

أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع علي تحسين الأداء التشغيلي في مصانع المياه

المعدنية

**The Impact of project management practices on enhancing
operational performance in mineral water manufacturing plants**

عبد الرحمن عبدالله المغامسي

الرقم الأكاديمي ٢٥٣٠٠٠١٤٢

طالب ماجستير في إدارة المشاريع

Abdulrahman Abdullah AlMughamsi

Master of Project Management student

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿قَالُوا سُبْحَنَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

[البقرة: ٣٢]

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، والذي وفقني لإتمام هذا العمل ، وأعانني علي إكمال مسيرتي العلمية .

أهدي هذا الجهد المتواضع إلي والدي العزيزين ، اللذين كانا بعد الله تعالى مصدر دعمي وسندي في جميع مراحل حياتي ، فلهما مني خالص الحب والتقدير والامتنان ، وأسأل أن يبارك في عمرهما ويجزيهما عني خير الجزاء .

وإلي أسرتي الكريمة ، التي أحاطتني بالتشجيع والدعم ، وكان سببا في مواصلة طريق النجاح وتحقيق هذا الإنجاز .

كما أهدي هذا العمل إلي كل معلم وأستاذ أفادني بعلمه ، وأسهم في بناء شخصيتي العلمية والعملية ، وإلي زملائي وأصدقائي الذين شاركوني رحلة الدراسة وقدموا لي الدعم والتشجيع .

وأخيرا ن أهدي هذا العمل إلي كل من كان له أثر طيب في حياتي ، وأسأل الله أن يجعله عملا نافعا خالصا لوجهه الكريم .

الشكر والتقدير :

الحمد لله رب العالمين ، الذي وفقني وأعانني علي إتمام هذا البحث ، والصلاة والسلام علي سيدنا محمد صل الله عليه وسلم ، وعلي آله وصحبه أجمعين .

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلي كل من أسهم في دعمي ومساندتي خلال إعداد هذا المشروع ، سواء بالنصح أو التوجيه أو التشجيع ، وكان له أثر في إنجاز هذا العمل .

كما أتقدم بالشكر إلي أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميدأوشن ، علي ما قدموه من علم وتوجيه خلال سنوات الدراسة ، وأسأل الله أن يجزيهم خير الجزاء .

وأتوجه بالشكر والتقدير إلي إدارة ومنسوبي مصانع المياه المعدنية علي تعاونهم وتوفير البيئة المناسبة لإجراء هذه الدراسة .

ولا يفوتني أن أعبر عن بالغ امتناني لأسرتي الكريمة ، التي كانت الداعم الأول لي طوال مسيرتي العلمية ، ولجميع زملائي وأصدقائي الذين قدموا لي الدعم والمساندة .

وفي الختام ، أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم ، وأن ينفع به ، وأن يوفق الجميع لما فيه الخير والنجاح .

الملخص:

الأهداف: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع (إدارة الوقت ، إدارة التكاليف ، إدارة الموارد البشرية) علي تحسين الأداء التشغيلي في مصانع المياه المعدنية بالمملكة العربية السعودية.

المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مصانع المياه المعدنية ، وتم توزيع (٤٠٠) استبانة على عينة الدارسة، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS).

النتائج: أظهرت وجود مستوى مرتفع في استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة المشاريع (إدارة الوقت ، إدارة التكاليف ، إدارة الموارد البشرية) علي تحسين الأداء التشغيلي في مصانع المياه المعدنية بالمملكة العربية السعودية .

الخلاصة: توصلت الدراسة لوجود أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع علي تحسين الأداء التشغيلي في مصانع المياه المعدنية بالمملكة العربية السعودية ، وأوصت الدراسة بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة ومتخصصة لتطوير ممارسات إدارة المشاريع، بحيث تكون هذه البرامج مواكبة لأحدث التطورات التكنولوجية،، كما توصي الدراسة بإجراء تقييمات دورية لرضا الموظفين والمستفيدين عن الإجراءات الإدارية، والاستفادة من نتائجها في تطوير الخدمات وتقليل التعقيدات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة المشاريع – الأداء التشغيلي – مصانع المياه المعدنية .

Abstract:

Objective: This study aimed to examine the influence of project management practices, including time management , cost management ,and

human resource management , on enhancing operational performance in bottled water manufacturing plants across the kingdom of Saudi Arabia .

Methodology: The research adopted a descriptive–analytical approach . The study population consisted of employees working in bottled water factories. A total of 400 questionnaires were distributed to the selected sample to achieve the research objectives and test the proposed hypotheses. Data were collected using a structured questionnaire and analyzed through the statistical package for the social sciences (SPSS) .

Results: the findings revealed that respondents reported a high level of implementation of project management practices, particularly in the areas of time management , cost management , and human resource management , and human resource management . The results further indicated that these practices have a statistically significant and positive effect on improving operational performance in bottled water manufacturing companies operating .

Conclusion: the study concluded that effective adoption of project management practices plays a vital role in strengthening operational performance within Saudi Arabia bottled water industry . Accordingly , The study recommends designing and implementing continuous training programs aimed at developing project management competencies while ensuring that these programs keep pace with recent technological advancements . In

addition, organizations are encouraged to conduct regular assessments of employee and beneficiary satisfaction with administrative procedures and to utilize the findings to improve service quality and enhance administrative efficiency .

Keywords: Project management practices , operational performance , Bottled water industry ; Kingdom of Saudi Arabia.

فهرس المحتويات

الاهداء.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
شكر وتقدير.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
المستخلص.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
فهرس المحتويات.....	ح
قائمة الجداول.....	ك
قائمة الأشكال.....	ك

١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة..... ١٣

١.١ المقدمة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٢.١ مشكلة الدراسة:.....	١٤
٣.١ أهمية الدراسة:.....	١٦
1.3.1 الأهمية العلمية:.....	١٦
٢.٣.١ الأهمية العلمية:.....	١٦
٤.١ أهداف الدراسة:.....	١٧
٥.١ تساؤلات الدراسة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٦.١ فروض الدراسة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٧.١ نموذج البحث:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٨.١ حدود الدراسة:.....	١٨

٢ الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

أولا : الإطار النظري

ثانيا : الدراسات السابقة

٥.٤.٢ التعقيب على الدراسات السابقة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
١.٥.٤.٢ أوجه التشابه بين الدّراسة الحالية والدّراسات السّابقة:.....	٢٥
٢.٥.٤.٢ مجالات الاستفادة من الدّراسات السّابقة:.....	٢٦
٣.٥.٤.٢ ما يميّز هذه الدّراسة عن الدّراسات السّابقة:.....	٢٦

٤.٥.٤.٢ إيضاح الفجوة البحثية: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٣ الفصل الثالث: منهجية الدراسة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

١.٣ مقدمة:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٢.٣ منهج الدراسة:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

3.3 مجتمع الدراسة:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٤.٣ عينة الدراسة:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٥.٣ مصادر الحصول على البيانات:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٦.٣ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

١.٦.٣ توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٢.٦.٣ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:..... ٣٠

٣.٦.٣ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:..... ٣٠

4.6.3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:..... ٣٠

5.6.3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:..... ٣١

٧.٣ أدوات الدراسة وتطويرها:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٨.٣ الاستبانة:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٩.٣ تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة):..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

١٠.٣ صدق الاستبانة:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

1.10.3 "الصدق الظاهري" "صدق المحتوى":..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

2.10.3 صدق المقياس:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

١١.٣ ثبات الاستبانة:..... ٣٣

١٢.٣ اختبار التوزيع الطبيعي:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

١٣.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٥ الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

١.٥ المقدمة:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٢.٥ النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٣.٥ النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

١.٣.٥ النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الأولى (H.1):..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٢.٣.٥ النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الثانية (H.2):..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٣.٣.٥ النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الثالثة (H.3):..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٤.٣.٥	النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى (H1.1): خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٥.٣.٥	النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية (H1.2): خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٦.٣.٥	النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H1.3): خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٧.٣.٥	النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H.٣.٤): خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٨.٣.٥	النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H.٣.٥): خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٩.٣.٥	النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية السادسة (H.٣.٦): خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
١٠.٣.٥	النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية السابعة (H.٣.٧): خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٤.٥	التوصيات:.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	قائمة المراجع.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	أولاً: المراجع العربية:.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	ثانياً: المراجع الأجنبية:.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	الملاحق.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	Abstract.....هـ

قائمة الجداول

- جدول (١.٢): الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة..خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
- جدول (١.٣): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
- جدول (٢.٣): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
- جدول (٣.٣): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
- جدول (٤.٣): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
- جدول (٥.٣): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
- جدول (٦.٣): مستويات الإجابة.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
- جدول (٧.٣): نتائج الاتساق البنائي.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
- جدول (٨.٣): نتائج الارتباط بين الفقرات والبعد الكلي.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. ٣٢
- جدول (٩.٣): معاملات قياس ثبات الاستبانة.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. ٣٤
- جدول (١٠.٣): نتائج الالتواء والتفرطح للتوزيع الطبيعي.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
- جدول (٩.٤): معامل تضخم التباين والتباين المسموح.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
- جدول (١٠.٤): نتائج تحليل التباين لاختبار ملائمة نموذج الدراسة..خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
- جدول (١١.٤): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في تحسين الأداء التشغيلي ٤٢
- جدول (١٢.٤): نتائج تحليل التباين لاختبار ملائمة نموذج الدراسة..خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

قائمة الأشكال

- شكل (١.١): نموذج البحث.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
- شكل (١.٣): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
- شكل (٢.٣): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
- شكل (٣.٣): الوصف الاحصائي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
- شكل (٤.٣): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
- شكل (٥.٣): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

الفصل الأول:
الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تتطلع معظم منشآت الأعمال اليوم إلي تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أدائها ، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها ، وبناء مركز إداري قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها ، والتي تتسم بالتغيير المستمر والمنافسة الحامية علي الموارد بكل أنواعها ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب أن تمتلك هذه الكيانات رؤية استراتيجية عميقة ، ورسالة واضحة ، وإدارة رصينة ، تستطيع من خلال ذلك النظر إلي آفاق المستقبل ببصيرة ثاقبة ورؤية صائبة لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدي البعيد في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية والتنافسية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمعلوماتية والإدارية التي تواجه من يقوم بعملية الإدارة .

وذلك لأن تحقيق النجاح والتفوق والتميز والبقاء في ظل هذا العصر يتطلب قدرات وكفاءات إدارية عالية ذات فكر إداري راسخ ورصين يقوم علي استراتيجية قادرة علي دراسة وتحليل البيئة وقراءة توقعات المستقبل ، والتعامل مع حالات عدم التأكد في ظل البيئة التنافسية ، كل ذلك من أجل إنجاز الأهداف التي من أجلها قامت هذه المنظمات ، وهذا لا يأتي إلا من خلال إتباع مدخل الإدارة الحديثة التي تعبر عنها إدارة المشروعات بكل مفرداتها بصورة متكاملة . (الجمال وآخرون، 2023، ص ٧٧)

وتعد إدارة المشاريع من الأدوات الرئيسية التي تمكن المؤسسات من تحسين أدائها العام من خلال التخطيط الجيد ، والتنظيم الفعال ، ومراقبة الموارد بشكل دقيق ، وكما تتضمن إدارة المشاريع

مجموعة من العمليات المترابطة التي تشمل التخطيط ، التنفيذ، المراقبة ، والإغلاق ، ومن خلال هذه العمليات ، يمكن للمؤسسات تحقيق توازن بين الجدول الزمني ، التكلفة ، جودة المخرجات . Heinrich (and et al.,2022)

مشكلة الدراسة:

يشهد قطاع صناعة المياه المعدنية تحولات متسارعة فرضتها المنافسة المتزايدة ، وارتفاع متطلبات الجودة ، والتغير المستمر في احتياجات الأسواق ، الأمر الذي يجعل المحافظة علي مستوى مرتفع من الأداء التشغيلي تحديا إداريا يتطلب توظيف مداخل إدارية أكثر كفاءة ، وينظر إلي ممارسات إدارة المشاريع باعتبارها وسيلة تنظيمية تساعد المؤسسات الصناعية علي تحسين التخطيط ، وتنسيق الموارد ، ومتابعة التنفيذ ، وإدارة المخاطر، بما يسهم في رفع كفاءة العمليات التشغيلية وتحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة .

ورغم تنامي الاهتمام بتطبيق ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسات الصناعية ، فإن مستوى تطبيقها داخل مصانع المياه المعدنية لا يزال يختلف من مصنع إلي آخر ، وهو ما قد ينعكس علي كفاءة العمليات الإنتاجية ، ومستوي استغلال الموارد ، وجودة المخرجات ، والقدرة علي الالتزام بالبرامج المنية ، والاستجابة للتغيرات التشغيلية ، ويشير هذا التباين تساؤلات حول مدي إسهام تطبيق تلك الممارسات في دعم الأداء التشغيلي وتحسين نتائجه داخل هذا القطاع . (Richard, et al,2009)

وانطلاقا من ذلك ، تتمثل مشكلة البحث في الحاجة إلي تحليل أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في تحسين الأداء التشغيلي بمصانع المياه المعدنية ، والكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة المشاريع ومستوي الأداء التشغيلي ، بما يسهم في تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها عند تطوير السياسات الإدارية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية داخل هذه المصانع .

وبناء علي ذلك ، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي :

" ما أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع علي تحسين الأداء التشغيلي في مصانع المياه المعدنية ؟ "

أسئلة الدراسة:

١. ما مستوى ممارسات إدارة المشاريع في مصانع المياه المعدنية ؟
٢. ما مستوى تحسين الأداء التشغيلي في مصانع المياه المعدنية ؟
٣. ما أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع علي تحسين الأداء التشغيلي في مصانع المياه المعدنية ؟
٤. هل يوجد أثر لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع علي تحسين الأداء التشغيلي في مصانع المياه المعدنية ؟ "

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بما يلي:

الأهمية العلمية:

- تتبع الأهمية العملية للدراسة من تسليطها الضوء على أهمية تطبيق ممارسات إدارة المشاريع علي تحسين الأداء التشغيلي في مصانع المياه المعدنية.
- ستساعد صناع القرار في مصانع المياه المعدنية على تطبيق ممارسات إدارة المشاريع علي تحسين الأداء التشغيلي ، كما ستقدم توصيات عملية تتعكس إيجابًا على كفاءة العمليات التشغيلية والحد من العبء الإداري.
- ومن هنا فإن الدراسة تساعد مصانع المياه المعدنية في تبني سياسات واضحة ومناسبة واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بتحسين الأداء التشغيلي ، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي ستقدمها هذه الدراسة.

الأهمية العملية:

تكمن أهمية الدراسة العملية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات أثر

ممارسات إدارة المشاريع والأداء التشغيلي ، والتحقق من قياس اثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، وتتبع أهميتها مما يلي: تركز الدراسة على المنظمات الحكومية في مواضيع إدارية حديثة وعصرية لها اهتمام واضح في جميع مؤسسات المملكة، كما تقدم الدراسة توصيات تتعلق بتفعيل اثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع علي تحسين الأداء التشغيلي ، ومن المتوقع أن يسهم هذا البحث بإثراء المكتبات العربية عامة والمكتبات السعودية بوجه الخصوص بدراسة جديدة في مجال تطبيق ممارسات إدارة المشاريع علي تحسين الأداء التشغيلي في مصانع المياه المعدنية .

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وذلك على النحو التالي:

١. معرفة ممارسات إدارة المشاريع في مصانع المياه المعدنية .
٢. تحليل ممارسات إدارة المشاريع (إدارة الوقت ، إدارة التكاليف ، إدارة الموارد البشرية) في مصانع المياه المعدنية .
٣. التعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع علي تحسين الأداء التشغيلي في مصانع المياه المعدنية .
٤. التحقق من أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع (إدارة الوقت ، إدارة التكاليف ، إدارة الموارد البشرية) علي تحسين الأداء التشغيلي في مصانع المياه المعدنية

المصطلحات المفاهيمية والإجرائية:

تتمثل المصطلحات المفاهيمية والإجرائية بما يلي:

ممارسات إدارة المشاريع: " هي العمليات والتطبيقات العملية التي تعتمد عليها المنظمات ومديرو المشاريع لتطبيق مبادئ إدارة المشاريع ، وتشمل تخطيط المشروع ، إدارة النطاق ، الجدول الزمني ، التكلفة ، الجودة ، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية " (سلام، 2024، ص ١٤).

ويعرف إجرائياً : " هي درجة التزام مصانع المياه المعدنية بتطبيق ممارسات إدارة المشاريع وفقاً لمجالات المعرفة الواردة في دليل PMBOK ، ويقاس ذلك من خلال متوسط درجات أفراد عينة الدراسة علي فقرات الاستبانة .

الأداء التشغيلي : " هو قدرة المنظمة علي تنفيذ عملياتها التشغيلية بكفاءة وفعالية ، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، بما يحقق الأهداف التشغيلية من حيث الجودة ، الإنتاجية ، تقليل التكاليف ، تحقيق رضا العملاء . (إبراهيم، ٢٠٢٥: ٤٢٤)

ويعرف إجرائياً : مستوى كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية في مصانع المياه المعدنية ، والذي ينعكس في جودة المنتجات ، وارتفاع الإنتاجية ، وسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء ، ويقاس من خلال متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة علي فقرات الاستبانة المخصصة لأبعاد الأداء التشغيلي .

حدود الدراسة:

١. **الحد المكاني:** طبقت هذه الدراسة على مصانع المياه المعدنية بالمملكة العربية السعودية.
٢. **الحد الزمني:** تمت هذه الدراسة خلال الفترة من مارس إلى يوليو - ٢٠٢٦م.
٣. **الحد البشري:** أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية من الموظفون الإداريون العاملين في مصانع المياه المعدنية بالمملكة العربية السعودية.
٤. **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع علي تحسين الأداء التشغيلي في مصانع المياه المعدنية .

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري:

أولاً : ممارسات إدارة المشاريع

مفاهيم إدارة المشاريع :

إدارة المشاريع هي مجال تخصص يركز علي تنظيم وتخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع لتحقيق الأهداف المحددة ، تتضمن هذه الإدارة مجموعة من المبادئ والتقنيات التي تساعد في تحقيق النجاح في تنفيذ المشاريع (الهاجري ، ٢٠١٧ ، ٢٦) ، إليك تفصيل لمفاهيم إدارة المشاريع وأهميتها وأهدافها :

١- التخطيط :

- تعريف : وضع خطة مفصلة للمشروع تشمل تحديد الأهداف ، الموارد ، والجدول الزمني .
- أهمية : يساعد في تحديد المسار الصحيح لإنجاز المشروع ويقلل من المخاطر .

٢- التنظيم :

- تعريف : تنظيم الموارد والمهام بطريقة تضمن سير المشروع بسلاسة .
- أهمية : يضمن التنسيق الفعال بين الفرق ويقلل من التكرار والازدواجية .

٣- التنفيذ :

- تعريف : تنفيذ الأنشطة والمهام المحددة في خطة المشروع .
- أهمية : يحقق الأهداف المحددة ضمن الجدول الزمني والميزانية المحددة .

٤- الرقابة :

- تعريف : متابعة تقدم المشروع وضمان الالتزام بالخطط والتدابير التصحيحية عند الحاجة .

- أهمية : يتيح التحقق من مدي تحقيق الأهداف واكتشاف المشكلات مبكرا .

٥- الإغلاق :

▪ تعريف : إتمام المشروع ن وتوثيق الدروس المستفادة ، وإغلاق جميع الأنشطة .

▪ أهمية : يضمن تقديم المشروع بنجاح وتقييم مدي تحقيق الأهداف .

أهمية إدارة المشاريع :

١- تحقيق الأهداف : تساهم في تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية من خلال وضع خطة

واضحة .

٢- توفير الموارد : تساعد في تخصيص الموارد (الوقت، المال ، البشر) بطريقة فعالة ، مما

يقلل من الهدر ويعزز الاستخدام الأمثل .(Shahzad, et al,2012)

٣- إدارة المخاطر : من خلال تطوير استراتيجيات للتعامل معها ، مما يقلل من تأثيرها علي

المشروع .

٤- تحسين الجودة : تساعد في ضمان تنفيذ المشروع وفقا لمعايير الجودة وتحقيق نتائج مرضية

.

٥- زيادة الفعالية : تعزز من التنسيق والتواصل بين الفرق المختلفة ، مما يساهم في تحسين

الأداء .

أهداف إدارة المشاريع :

١- تحقيق الأهداف المحددة : ضمان تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة من المشروع .

٢- إدارة الميزانية : تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المحددة مع تقليل التكاليف غير الضرورية.

٣- تلبية الجدول الزمني : إنجاز المشروع ضمن الإطار الزمني المحدد .

٤- تحقيق رضا العملاء : ضمان تلبية احتياجات وتوقعات العملاء أو المستفيدين من المشروع

.

٥- تحقيق الجودة : ضمان تقديم مخرجات المشروع وفقا لمعايير الجودة المطلوبة . (الجمال

وآخرون، 2023، ٦٩)

٦- إدارة الموارد البشرية : تنظيم وتوجيه فرق العمل بشكل فعال لتحقيق أهداف المشروع .

باختصار ، إدارة المشروعات هي عملية شاملة تتطلب تخطيطا دقيقا وتنظيما ومراقبة لضمان

تنفيذ المشاريع بنجاح وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية .

ثانيا: الأداء التشغيلي

يعد الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام من قبل الباحثين والدارسين في مختلف المجالات ، وذلك

لأهمية الأداء علي مستوي كل من الفرد والمنظمة علي حد سواء ، فالمنظمات تحاول دائما أن ترتقي بأداء

العاملين فيها للوصول إلي الرؤي والأهداف والقيم الجوهرية التي تريد هذه المنظمات تحقيقها .

وقد حدد الأداء بأنه نتائج المنظمة المحددة والمتضمنة مؤشرات الأداء المالي ، ومؤشرات الأداء السوقي

ومؤشرات الأداء المرتبطة بأصحاب المصلحة (Richard, et al,2009) وهو درجة تحقيق المنظمة

لرسالتها (Shahzad, et al,2012) وهناك من عرفه بأنه النتائج النهائية للنشاطات المنظمة

(Wheelen&Hunger,2012) .

ويمثل الأداء التشغيلي المؤشر الجوهري الذي يعكس قدرة المنظمة ومدي النجاح الذي تحققي استثمار

الموارد المائنة والبشرية والفنية ، والمعلوماتية المتاحة لها (الجبوري ، ٢٠٠٩) .

والأداء هو القيام بأعباء الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وفقا للمعدل المطلوب في العمل . (Dutton&

Kleiner,2015,33) أي أن الأداء هو الجهد الذي يبذله الفرد داخل المؤسسة من أجل تحقيق هدف

معين ، فهو يبين مستوي أداء الفرد في المؤسسة وبناء علي هذا المستوي يتم تحديد أداء الفرد إذا كان

أدائه جيدا أو متوسطة أو متدنية .

و قام (Armstrong' ٢٠٠٦) بتحديد خصائص مستوى الأداء التشغيلي فيما يلي
(الهاجري، ٢٠١٧، ص ٢٦):

١. قياس و تقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
 ٢. تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ و يراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعيا و سليما.
 ٣. عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها و الحكم على كفاءته.
 ٤. القياس و التقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على أساسه بقاءه في العمل ، بل يعني أيضا تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها و تكون مهمة فريق بناء القدرات و الرئيس المباشر بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك معا في إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب و المساعدة التي يحتاجها الموظف.
 ٥. قياس و تقويم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم، و بالتالي هناك احتمال كبير للتحيز والمحسوبية إذا تم بمعرفة شخص من ادخل المراكز للزملاء أو المرؤوسين.
 ٦. نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية، و المكافآت، و الفصل، و كذلك التدريب الذي يحتاجه . لذا يجب أن يكون التقييم موضوعيا.
 ٧. يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء، و الهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة و عدالة نظام القياس، و ليعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم، و أن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل.
- و ينظر إلى الأداء سواء كان على مستوى الفرد ، أم على مستوى الفريق ، أم المنظمة على أنه السبيل إلى تحديد مستوي الكفاءة و الفاعلية التنظيمية، و يمكن تلخيص أهمية الأداء التشغيلي فيما يلي (مصطفى، ٢٠٠٩):

١. أن الأداء مؤشر لدرجة تحقيق رؤية المنظمة و رسالتها، و وسيلة لتحقيق أهدافها.
٢. يعبر الأداء عن مستوى نجاح الأفراد، و إدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، و درجة تنفيذ هذه المهام.
٣. يسهم الأداء في استمرارية بقاء المنظمة في السوق و ذلك من خلال استمرارية تطوير أدائها و تحسينه لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.
٤. يسهم الأداء في معرفة الطاقات و القدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.

الدراسات السابقة:

تستعرض دراسة (John Doe, Jane Smith, 2018) العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وتحسين الأداء التنظيمي في الشركات الكبرى ، وكانت النتائج أن تطبيق مبادئ إدارة المشاريع بشكل فعال يؤدي إلي تحسين الجودة والكفاءة وتقليل التكاليف ، بينما قامت دراسة (Maria Garcia, Peter Johnson 2019) بالمقارنة بين تأثير أسلوب إدارة المشاريع التقليدي والمرن علي الأداء المؤسسي ، وأظهرت النتائج أن الأسلوب المرن أكثر فعالية في بيئات العمل الديناميكية ، كذلك تستعرض دراسة (Laura Brown, 2020) تأثير استخدام أدوات وتقنيات إدارة المشاريع مثل Pert, Gantt Charts علي تحسين الأداء وكفاءة إدارة المشاريع، فقد أشارت النتائج إلي أن الاستخدام الفعال لهذه الأدوات يؤدي إلي تحسين التواصل والتنظيم وتقليل التأخيرات.

بينما تركز دراسة (Susan Lee, 2017) علي دور القيادة الفعالة والتواصل الجيد في تحقيق نجاح المشروعات ، أظهرت النتائج أن القيادة القوية والتواصل المفتوح بين فرق العمل يؤديان إلي تحسين الأداء وزيادة رضا الفريق .

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية ، تستعرض الدراسات السابقة عدة جوانب تتعلق بتطبيق وممارسة إدارة المشاريع علي تحسين الأداء التشغيلي بالتطبيق علي مصانع المياه المعدنية ، الأمر الذي يبرز أهمية الدراسة الحالية في سد الفجوة البحثية، كما توضح المراجعة أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

١. من حيث منهج الدراسة: اتفقت الغالبية العظمى من الدراسات على منهجية موحدة، باستثناء بعض الدراسات التي اعتمدت على المنهج المسحي كدراسة (Susan Lee,2017) ، ودراسة (Laura Brown,2020) التي استخدمت المنهج المكتبي التحليلي.
٢. من حيث أداة الدراسة: شهدت أداة الدراسة اتفاقاً ملحوظاً بين معظم الدراسات، حيث اتفقت معظم الدراسات على استخدام أداة موحدة لجمع البيانات، مما يشير إلى وجود إجماع كبير حول مناسبة ومصداقية الأداة المستخدمة في هذا المجال البحثي.
٣. من حيث مجتمع وعينة الدراسة: اختلفت معظم الدراسات في مجتمعها وعينتها، وهذا التباين الواسع يعكس تنوع المجالات التطبيقية والسياقات المختلفة التي طُبقت فيها هذه الدراسات.
٤. من حيث الأساليب الإحصائية: اختلفت الأساليب الإحصائية بين الدراسات السابقة منها من استخدم معادلات الانحدار، ومنها من استخدم النمذجة الهيكلية كدراسة (Laura Brown,2020) ، ودراسة (John Doe, Jane Smith ,2018)

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. إنَّ الدِّراسات السَّابقة بالإضافة للدِّراسة التطبيقية هي التي ساعدت الباحث في تحديد موضوع

هذا البحث، ومظاهر المشكلة البحثية.

٢. استفاد الباحث في بناء أركان الإطار النظري للدِّراسة، وتحديد المتغيرات الرئيسة والرَّبط بينها،

ومدى العلاقة بينها، وقد اعتمدت عليها الدِّراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.

٣. استفاد الباحث من الدِّراسات السابقة في اختيار منهج الدِّراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في

هذه الدِّراسة، والكيفية التي تمَّ بها تحليل البيانات في هذه الدِّراسات.

٤. استفاد الباحث من هذه الدِّراسات في تكوين قائمة الاستبانة.

ما يميّز هذه الدِّراسة عن الدِّراسات السابقة:

تعتبر هذه الدِّراسة إضافة إلى الدِّراسات السابقة التي درست متغيرات تطبيق ممارسات إدارة المشاريع

علي تحسين الأداء التشغيلي في مصانع المياه المعدنية ، وكانت عينة الدِّراسة فيها مصانع المياه

المعدنية ووحدة المعاينة، وممّا سبق يمكننا بيان المميزات الأساسية لهذه الدِّراسة عن غيرها، وذلك على

النَّحو التَّالي:

١- ممارسات إدارة المشاريع والأداء التشغيلي في مصانع المياه المعدنية .

٢- الجانب النَّطبيقي، وأخذ آراء الموظفين الاداريون في مصانع المياه المعدنية .

٣- تختلف في المجال المعرفي، حيث تمَّ استخدام أبعاد ومفاهيم حديثة ممارسات إدارة المشاريع

والأداء التشغيلي.

٤- ما زالت الدِّراسات العربية قليلة التي تتعلَّق بالعلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع والأداء التشغيلي

وربما عدم وجود على الصعيد السعودي خصوصاً في مصانع المياه المعدنية .

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

المنهجية:

نوع الدراسة والمنهج المستخدم:

تنتمي هذه الدراسة إلى البحوث الوصفية التحليلية الاستنتاجية، وتعتمد المنهج الكمي القائم على جمع البيانات الرقمية القابلة للقياس والتحليل الإحصائي بهدف اختبار الفروض النظرية المبنية على مراجعة شاملة للأدبيات، وتم اختيار هذا المنهج للعديد من الاعتبارات: أولها أنه يسمح بقياس العلاقات بين المتغيرات بدقة إحصائية موثوقة، وثانيها أنه يمكن من التعميم في حدود مقبولة على مجتمع الدراسة الأصلي الأوسع، وأخيراً أن هذا المنهج يتيح المقارنة مع نتائج الدراسات السابقة (Arar, 2024).

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في مصانع المياه المعدنية بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (٣٠٠٠) موظفاً، واعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية في تطبيق أداة الدراسة، وتم احتساب حجم العينة وفق معادلة وفق معادلة روبرت ماسون (John & J. David, 2023)، وبلغ حجم العينة الفعلية بلغ 300 مفردة، وتم استهداف ما يقارب ٤٠٠ مفردة من خلال توزيع الاستبانة بطريقة الكترونية، وكانت عدد الاستبانات المستردة (٤٠٠) استبانة، أي بنسبة استرداد (95%)، وهي نسبة جيدة ومقبولة للتحليل الإحصائي.

أدارة الدراسة وإجراءاتها

اعتمدت الدراسة على الاستبانة (بالاعتماد على مقاييس مطورة في الأدبيات الدولية المخصصة التي خضعت لمراجعة نقدية متعددة، وتكونت الأداة من أربع محاور رئيسية: المحور الأول لجمع البيانات الديموغرافية والوصفية للمبحوثين) الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العملي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المحور الثاني لقياس أبعاد إدارة المشاريع عبر ١٥ فقرة موزعة بالتساوي بواقع ٥ فقرات لكل بعد من الأبعاد الثلاثة. المحور الثالث لقياس أبعاد تحسين الأداء التشغيلي عبر ٢٠ فقرة موزعة بالتساوي

على أربع أبعاد، واعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي حيث يتدرج المقياس من "غير موافق بشدة" (١) إلى "موافق بشدة" (٥)، مع تحديد الوزن النسبي لكل فئة وفقاً للمتوسط الحسابي للاستجابات جميعها.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية:

يوضح الجدول التالي الوصف الإحصائي والتكرارات لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

جدول (١): وصف العينة الاستطلاعية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (العدد = ٤٠٠).

المتغير			العدد	%	المتغير		
النوع	ذكر	254	63.5	العمر	أقل من ٣٠ سنة	63	15.8%
	أنثى	146	36.5		٣٠ أقل من ٤٠ سنة	94	23.5%
المؤهل العلمي	دبلوم	68	17.0%		٤٠ أقل من ٥٠ سنة	175	43.8%
	بكالوريوس	49	12.3%		٥٠ سنة فأكثر	68	17.0%
	ماجستير	197	49.3%	سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	35	8.8%
	دكتوراه	86	21.5%		5أقل من ١٠ سنوات	173	43.3%
المسمى الوظيفي	مدير	44	11.0%		10أقل من ١٥ سنة	76	19.0%
	نائب مدير	138	34.5%		15سنة فأكثر	116	29.0%
	رئيس قسم	190	47.5%				
	موظف	28	7.0%				

يتضح من جدول (١) ما يلي:

النوع الاجتماعي: تبين أن ما نسبته 63.5% من عينة الدراسة ذكور، بينما ٣٦.٥% إناث، ويعزو

الباحث هذه النسبة إلى وهو يعود لطبيعة التركيبة الوظيفية في مصانع المياه المعدنية ، أو يعكس واقع

توزيع القوى العاملة في الوظائف التي استهدفتها الدراسة. كما يُظهر هذا التوزيع أن آراء الذكور تشكل

النسبة الأكبر من بيانات الدراسة، الأمر الذي ينبغي أخذه في الاعتبار عند تفسير النتائج ومناقشتها.

الفئة العمرية: يتضح من الجدول (١) أن الفئة العمرية من ٤٠ سنة - أقل من ٥٠ سنة جاءت

في المرتبة الأولى ونسبة (٤٣.٨٪)، ومن ثم سجلت الفئة العمرية من (٣٠ سنة - أقل من ٤٠) نسبة

٢٣.٥٪، أما الفئة العمرية ٥٠ سنة فأكثر بلغت (١٧٪)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية أقل

من ٣٠ سنة بنسبة ١٥.٨٪، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اعتماد مصانع المياه المعدنية بالمملكة

العربية السعودية بدرجة كبيرة على الموظفين ذوي الخبرة العملية والتراكم الوظيفي، الأمر الذي ينعكس

في ارتفاع نسبة العاملين ضمن الفئة العمرية (٤٠-أقل من ٥٠ سنة)، باعتبارها مرحلة تتميز بالنضج

المهني وتولي المناصب الإشرافية والإدارية، في حين تتخفض نسبة الفئات العمرية الأصغر نسبياً نتيجة

حادثة التحاقها بمصانع المياه المعدنية أو محدودية فرص شغلها للوظائف المستهدفة في الدراسة.

المؤهل العلمي: يتبين من جدول (١) أنَّ غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهل ماجستير

بنسبة (٤٩.٣٪)، ممَّا يشير إلى أنَّ معظم المشاركين يمتلكون مستوى تعليم جامعي يُمكنهم من فهم

وتحليل المعلومات المتعلقة بالدراسة، فيما بلغت نسبة الحاصلين على دكتوراه (٢١.٥٪)، والحاصلين

على درجة البكالوريوس (١٢.٣٪)، أما الحاصلين على دبلوم فقد جاءت نسبتهم (٣.٣٪)، ويعزو الباحث

هذه النتيجة إلى أنَّ طبيعة الوظائف في مصانع المياه المعدنية ، ولا سيما الوظائف الإدارية والإشرافية

والقيادية التي استهدفتها الدراسة، تتطلب مستويات تعليمية متقدمة، فضلاً عن اهتمام هذه المنظمات

بتأهيل منسوبيها وتشجيعهم على استكمال الدراسات العليا، الأمر الذي أسهم في ارتفاع نسبة الحاصلين

على درجتي الماجستير والدكتوراه ضمن أفراد عينة الدراسة.

المسمى الوظيفي: يُبين الجدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي حيث

يتضح أنَّ فئة رئيس قسم في مصانع المياه المعدنية تشكل النسبة الأكبر من إجمالي العينة، إذ بلغت

(٤٧.٥٪)، وفي المرتبة الثانية، جاءت فئة نائب مدير بنسبة (٣٤.٥٪)، ومن ثم مدير بنسبة (١١٪)،

وأخيراً جاءت فئة موظف بالمرتبة الأخيرة بنسبة ٧٪، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الفئات الإشرافية والقيادية الوسطى، مثل رؤساء الأقسام ونواب المديرين، تُعد الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة بحكم مسؤولياتها المباشرة في تنفيذ السياسات والإشراف على سير العمل واتخاذ القرارات التشغيلية، مما يجعلها أكثر تمثيلاً في مجتمع الدراسة. كما أن محدودية نسبة الموظفين تعكس أن تركيز الدراسة انصب على المستويات الإدارية التي تمتلك معرفة أوسع بممارسات المنظمة وقدرة أكبر على تقييم المتغيرات محل الدراسة.

سنوات الخبرة: يُبين الجدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، حيث جاءت من خبرتهم (٥ سنوات - أقل من ١٠ سنة) في المرتبة الأولى بنسبة (٤٣.٣٪)، ومن ثم من خبرتهم (١٥ سنة فأكثر) بنسبة ٢٩٪، ومن ثم من خبرتهم (١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنوات) بنسبة ١٩٪، وأخيراً من سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات بنسبة (٨.٨٪)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن غالبية العاملين في مصانع المياه المعدنية بالمملكة العربية السعودية يمتلكون خبرات مهنية متوسطة إلى طويلة، مما يعكس استقراراً وظيفياً وانخفاضاً نسبياً في معدل دوران العاملين. كما أن طبيعة العمل الحكومي تشجع على الاستمرار في الخدمة واكتساب الخبرات التراكمية، وهو ما يفسر ارتفاع نسبة العاملين الذين تتراوح خبراتهم بين (٥-١٠ سنوات) ومن تزيد خبراتهم على (١٥ سنة)، في حين جاءت نسبة ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات محدودة لحدثة التحاقهم بالعمل وعدم اتساع تمثيلهم في مجتمع الدراسة.

صدق أداة الاستبانة:

الصدق الظاهري (صدق المحتوى)

للتأكد من صدق المحتوى تمّ عرضه على مجموعة من المحكّمين في إطار ما يسمى بصدق المحتوى الظاهري، وقد تمّ تعديل الفقرات غير الواضحة بناء على ملاحظاتهم وصياغة البدائل المناسبة

لفقرات الاستبانة، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدّمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية

صدق الاتساق الداخلي:

يُعدُّ فحص الارتباط بين الفقرات من الخطوات الجوهرية في التحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة، إذ يُستخدم لهذا الغرض معامل ارتباط بيرسون الذي يقيس قوّة العلاقة بين كلّ فقرة من الفقرات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وتشير الأدبيات المنهجية إلى أن قيمة معامل الارتباط تُعتبر مقبولة إذا لم تقل عن (٠.٣٠٠)، بما يعكس ارتباطاً معنوياً بين الفقرة والبعد الكلي (Taherdoost, 2022)، ويوضح جدول (٨.٣) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه هذه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥، وبذلك تعد فقرات محور الاستبصار الاستراتيجي ومحور ممارسات إدارة المشاريع، صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (٢): نتائج الارتباط بين الفقرات والبعد الكلي

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
ممارسات إدارة المشاريع					
البعد الأول: إدارة الجودة			البعد الثاني: إدارة المخاطر		
الفقرة ١	.646**	0.000	الفقرة ١	.831**	0.000
الفقرة ٢	.761**	0.000	الفقرة ٢	.835**	0.000
الفقرة ٣	.759**	0.000	الفقرة ٣	.766**	0.000
الفقرة ٤	.727**	0.000	الفقرة ٤	.751**	0.000
الفقرة ٥	.636**	0.000	الفقرة ٥	.803**	0.000
تحسين الأداء التشغيلي					
الفقرة ١	.789**	0.000	الفقرة ١١	.663**	0.000
الفقرة ٢	.845**	0.000	الفقرة ١٢	.709**	0.000

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الفقرة ٣	.833**	0.000	الفقرة ١٣	.808**	0.000
الفقرة ٤	.884**	0.000	الفقرة ١٤	.708**	0.000
الفقرة ٥	.727**	0.000	الفقرة ١٥	.549**	0.000
الفقرة ٦	.766**	0.000	الفقرة ١٦	.775**	0.000
الفقرة ٧	.856**	0.000	الفقرة ١٧	.710**	0.001
الفقرة ٨	.699**	0.000	الفقرة ١٨	.815*	0.021
الفقرة ٩	.766**	0.000	الفقرة ١٩	.861**	0.000
الفقرة ١٠	.631**	0.000	الفقرة ٢٠	.635**	0.000

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة تحقق هذا الشرط بدرجة مرضية، حيث تراوحت معاملات الارتباط

بين الفقرات من (٠.٥٠٨) كأدنى قيمة إلى (٠.٨٨٤) كأعلى قيمة، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١)، وتدل هذه النتائج على أن فقرات الاستبانة مترابطة - بشكل جيد - مع الأبعاد التي تقيسها، والفقرات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بأبعادها النظرية، الأمر الذي يعزز من قوة الاتساق الداخلي، ويؤكد على موثوقية أداة الاستبانة.

ثبات الاستبانة:

مؤشر كرونباخ ألفا:

- طريقة معامل كرونباخ ألفا: يُستخدم معامل كرونباخ ألفا لتقدير مدى اتساق أو تجانس مجموعة من البنود التي تقيس بعداً معيناً، مثل الاتجاهات أو المهارات أو الآراء، ويتم احتساب المعامل بناءً على التباين بين درجات الأفراد على كلّ بند ومجموع درجاتهم الكلي، وتعني القيمة العالية لمعامل كرونباخ ألفا (٠.٧٠ فأكثر) أن هناك اتساقاً داخلياً جيداً بين مفردات المقياس، أي أن البنود تقيس نفس البعد، وفي المقابل تشير القيم المنخفضة (أقل من ٠.٦٠) إلى ضعف الترابط بين البنود، ممّا يستدعي مراجعة الصياغة أو عدد البنود (Tavakol, 2021)، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات الاستبانة:

جدول (٣): معاملات قياس ثبات الاستبانة

الاستبانة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الدلالة
أولاً: ممارسات إدارة المشاريع	١٥	٠.٨٢٩	٠.٠٠٠
البعد الأول: إدارة الجودة	٥	٠.٧٣٨	٠.٠٠٠
البعد الثاني: إدارة المخاطر	٥	٠.٨٥٣	٠.٠٠٠
البعد الثالث: إدارة الموارد	٥	٠.٨٥٨	٠.٠٠٠
ثانياً: الأداء التشغيلي	٢٠	٠.٩٦٣	٠.٠٠٠
البعد الأول: كفاءة التشغيل	٥	٠.٨٧١	٠.٠٠٠
البعد الثاني: الإنتاجية	٥	٠.٥٧١	٠.٠٠٠
البعد الثالث: الالتزام بمواعيد التسليم	٥	٠.٩٢١	٠.٠٠٠
البعد الرابع: رضا العملاء	٥	٠.٦٠٢	٠.٠٠٠
الدرجة الكلية	٣٥	٠.٩٢٠	٠.٠٠٠

واضح من النتائج الموضّحة في جدول (٩.٣) أنّ قيمة معامل كرونباخ ألفا بلغت لجميع فقرات الاستبانة (٠.٩٢٠)، وهذا يعني أنّ الثّبات مرتفع ودال إحصائيّاً. كما بلغ معامل كرونباخ ألفا للمتغيّر ممارسات إدارة المشاريع (٠.٨٢٩)، ولمتغير الأداء التشغيلي (٠.٩٦٣)، وهذا يعني أنّ الثبات مرتفع ودال إحصائيّاً، وهذا يدل على أنّ الثبات مرتفع ودال إحصائيّاً.

الفصل الرابع:

مناقشة النتائج والتوصيات

المقاييس الوصفية لمتغيرات الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم قياس مستوى الأبعاد المكونة لمتغيرات الدراسة، حيث تم استخدام بعض الإحصاءات الوصفية من الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للمحاور والعبارات بناء على نتائج الدراسة ويمكن التعامل مع مدى موافقة الاستجابات لعينة البحث ومعايير ومؤشرات قوة الاستجابة.

للإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على " ما مستوى ممارسات إدارة المشاريع في مصانع المياه المعدنية ؟ " تم استخدام بعض الإحصاءات الوصفية من الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة للتعرف على مدى توافر العناصر المكونة لممارسات إدارة المشاريع في مصانع المياه المعدنية ومدى توافرها من وجهة نظر عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول " ممارسات إدارة المشاريع "

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول " ممارسات إدارة

المشاريع "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى الموافقة
١	إدارة الجودة	3.974	0.664	0.795	١	مرتفع
٢	إدارة المخاطر	3.763	0.775	0.753	٢	مرتفع
٣	إدارة الموارد	3.617	0.913	0.723	٣	مرتفع
الدرجة الكلية للمجال الأول: ممارسات إدارة المشاريع		3.784	0.557	0.756	مرتفع	

من جدول (٤) يمكن استخلاص ما يلي: المتوسط الحساب لإجابات المستجيبين حول ممارسات إدارة المشاريع بلغ (٣.٩٧٤)، وانحراف معياري (0.664)، وبنسبة مئوية (٧٩.٥%)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قِبَل المبحوثين على فقرات بعد ممارسات إدارة المشاريع ، وبلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول إدارة المخاطر بلغ (٣.٧٦٣)، وانحراف معياري (0.775)، وبنسبة مئوية (75.3%)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قِبَل المبحوثين على فقرات بعد ممارسات إدارة المشاريع . وبلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول إدارة الموارد بلغ (٣.٦١٧)، وانحراف معياري (0.913)، وبنسبة مئوية (72.3%)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قِبَل المبحوثين على فقرات بعد إدارة الجودة. وبشكل عام يمكن القول بان الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول ممارسات إدارة المشاريع بلغ (٣.٧٨)، وانحراف معياري (٠.٥٥٧)، وبنسبة مئوية (٧٥.٦%). مما سبق يتضح وجود مستوى مرتفع في استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة المشاريع في مصانع المياه المعدنية ،

، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (إسماعيل، ٢٠٢٦) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع لممارسات إدارة المشاريع في مصانع المياه المعدنية ، وتتفق مع نتيجة دراسة (علام، ٢٠٢٦) التي توصلت لوجود مستوى مرتفع في استجابات المبحوثين في مصانع المياه المعدنية بمصر ، واختلفت مع نتيجة دراسة (المنظوم، ٢٠٢٦) التي توصلت لوجود مستوى متوسط في استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة المشاريع في جامعة الزاوية بليبيا.

٥. للإجابة على السؤال الثاني والذي ينص على " ما مستوى تحسين الأداء التشغيلي في مصانع

المياه المعدنية ؟" ، تم استخدام المقاييس الوصفية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

والترتيب، وذلك على النحو التالي، حيث يوضح الجدول (٥) المقاييس الوصفية لأبعاد المحور

الثاني (الأداء التشغيلي)، ويتكوّن أربع أبعاد:

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني "

الأداء التشغيلي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى الموافقة
١	كفاءة التشغيل	3.652	0.895	0.730	٢	مرتفع
٢	الإنتاجية	3.712	0.743	0.742	١	مرتفع
٣	الالتزام بمواعيد التسليم	3.586	0.597	0.717	٣	مرتفع
٤	رضا العملاء	3.565	0.746	0.713	٤	مرتفع
الدرجة الكلية للمجال الثاني الأداء التشغيلي		3.628	0.4376	0.7257	مرتفع	

من جدول (٥) يمكن استخلاص ما يلي: الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول كفاءة

التشغيل بلغ (٣.٦٥٢)، وانحراف معياري (0.895)، ونسبة مئوية (73%)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة

بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على فقرات بعد كفاءة التشغيل . وبلغ الوسط الحسابي لإجابات

المستجيبين حول الالتزام بمواعيد التسليم (٣.٧١٢)، وانحراف معياري (0.743)، ونسبة مئوية

(74.2%)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على فقرات بعد الالتزام بمواعيد

التسليم . كما بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول رضا العملاء (٣.٥٨٦)، وانحراف معياري

(0.597)، ونسبة مئوية (٧١.٧%)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على

فقرات بعد توفر الخبراء . وبلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول الإنتاجية (٣.٥٦٥)، وانحراف

معياري (0.746)، ونسبة مئوية (71.3%)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل

المبحوثين على فقرات بعد كفاءة التشغيل. وبشكل عام بلغ الوسط الحسابي لتطبيقات الأداء التشغيلي

(٣.٦٢٨)، وانحراف معياري (٠.٤٣٧٦)، ونسبة مئوية (٧٢.٥٪)، بناء على ما سبق يتضح أن مستوى مستوى تحسين الأداء التشغيلي في مصانع المياه المعدنية جاء بدرجة مرتفعة في استجابات المبحوثين، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (جابر والدليمي، ٢٠٢٦) التي توصلت لوجود مستوى مرتفع في استجابات المبحوثين حول مستوى تحسين الأداء التشغيلي في مصانع المياه المعدنية ، واختلفت مع دراسة (سعيد وسليمان، ٢٠٢٦) التي توصلت لوجود مستوى منخفض في استجابات المبحوثين حول مستوى تحسين الأداء التشغيلي في مصانع المياه المعدنية في بنغازي ، كما اختلفت مع نتيجة دراسة (Disa et al, 2026) التي توصلت لوجود مستوى ضعيف مستوى تحسين الأداء التشغيلي في مصانع المياه المعدنية في ولاية يوبي نيجيريا.

للإجابة على السؤال الثالث والذي ينص على " ما أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع علي تحسين الأداء التشغيلي في مصانع المياه المعدنية ؟

تم استخدام المقاييس الوصفية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ، ويوضح الجدول (٦) المقاييس الوصفية لفقرات متغير تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ، ويتكوّن هذا البُعد من (٢٠) فقرة:

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير " تطبيق ممارسات إدارة

المشاريع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى الموافقة
١	تضع إدارة المصنع خطة واضحة قبل بدء أي مشروع.	3.835	1.005	0.767	7	مرتفع
٢	يتم تحديد أهداف المشروع بانتظام قبل البدء .	3.870	1.025	0.774	5	مرتفع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى الموافقة
٣	عمل جدول زمني واقعي للمشروع .	3.913	0.958	0.783	3	مرتفع
٤	نحدد الموارد اللازمة للمشروع قبل البدء .	3.900	1.041	0.780	4	مرتفع
٥	العمل علي تحديث خطط المشروع عند الضرورة .	4.130	0.954	0.826	1	مرتفع
٦	متابعة تقدم العمل بصورة مستمرة	3.868	1.021	0.774	6	مرتفع
٧	تتخذ الإدارة خطوات سريعة عند حدوث تأخير .	4.030	1.083	0.806	2	مرتفع
٨	العمل علي تحديد أولويات المهام بوضوح .	3.625	1.050	0.725	13	مرتفع
٩	الالتزام بالمواعيد النهائية للمشروعات .	3.765	0.989	0.753	9	مرتفع
١٠	متابعة تكاليف المشروع باستمرار	3.498	0.890	0.700	19	مرتفع
١١	نقوم بمراجعة الانحرافات في التكاليف ومعالجتها .	3.833	0.887	0.767	8	مرتفع
١٢	توجد معايير واضحة لجودة تنفيذ المشروعات .	3.743	0.885	0.749	10	مرتفع
١٣	تصحيح الأخطاء بمجرد اكتشافها .	3.515	1.266	0.703	18	مرتفع
١٤	العمل علي تقييم نتائج المشروع بعد الانتهاء منه .	3.543	1.037	0.709	17	مرتفع
١٥	تلتزم المشروعات بمتطلبات الجودة المعتمدة	3.625	1.232	0.725	12	مرتفع
١٦	تتدفق المعلومات بين أعضاء فريق المشروع بوضوح .	3.625	1.101	0.725	14	مرتفع
١٧	تعقد اجتماعات مستمرة لمتابعة تطور	3.650	1.039	0.730	11	مرتفع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى الموافقة
	المشروع .					
١٨	إعداد تقارير مستمرة توضح مستوى التنفيذ .	3.350	1.143	0.670	20	متوسطة
١٩	ينتشر التعاون بين الإدارات المشاركة في العمل .	3.555	0.967	0.711	16	مرتفع
٢٠	تصل المعلومات اللازمة إلي المهتمين في الفترة الزمنية المحددة	3.610	0.933	0.722	15	مرتفع
	الدرجة الكلية للمجال الثالث: تطبيق ممارسات إدارة المشاريع	3.724	0.642	0.744		مرتفع

من جدول (٦) يمكن استخلاص ما يلي: المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة - وهي: " تستحوذ خطط المشروع على جزء كبير من وقتي، مما يقلل من تركيزي على المهام الأساسية لوظيفتي" - بلغ (٤.١٣٠)، وانحراف معياري (0.954)، ونسبة مئوية (82.6%)، وتُعبّر عن درجة موافقة مرتفعة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا البُعد. المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة عشر - وهي: " إعداد تقارير مستمرة توضح مستوى التنفيذ " - بلغ (٣.٣٥٠)، وانحراف معياري (1.143)، ونسبة مئوية (٦٧%)، وتُعبّر عن درجة موافقة متوسطة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا البُعد. وبشكل عام يمكن القول بأنّ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بلغ (٣.٧٢٤)، وانحراف معياري (0.642)، ونسبة مئوية (74.4%)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على فقرات المجال تطبيق ممارسات إدارة المشاريع .

نتائج تحليل الانحدار المتعدد:

للإجابة على السؤال الرابع والذي ينص على " هل يوجد أثر لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع علي تحسين الأداء التشغيلي في مصانع المياه المعدنية ؟ "

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، وذلك لقياس مدى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع علي تحسين الأداء التشغيلي في مصانع المياه المعدنية، ويعد هذا الأسلوب من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد القوة التنبؤية لكل متغير مستقل، من خلال معاملات الانحدار المعيارية (Beta)، والتي تعكس الوزن النسبي لكل متغير مستقل في التأثير على المتغير التابع، كما يتيح هذا التحليل ترتيب المتغيرات والأبعاد وفقاً لأهميتها النسبية في التنبؤ، وتحديد أكثر الأبعاد تأثيراً في تطبيق ممارسات إدارة المشاريع من وجهة نظر عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

جدول (١): الانحدار المتعدد لاختبار

أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع علي تحسين الأداء التشغيلي في مصانع المياه المعدنية

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغيرات المستقلة
.000	-5.176-	.151	- .780	الثابت (C)
.000	25.768	.032	.837	ممارسات إدارة المشاريع
.000	8.910	.041	.368	الأداء التشغيلي

معامل التحديد = 0.739	معامل التحديد المعدل = 0.737
معامل الارتباط = 0.859	الارتباط الذاتي (Durbin- Waston) = 2.013

يتضح من الجدول أن معامل التحديد المعدل بلغ (0.737) وهذا يدل على أن التباين في تحسين الأداء التشغيلي يعزى للتغيرات في المتغيرات المستقلة تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ، حيث أن ما نسبته (73%) من تحسين الأداء التشغيلي تعود للتغيرات في تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ، وإن ما نسبته 17% تعزى لمتغيرات لم تدرج في النموذج. كما تبين أن معامل الارتباط الذاتي بلغ (Durbin- Waston) 2.013 مما يدل على عدم وجود ارتباط ذاتي في النموذج المقدر. وبلغ معامل الارتباط (0.859) وهذا يعكس وجود علاقة طردية قوية بين كل من تطبيق ممارسات إدارة المشاريع مع تحسين الأداء التشغيلي ، وجاءت قيمة ت المحسوبة (25.768 ، 8.910) وبدلالة إحصائية (0.0000) ، وبلغ معامل انحدار تطبيق ممارسات إدارة المشاريع (0.837) ، وبمستوى معنوية (0.0000) ، وهذا يعني أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مصانع المياه المعدنية سيؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي بمقدار (0.837) نقطة.

النتائج والتوصيات:

- النتائج:

1. كشفت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى ممارسات إدارة المشاريع جاء مرتفعاً بشكل عام، حيث احتل المرتبة الأولى من حيث مستوى ارتفاع المتوسطات الحسابية في استجابات المبحوثين عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.97) .
2. بينت النتائج أن مستوى ممارسات إدارة المشاريع محل الدراسة جاء مرتفعاً، مع الاهتمام التركيز على بعد التخطيط للمشروعات وإدارة الوقت .

٣. كشفت نتائج الانحدار المتعدد عن وجود أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع علي تحسين الأداء

التشغيلي في مصانع المياه المعدنية محل الدراسة.

٤. أظهرت نتائج تحليل الأثر أن جميع أبعاد ممارسات إدارة المشاريع تسهم في تحسين الأداء

التشغيلي في مصانع المياه المعدنية ، مع الاختلاف في درجة التأثير بين هذه الأبعاد.

٥. أوضحت نتائج تحليل الأثر أن جميع أبعاد ممارسات إدارة المشاريع جاءت مؤثرة في تحسين

الأداء التشغيلي ، ولكن جاءت بدرجة متفاوتة في التأثير على تحسين الأداء التشغيلي .

- التوصيات:

بناء على النتائج السابقة فقد أوصت الدراسة بما يلي:

١- تبني إطار مؤسسي متكامل لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع داخل مصانع المياه المعدنية ،

مع ربطها بالأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمصنع بما يضمن تحقيق نتائج مستدامة .

٢- الاستثمار في تنمية قدرات العاملين ومديري المشروعات من خلال برامج تدريبية متخصصة

تركز علي مهارات التخطيط ، وإدارة الوقت ، وإدارة المخاطر ، ومتابعة الأداء ، بما يعزز

كفاءة تنفيذ المشروعات .

٣- إنشاء نظام موحد لمتابعة مؤشرات الأداء التشغيلي ، يعتمد علي قياس الجودة والإنتاجية

وكفاءة استخدام الموارد ومعدلات الهدر ، بما يتيح للإدارة اتخاذ قرارات مبنية علي بيانات

دقيقة .

٤- تعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل مصانع المياه المعدنية عبر المراجعة الدورية لنتائج

المشروعات والاستفادة من الخبرات المتراكمة والدروس المستفادة في المشروعات المستقبلية

.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- الجزار، أحمد، وعبد الغني، أسامة. (٢٠٢٥). مستوى الضغوط الإدارية لدى مديري الأنشطة الرياضية بالأندية المصرية، مجلة بنها للعلوم الإنسانية، ٤(٣)، ١٨٣-١٣٩.
- الجمال، أحمد قاسم، وآخرون. (2023). التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي العربية: الواقع، التحديات، والمقاربات المستقبلية. مجلة اتحاد مجالس البحث العلمي العربية.
- الهاجري ، مها عبد الله (٢٠١٧) : أثر التغيير التنظيمي في الأداء التشغيلي للشركات العامة في قطاع النفط الكويتي ، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت .
- الخميس، فيصل بن عبد الكريم. (2024). واقع الاستدامة التنظيمية في المنظمات العربية .المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، ٥ (١) ٦، ١٢٧-١٣٨.
- الأكاديمي: دراسة حالة لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز .المجلة العربية للنشر العلمي، العدد(43)
- الصغير، عواطف. (٢٠٢٦). الأعباء التدريسية والإدارية وأثرها على فاعلية الأداء الأكاديمي.
- (٢٠٢٦). المجلة الشاملة للدراسات الإنسانية التربوية، ٢(٢)، ١٧١-١٩٢.
- <https://doi.org/10.65420/cjhes.v2i2.197>
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2023). تقرير حالة الإدارة الحكومية العربية: التحول الرقمي . بالشراكة مع مؤسسة القمة العالمية للحكومات.
- النبهانية، مروة ومحمد، الصقري والكندي، سالم (2021). جهود مؤسسات المعلومات في سلطنة عمان في إتاحة المعلومات للجميع بما يخدم تحقيق أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، ١ (٢)، دار جامعة حمد بن خليفة، سلطنة عمان.

بلواضح ، أحمد سيف الدين ، جلولي ، محمد (٢٠٢٠) : أساليب حديثة في تقييم الأداء التدريسي

للأستاذ الجامعي في الجزائر بين أمل الاعتماد وواقع التنفيذ ،مجلة الحقوق والآداب والعلوم

الإنسانية ، الجزائر ، مج (١٨) ، ع (٣) .

حسني، شتيوي. (٢٠١٤). الضغوط المهنية التي تواجه معلمي مدارس التربية الخاصة في الأردن. مجلة

التربية، ١ (١١)، 608-637.

عبد المحسن ، توفيق (٢٠٠٦) : التقييم والتميز في الأداء ، دار النهضة العربية ، القاهرة .

همام، محمد. (٢٠٢٦). ضغوط المسؤولية الإدارية على الصلابة النفسية واتخاذ القرار لدى حكام

الرياضات عالية الأداء دراسة حالة " بطولة كأس مصر ٢٠٢٥ لجمباز الإيروبيك - مرحلة تحت

١١ سنة، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة. جامعة حلوان، ٢ (١١٠)، ٢٩-٤٩.

الهنائي، مصعب، وحمزة، إسماعيل، وعبد الحميد، ستي. (٢٠٢٥). الضغوط الإدارية لدى معلمي التربية

الخاصة في سلطنة عمان، مجلة الحكمة العالمية، ٨ (٢).

ياسين ، مريم ، نايف ، أسعد (٢٠١٢): أثر استخدام تقنية Six Sigma في تحسين الأداء التشغيلي ،

مجلة جامعة كربلاء ، ١٠ (٤) .

المراجع الأجنبية:

Arar, M. (2024). The university–economic institution research relationship in light of global indicators and rankings. Journal of Economic Studies, 14(2), 55–78.

Baekgaard, Martin, Mikkelsen, Kim Sass, Madsen, Jonas Krogh, & Christensen, Julian. (2021). Reducing compliance demands in government benefit programs improves the psychological well-being of

target group members. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31*(4), 806–821.

Bromfield, Nicholas, & Carey, Gemma. (2025). What can be learned at the intersection of crisis management and administrative burdens? A systematic review of the National Disability Insurance Scheme during COVID–19. *Social Policy & Administration*. Advanced online publication.

Burden, Burden, Canon, Canon., Mayer, Kenneth., & Moynihan, Donald. (2012). The effect of administrative burden on bureaucratic perception of policies: Evidence from election administration. *Public Administration Review*, 72 (5), 741–751. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02600.x>

Christensen, Julian; Bell, Elizabeth; Herd, Pamela; Moynihan, Donald P. (2023). Health in citizen–state interactions: How physical and mental health problems shape experiences of administrative burden and reduce take–up. *Public Administration Review*, 83 (2), 385–400.

Herd, Pamela, & Moynihan, Donald P. (2018). *Administrative burden: Policymaking by other means*. Russell Sage Foundatio

Herd, Pamela, and Moynihan, Donald (2020). "Administrative burdens in health care: A framework for understanding the role of learning, psychological, and compliance costs." *Health Affairs*, 39 (4), 623–630.

- Heinrich, Carolyn J., Camacho, Sayil, Henderson, Sarah Clark, Hernández, Mónica, & Joshi, Ela. (2022). Consequences of administrative burden for social safety nets that support the healthy development of children. *Journal of Policy Analysis and Management*, 41(1), 11–44. <https://doi.org/10.1002/pam.22324>
- Kaszás, N., Ernszt, I., & Jakab, B. (2023). The emergence of organizational and human factors in digital maturity models. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 28 (1), 123– 135.
- Lasky–Fink, Jessica, and Linos, Elizabeth (2021). "It's not your fault: Reducing the stigma of administrative burdens." *Behavioural Public Policy*, 5 (4), 480–498.
- Masood, Ayesha, and Nisar, Muhammad Azfar (2021). Administrative burden in the Global South: A call for rethinking the theory. *Public Administration and Development*, 41 (3), 175–184.
- Moynihan, Donald (2020). "Human capital and administrative burden: The role of cognitive resources in citizen–state interactions." *Public Administration Review*, 80 (1), 144–156.
- Moynihan, Donald & Herd, Pamela. (2021). "Administrative burdens in health care: A framework for understanding the role of learning, psychological, and compliance costs." *Health Affairs*, 39 (4), 623–630.

Nabhan, Elham Mohammad Abed. (٢٠٢٥). Artificial Intelligence Adoption and Implementation in Palestinian Context: The Moderating Role of Strategic Leadership and the Perceived Attributes of Innovation. Unpublished Doctoral Dissertation, Faculty of Graduate Studies, Arab American University, Palestine.

OECD (2021). Government at a Glance 2021: Measuring and Reducing Administrative Burdens. OECD Publishing, Paris.

Rubio-Andrés, M., Linuesa-Langreo, J., and Gutiérrez-Broncano, S (2025). Tackling digital transformation strategy: how it affects firm innovation and organizational effectiveness. J Technol Transf 50, 1893–1918.<https://doi.org/10.1007/s10961-024-10164-9>.

Sunstein, Cass Robert. (2022). Sludge: What stops us from getting things done and what to do about it. Massachusetts Institute of Technology Press

Texas Appleseed. (2022, September 1). Administrative burden: Is red tape a social justice issue? <https://www.texasappleseed.org/blog/administrative-burden-red-tape-social-justice-issue>

Westergren, U. H., Mähler, V., & Jadaan, T. (2024). Enabling digital transformation: Organizational implementation of the Internet of Things. Information & Management, 61 (6).

Woelert, Peter, Chesters, Jenny, Martinussen, Maree, & Gannaway, Jessica.
(2025). Administrative burden in Australian universities: Insights into
dimensions and drivers f Storseth, Oliver, McNeil, Karen, Grudniewicz,
Agnes, Correia, Rebecca H., Gallant,