسين جودة مخرجاتها.

دور التوثيق في إدارة المشاريع:

- إدارة المشاريع تعتمد على التوثيق لضمان وضوح الأهداف والخطط، مما يتيح رؤية شاملة لجميع عناصر المشروع.
- التوثيق يساهم في بناء منهجيات دقيقة لتخطيط المشروع وتوزيع المهام، مما يجعل من الممكن إعداد مؤشرات أداء (KPI) لقياس الجدارات والمهارات المطلوبة.
- أهمية تطوير المهارات والجدارات:
- تعتبر تنمية المهارات وتطويرها خطوة أساسية في تحسين أداء الموظفين.

- من خلال اعتماد خطة واضحة للمشروع، يمكن توزيع مهام المشروع بناءً على مهارات وجدارات كل عضو، مما يسهم في تحديد الأدوار بوضوح وتقييم أداء الأفراد بناءً على الكفاءات الموكلة إليهم.

✎ أثروصوح المهام على الرضا الوظيفي:

- وجود مهام واضحة يسهم في تحسين الرضا الوظيفي بين الموظفين.
- يمكن أن يؤدي تضمين مؤشرات الأداء الخاصة بالجدارات والمهارات كأداة قياس إلى زيادة الرضا الوظيفي من خلال وضوح الأهداف وتحقيق الأدوار المناسبة.

Mid-Ocean University
College of Management
Project Management



**The impact of Projects on job Performance in Saudi
Arabia**

Preparation:

Fawaz Abdullah Alwarhi

Supervision:

Dr. Asma Abuanzeh

1446-2024