

"أثر تطبيق الإدارة الرشيقة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في شركات
البتروكيماويات في محافظة ينبع"

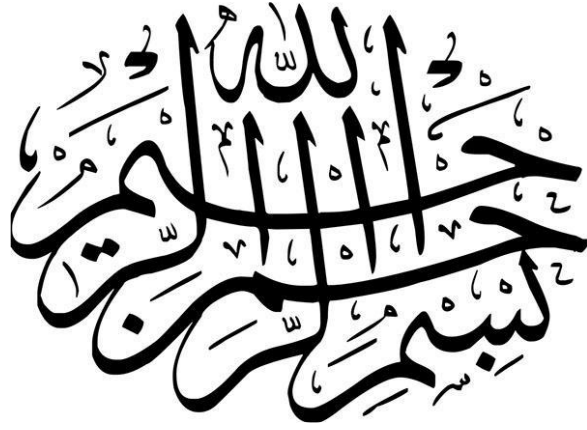
"قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير- جامعة ميدأوشين"

إعداد

الاسم	الرقم الجامعي
شريف شاكر منكابو	221002449
بندر علي النعماني	221002191
سراج عمر أبو ذراع	221001555

إشراف

د. وليد صديق



(يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ)

صدق الله العظيم

(المجادلة : 11)

شكرو وتقدير

الحمد لله ، الحمد لله حمداً يملأ الميزان له الحمد عدد ما خطه القلم واحصاه الكتاب ووسعته الرحمة ، والصلاة والسلام على خاتم الرسل ، ومن لا نبي بعده صلاة تقضي بها الحاجات وترفعنا لأعلى الدرجات وتبلغنا بها أقصى الغايات من جميع الخيرات في الحياة وبعد الممات ولله الحمد والشكر أولاً وآخراً..

انطلاقاً من قول المصطفى صلى الله عليه وسلم (لا يشكر الله من لا يشكر الناس)...

إلى معنى الحب والحنان الى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاءهم سر نجاحنا بعد الله الى أمي وأبي.

إلى من وقفوا بجاني وشاركوني طعم الحياة ... إخواني وأخواتي الأعزاء..

إلى أستاذي الفاضل / وليد صديق والدكتورة / فاطمة مصطفى المشرفان على هذه الدراسة وذلك نظير المجهود الذي بذلناه في متابعة هذه الدراسة وما قدمناه لنا من توجيهات دعم وتشجيع كان لها الأثر الواضح في إتمام هذه الدراسة.

والى كل من شددوا أزرونا وشاطرونا الأمر لإكمال الخطوات لولاهم بعد الله سبحانه وتعالى لاعتذر القلم عن رسم الكلمات (زملائي) أطال الله أعماركم بالصحة والسعادة وسدد طريق الخير لخطاكم ..

كما نتوجه بالشكر لجميع العاملين في شركات البتروكيماويات العاملة في محافظة ينبع لما قدموه لنا من تسهيلات وتعاون كان له بالغ الأثر في إنجاح هذه الرسالة.

وكل الشكر والتقدير لكل شخص كان لنا عون بعد الله في إتمام هذا البحث ..

فهرس المحتويات

ب	شكرو تقدير
د	فهرس الجداول
هـ	فهرس الأشكال
و	المستخلص
ز	ABSTRACT
1	الفصل الأول
1	الإطار العام للدراسة
2	أولاً : مقدمة الدراسة
3	ثانياً : مشكلة الدراسة
4	ثالثاً : أهداف الدراسة
5	رابعاً : أهمية الدراسة
6	خامساً : فرضيات الدراسة
7	سادساً : الدراسات السابقة
13	سابعاً : الفجوة البحثية
14	ثامناً : حدود الدراسة
15	تاسعاً : منهجية الدراسة
16	عاشراً : متغيرات البحث
17	الفصل الثاني
17	الإطار النظري
18	المبحث الأول : الإدارة الرشيقة
26	المبحث الثاني : كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي
33	المبحث الثالث : صناعة البتروكيماويات في محافظة بنبع
37	الفصل الثالث
37	منهجية الدراسة

38	أولاً : منهج البحث:
38	ثانياً : مجتمع البحث
39	ثالثاً : عينة البحث
40	رابعاً : خطوات بناء أداة البحث (الاستبانة)
40	خامساً : مكونات أداة البحث (الاستبانة)
43	سادساً : صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)
48	سابعاً : التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث
49	ثامناً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

50 الفصل الرابع

50 تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث

51	أولاً: تحليل خصائص عينة البحث
53	توزيع عينة البحث حسب مكان العمل
53	توزيع عينة البحث حسب الجنس
54	- توزيع عينة البحث حسب المسمى الوظيفي :
55	توزيع عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة في مجال العمل :
55	ثانياً :نتائج تحليل مجالات و أبعاد البحث
67	ثالثاً: اختبار ومناقشة فرضيات البحث

73 الفصل الخامس

73 النتائج والتوصيات

74	أولاً: النتائج
77	ثانياً: التوصيات
78	الدراسات المستقبلية المقترحة
83	الاستبانة

فهرس الجداول

14	جدول رقم (1) يوضح الفجوة البحثية للدراسة
39	جدول رقم (2) يوضح مجتمع البحث، ونسبة التمثيل لكل شركة بالنسبة للمجتمع الكلي
41	جدول رقم (3) : يوضح توزيع فقرات الاستبانة على المجالات والأبعاد المكونة لها

41.....	جدول رقم (4) يوضح : تصحيح أداة البحث وفق مقياس ليكرت الخماسي
42.....	جدول رقم (5) يوضح : مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومجالات البحث
43.....	جدول رقم (6) يوضح : (معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبانة والمجالات والأبعاد الفرعية
44.....	جدول رقم (7): معاملات صدق الاتساق الداخلى لفقرات البعد الأول
45.....	جدول رقم (8) يوضح : معاملات صدق الاتساق الداخلى لفقرات البعد الثاني
47.....	جدول رقم (9) يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محور مجالات الإدارة الرشيدة .
48.....	جدول رقم (10) يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محور مجالات كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي
52.....	جدول رقم (11) يوضح نتائج عينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية
56.....	جدول رقم (12) يوضح : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "دعم الإدارة العليا"
58.....	جدول رقم (13) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "التعاون بين الإدارة والموظفين"
60.....	جدول رقم (14) يوضح نتائج التحليل المتعلقة بفقرات المجال
62.....	جدول رقم (15) يوضح نتائج التحليل المتعلقة بفقرات المجال
63.....	جدول رقم (16) يوضح النتائج الوصفية لتحليل مجالات الإدارة الرشيدة
65.....	شكل رقم (17) يوضح النتائج الوصفية لتحليل مجالات كفاءة الأداء
67.....	شكل رقم (18) يوضح النتائج الوصفية لتحليل مجالات كفاءة وفعالية الأداء
69.....	جدول رقم (19) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون
71.....	جدول رقم (20) يوضح نتائج نموذج الانحدار المتعدد

فهرس الأشكال

24.....	رسم توضيحي: الكفاءات المطلوبة للإدارة الرشيدة
53.....	شكل يوضح توزيع عينة البحث حسب مكان العمل
53.....	شكل يوضح توزيع عينة البحث حسب الجنس
54.....	شكل يوضح توزيع عينة البحث حسب المسمى الوظيفي
55.....	شكل يوضح : توزيع عينة البحث حسب مجال العمل

فهرس الملاحق

83.....	الاستبانة
---------	-----------

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة الرشيقة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في شركات البتروكيماويات في محافظة ينبع.

وقد تمثل مجتمع الدراسة موظفي وإداري شركات البتروكيماويات في محافظة ينبع بعدد إجمالي (122) موظفاً ، واستخدم الباحثون أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، معتمدين على الاستبانة الالكترونية كأداة للدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن شركات البتروكيماويات ذات العينة تطبق متطلبات الإدارة الرشيقة بدرجة كبيرة نسبياً حيث بلغ وزنها النسبي (62.4 %)، في حين بلغ الوزن النسبي لمستوى الأداء لديها (70 %) بدرجة إيجابية إلى حد ما، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الإدارة الرشيقة ومستوى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات .

وأظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات الإدارة الرشيقة تمثلت في متطلبي (تغيير ثقافة الشركات)، دعم الإدارة العليا) بلغ مقداره (78.4 %) من التغيرات الحادثة في الأداء المؤسسي لتلك الشركات، بالإضافة إلى ذلك فقد أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين بالنسبة لتطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة ومستوى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الإدارة الرشيقة وزيادة الاهتمام بتوفير متطلباتها، لأثرها الواضح في رفع مستوى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي، كما حثت الإدارة العليا بضرورة العمل على تقديم الدعم الكامل لأسلوب الإدارة الرشيقة، والسعي لتوفير كافة متطلباتها بما يحقق التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرشيقة، وأكدت على ضرورة بناء وتعزيز ثقافة الاستثمار في الموظفين من خلال الاهتمام بالجانب التدريبي والتطويري لهم، وبناء خطة تدريبية متكاملة متعددة المهارات لصقل مهارات الموظفين، ودعت إلى ترسيخ ثقافة التحسين المستمر تدريجياً ، وبشكل منظم، وتعزيز توجه الشركات نحو دعم وتشجيع الإبداع لدى الموظفين، و زيادة الاهتمام بالأفكار المبدعة من خلال تقديم المكافآت بأنواعها للموظفين المبدعين والمتميزين.

ABSTRACT

The study aimed to identify the extent to which the requirements of agile governance are applied and their impact on the efficiency and effectiveness of the functioning of petrochemical companies operating in Yanbu governorate.

The study community was represented by employees and managers of petrochemical companies in Yanbu governorate with a total of 136 employees, and researchers used the analytical descriptive method, relying on electronic identification as a study tool.

The study concluded that the sample petrochemical companies applied the requirements of relatively agile management, reaching relative weight. (62.4%), while the relative weight of the performance set has reached (70%) (somewhat positive, as the results of the study demonstrated a statistically significant, pecuniary correlation between the requirements of good governance and the level of efficiency and effectiveness of functional performance

In companies, the study showed a statistically significant impact of the requirements of good governance. (Changing corporate culture), supporting senior management (78.4%) Among the changes in the institutional performance of these companies, the study also showed that there were no statistically significant differences between researchers' responses to the application of agile management requirements and the efficiency and effectiveness of functioning attributable to demographic variables.

The study recommended the need to disseminate a culture of good governance and to increase attention to the provision of its requirements and urged senior management to promote full support for good governance ". and Endeavor to provide all its requirements in order to achieve a shift from traditional to good governance, She emphasized the need to build and promote a culture of investment in staff through attention to their training and development. and the building of an integrated multi-skilled training plan to refine staff members' skills, and called for the gradual consolidation of a culture of continuous improvement and systematically promote corporate orientation towards supporting and encouraging employees' creativity and increasing interest in creative ideas by providing rewards of all kinds to creative and distinguished employees.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة الدراسة

ثانياً: مشكلة الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: الفجوة البحثية

ثامناً: حدود الدراسة

تاسعاً: منهجية الدراسة

عاشراً: متغيرات البحث

أولاً: مقدمة الدراسة

تشهد صناعة البتروكيماويات في محافظة ينبع نموًا متسارعًا وتطورًا مستمرًا في العقود الأخيرة، حيث تعد هذه الصناعة من القطاعات الحيوية التي تلعب دورًا هامًا في تحقيق التنمية الاقتصادية وتوفير فرص العمل في المنطقة. ولتحقيق هذا النمو المستدام وتحسين أداء الشركات البتروكيماوية في ينبع، تصبح الحاجة إلى اعتماد أساليب إدارة المشاريع الفعالة والمبتكرة أكثر أهمية من أي وقت مضى.

تعد إدارة المشاريع الرشيقة أحد المناهج الحديثة التي تستخدمها الشركات لتحسين أداء المشاريع وزيادة كفاءة الأعمال وتستند إدارة المشاريع الرشيقة إلى مجموعة من المبادئ والأدوات التي تسهم في تحقيق الجودة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف وتحسين رضا العملاء. وتهدف إدارة المشاريع الرشيقة إلى تحسين أداء المشاريع عن طريق تحسين عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة (سمحان، 2022).

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة على كفاءة الأداء الوظيفي العاملين في شركات البتروكيماويات في محافظة ينبع حيث سيتم تحليل كيفية تبني الشركات لمفاهيم ومبادئ إدارة المشاريع الرشيقة وتطبيقها في عملياتها اليومية، ومن ثم سيتم تقييم الأثر المترتب على ذلك على أداء العاملين في هذه الشركات.

وتتم هذه الدراسة في محافظة ينبع نظرًا للتحوّلات الهامة التي تشهدها الصناعة البتروكيماوية في المنطقة ولأهمية فهم أثر تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة على الكفاءة الوظيفية للعاملين في هذا القطاع المحوري تتضمن هذه الدراسة تحليلًا للأدبيات السابقة والأبحاث المتعلقة بإدارة المشاريع الرشيقة وتأثيرها على الأداء الوظيفي. ستعتمد الدراسة على تقنيات البحث الكمية والنوعية لجمع وتحليل البيانات المطلوبة، وسيتم استخدام استبانات لجمع البيانات من الموظفين في شركات البتروكيماويات في ينبع.

من المتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز فهمنا لأهمية تبني وتطبيق إدارة المشاريع الرشيقة في صناعة البتروكيماويات، وستوفر مؤشرات ملموسة للشركات في ينبع لتحسين أداء مشاريعها وزيادة كفاءة العاملين لتحقيق نجاح أعلى في المجال.

ثانياً : مشكلة الدراسة

تواجه شركات البتروكيماويات في ينبع تحديات عديدة في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين. حيث يعد إدارة المشاريع الفعالة والمبتكرة أحد العوامل الحاسمة التي يمكن أن تسهم في تحسين هذه الكفاءة. ومع ذلك، لوحظ أن هناك استخدامًا محدودًا لتطبيق الإدارة الرشيقة في شركات البتروكيماويات ، وقد يكون هذا الاستخدام الضعيف يعود إلى عدة أسباب تشكل مشكلة للدراسة.

أولاً، حاجة الشركات البتروكيماوية في المحافظة إلى المزيد من المعرفة بفوائد وأهمية تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي. قد يكون هذا ناتجاً عن عدم التعرف الكافي على مفاهيم ومبادئ إدارة المشاريع الرشيقة، أو عدم وجود استراتيجية واضحة لتطبيقها في سياق الشركات.

ثانياً، قد تكون هناك عقبات تنظيمية وثقافية تعيق تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة في شركات البتروكيماويات. يمكن أن تشمل هذه العقبات المقاومة التنظيمية للتغيير، والهياكل التنظيمية التقليدية التي تعتمد على الإدارة التسلسلية، وتفشي ثقافة الاعتماد على العمليات التقليدية والتكتلات الداخلية.

ثالثاً، قد تواجه الشركات البتروكيماوية في ينبع صعوبات في تنفيذ إدارة المشاريع الرشيقة نظراً لقيود الموارد المحدودة، سواء كانت متعلقة بالميزانية أو الوقت أو المهارات اللازمة.

من هنا، تنبثق مشكلة البحث المرتبطة بتأثير تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في شركات البتروكيماويات. يهدف هذا البحث إلى استكشاف هذه المشكلة وتحليل العوامل المؤثرة والعوائق المحتملة، وتقديم توصيات وإرشادات لتحسين تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة في هذا القطاع الحيوي.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيسي التالي :

ما مدى تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة وأثرها على كفاءة الاداء الوظيفي للعاملين في شركات البتروكيماويات في محافظة ينبع ؟

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

1. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة وأثرها على كفاءة الاداء

الوظيفي للعاملين في شركات البتروكيماويات في محافظة ينبع ؟

2. ما مدى تطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة المشاريع الرشيقة في شركات البتروكيماويات في محافظة ينبع؟.

3. ما هو أثر تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في شركات البتروكيماويات في ينبع؟

4. ما اثر تطبيق التوصيات والإرشادات العملية المطبقة في الشركات البتروكيماوية في ينبع لتعزيز تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة وتحسين كفاءة الأداء الوظيفي، بما في ذلك تحسين العمليات وتعزيز التواصل وتطوير المهارات اللازمة؟

5. هل توجد فروق في إجابات الأفراد تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

تحتوي أهداف البحث على مجموعة من الأهداف التي تهدف إلى دراسة أثر تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة على كفاءة الاداء الوظيفي للعاملين في شركات البتروكيماويات في محافظة ينبع بحيث تشمل الأهداف ما يلي:

1. التعرف على مدى تطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة المشاريع الرشيقة في شركات البتروكيماويات في محافظة ينبع.

2. التعرف على مدى تأثير تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في شركات البتروكيماويات في ينبع، مع التركيز على المؤشرات الرئيسية للأداء مثل الجودة، والإنتاجية، وتحقيق الأهداف في المشاريع.

3. توفير توصيات وإرشادات عملية للشركات البتروكيماوية في ينبع لتعزيز تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة وتحسين كفاءة الأداء الوظيفي، بما في ذلك تحسين العمليات وتعزيز التواصل وتطوير المهارات اللازمة.

4. إثراء البحث العلمي في مجال إدارة المشاريع الرشيقة وتأثيرها على كفاءة الأداء الوظيفي في صناعة البتروكيماويات، وتوفير مساهمة عملية للممارسين والباحثين في هذا المجال.

رابعاً: أهمية الدراسة

تحظى دراسة أثر تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في شركات البتروكيماويات في محافظة ينبع بأهمية كبيرة على الصعيد العلمي والعملية، وذلك للأسباب التالية:

- **المساهمة في مجال الإدارة وإدارة المشاريع:** تعتبر إدارة المشاريع الرشيقة نموذجاً حديثاً ومبتكراً لإدارة المشاريع، حيث يتم التركيز على تحقيق القيمة وتحسين الأداء بشكل مستمر.
- **تساهم هذه الدراسة في إغناء المعرفة المتعلقة بإدارة المشاريع الرشيقة وتوضيح الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق أفضل النتائج في صناعة البتروكيماويات.**
- **تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي:** توفر هذه الدراسة إطاراً نظرياً وتطبيقياً لفهم وقياس تأثير تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في شركات البتروكيماويات. من خلال تحليل هذا التأثير، يمكن تحديد الممارسات الفعالة والتوصيات لتحسين كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية والجودة في العمل.
- **تعزيز تنافسية الشركات:** تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة قد يساهم في تحسين تنافسية شركات البتروكيماويات في سوق العمل، حيث يمكن أن يؤدي إلى تحسين كفاءة العمل وتقليل التكاليف وتحسين سرعة التسليم وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل. تقدم هذه الدراسة نظرة شاملة على أثر تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة على تحقيق هذه الفوائد التنافسية.
- **تعزيز الاستدامة والتنمية المستدامة:** يمكن لتطبيق إدارة المشاريع الرشيقة أن يساهم في تحقيق الاستدامة في قطاع البتروكيماويات، عن طريق تحسين كفاءة الأداء الوظيفي وتقليل الهدر والتلوث واستخدام الموارد بشكل أكثر فعالية. هذه الدراسة تسلط الضوء على دور إدارة المشاريع الرشيقة في تعزيز الاستدامة والتنمية المستدامة في صناعة البتروكيماويات (مهننا، 2020).
- **بشكل عام، فإن هذه الدراسة ستسهم في زيادة المعرفة والفهم حول أهمية تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة في صناعة البتروكيماويات وتوفير التوجيه والتوصيات اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الاستدامة والتنافسية.**

خامساً: فرضيات الدراسة

تكون الدراسة من مجموعة من الفرضيات فيما يلي بيانها:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الإدارة الرشيدة ومستوى كفاءة وفعالية

الأداء الوظيفي في شركات البتروكيماويات العاملة في محافظة ينبع

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلب دعم الإدارة العليا ومستوى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في

شركات البتروكيماويات العاملة في محافظة ينبع.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلب التعاون بين الإدارة والموظفين ومستوى كفاءة وفعالية الأداء

الوظيفي في شركات البتروكيماويات العاملة في محافظة ينبع.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلب التعاون بين بين متطلب الاهتمام بالتكوين والتدريب كما

ونوعاً ومستوى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في شركات البتروكيماويات العاملة في محافظة ينبع.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلب التغيير في ثقافة الشركات ومستوى كفاءة وفعالية الأداء

الوظيفي في شركات البتروكيماويات العاملة في محافظة ينبع.

سادساً: الدراسات السابقة

الدراسات المحلية والعربية :

1. دراسة (يومجان، 2016)، بعنوان "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء الشركة الاقتصادية"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء الشركة، وقد قام الباحث بجمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة جمع للبيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين والمدراء في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، وقد تم اختيار عينة بحثية بلغت (143) مفردة، وأظهرت أهم نتائج الدراسة أن مستوى إدراك موظفي الشركة ومدراءها لأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة ، كما أن مستوى ادراكهم لأداء الشركة جاء أيضاً متوسطاً ، بالإضافة إلى ذلك فقد أكدت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء الشركة.

2. دراسة (الرفاعي والشهيراني، 2017)، بعنوان "الحوسبة السحابية وعلاقتها في أداء موظفي القطاعات الحكومية: دراسة ميدانية على وزارة التعليم – الإدارة العامة لتقنية المعلومات" المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أثر استخدام الحوسبة السحابية في وزارة التعليم – إدارة تقنية المعلومات وعلاقتها بأداء الموظفين ، وقد قامت الباحثة بجمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة جمع للبيانات، مُتبعة المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة كافة موظفي الإدارة العامة لتقنية المعلومات بوزارة التعليم والبالغ عددهم (400) موظف، وتم إرسال (الاستبانة من خلال مواقع التواصل الاجتماعي لجميع أفراد مجتمع الدراسة، استرد منها (104) مفردة مثلت العينة النهائية ، واستُخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.

واستنتجت الدراسة أن الحوسبة السحابية لها أثر إيجابي ودور بارز في رفع كفاءة أداء موظفي وزارة التعليم، كما أن الموظفين لديهم الاستعداد الكافي لممارسة العمل من خلال الحوسبة السحابية، بالإضافة إلى أنه يتم تحقيق المهام المطلوبة بدقة من خلالها.

3. دراسة (ذيب، 2017)، بعنوان "دور الاتصال المؤسسي في تفعيل الأداء الوظيفي داخل الإدارة الجزئية"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الاتصال المؤسسي في تفعيل الأداء الوظيفي داخل الإدارات الجزئية من

خلال إجراء دراسة ميدانية على موظفي مديرية النقل لولاية أم البواقي،

وقد قام الباحث بجمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة جمع للبيانات، مُتبعا المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة كافة موظفي مدير النقل لولاية أم البواقي والبالغ (34 مفردة، واستنتجت الدراسة أن أهم العوامل التي تساعد في تحسين أداء الموظفين هو نظام الحوافز والترقيات، كما أن البيئة التي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية تأثر على أداء الموظف، وأيضا ضعف التفاعل بين الموظف والمديرية يؤثر على أدائه الوظيفي.

4- دراسة (أبو حليدة، 2018)، بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات

الاتصالات الليبية" ليبيا.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، وقد قام الباحث بجمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة جمع للبيانات، مُتبعا المنهج الوصفي التحليلي، لمجتمع دراسة ضم كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية (شركة المدار الجديد، شركة ليبيا) والبالغ عددهم (860) فرد، وقد وُزعت الاستبانة بالطريقة العشوائية الطبقية على عينة بلغت (346) فرد، وخلصت الدراسة إلى اهتمام شركات الاتصالات الليبية بالحصول على أفضل الكوادر البشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين لديها، بالإضافة إلى الاهتمام بالتدريب والتطوير وتقييم أداء العاملين في الشركة وتحديد النقاط الإيجابية والسلبية في الأداء، والعمل على تحفيزهم باستمرار بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل.

5. دراسة (كرنات، 2019)، بعنوان "متطلبات ومعوقات الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية

السعودية" السعودية.

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات ومعوقات الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد بالسعودية، وقد قام الباحث بجمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة جمع للبيانات، متبعا المنهج التاريخي، والمنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من رئيسات الأقسام ومديريات الإدارة بجامعة الملك خالد والبالغ عددهم (101) موظفة، وجاءت أهم النتائج التي توصلت إليها أن تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد تؤدي إلى زيادة ورفع جودة الأداء في الجامعة، كما أن من معوقات تطبيق الإدارة الرشيقة تمسك المسؤولين بالإدارة التقليدية، كما بينت الدراسة أن من أهم معوقات وتحديات الإدارة الرشيقة تجديد وتنويع الموارد البشرية بجامعة الملك خالد.

6. دراسة (دغيري ، 2020) ، بعنوان "درجة توافر الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة

صامطة "السعودية"

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر معايير الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في محافظة صامطة، وقد قام الباحث بجمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة جمع للبيانات، مُتبعاً المنهج الوصفي التحليلي، وضم أفراد الدراسة (63) مديراً من مدراء المرحلة الابتدائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن معايير الأداء الوظيفي في مجال العلاقات الإنسانية جاءت بالمرتبة الأولى، تلتها معايير الأداء الوظيفي في مجال الصفات الشخصية.

7- دراسة (عبد الله، 2020) بعنوان "درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيدة وعلاقتها

بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد مصر .

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من منظور هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، وقد قام الباحث بجمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة جمع للبيانات، مُتبعاً المنهج الوصفي التحليلي، لعينة بلغت (127) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، وقد تمثلت أهم النتائج في أن درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيدة جاءت متوسطة، في حين أن درجة فعالية الأداء الوظيفي للقيادات جاءت مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك فقد اتضح عدم وجود فروق دالة احصائية حول درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيدة تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في نوع الكلية والنوع الاجتماعي والدرجة العلمية، كما أنه لا توجد فروق دالة احصائية في درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى القيادات الجامعية تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والدرجة العلمية، في حين توجد فروق ذات دالة احصائية تعزى لمتغير نوع الكليات

لصالح الكليات النظرية، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة حث متخذي القرار بالجامعات المصرية على ضرورة تطوير آليات وتطبيقات الإدارة الرشيدة من حيث تقليل الهدر وخفض وتعظيم القدرة التنافسية وتعزيز العمل القياسي وتطبيق مبادئ ستة سيجما بما يتناسب وقدرات وطاقات كل جامعة.

8. دراسة (زكي & عرفة، 2022)، بعنوان "التحول الرقمي كآلية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات

تعليم الخدمة الاجتماعية" مصر.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التحول الرقمي، وتحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، وقد قام الباحث بجمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مستخدماً أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (85) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، كما أكدت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية مرتفعاً، في حين جاء مستوى التحول الرقمي بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية من وجهة نظر العاملين متوسطاً.

-الدراسات الأجنبية:

1 - دراسة (Kobus et al., 2018)

"بعنوان "الإدارة الرشيقة في مؤسسات تكنولوجيا ، دراسة تصنيف دلفي لعوامل نجاح التنفيذ"

"Lean Management in IT Organizations: A Ranking type Delphi Study of Implementation Success Factors"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة عوامل نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة في مؤسسات تكنولوجيا المعلومات (تقنية المعلومات الرشيقة) والأهمية النسبية لكل عامل بناء على رأى الخبراء الميدانيين، الذين حددوا واتفقوا وصنفوا 12 عاملاً من عوامل نجاح التنفيذ لتقنية المعلومات الرشيقة في مقياس دلفي باستخدام أفضل/أسوأ تقنيات القياس، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل هي المشاركة القيادية، وتغيير ثقافة وأخلاقيات العمل، ومشاركة الموظفين،

وإدارة الأداء، بينما كانت العوامل ذات الأهمية المتوسطة هي تسهيل التنفيذ، والتدريب والتعليم، والرؤية والتوجيه الواضح، والتركيز على المدى الطويل، والتواصل، والنهج الشامل، في حين أظهرت الدراسة أن أقل العوامل أهمية هي المهارات الموجودة والتغييرات التنظيمية / التوحيد والموارد المالية، وقد ساهمت هذه الدراسة في فهم أكثر دقة للأهمية النسبية لعوامل نجاح تقنية المعلومات الرشيقة، وأظهرت العلاقات بينها،

بالإضافة إلى شرح شامل لكيفية استخدام أسلوب القياس الصارم الأفضل / الأسوأ في دراسة تقليدية وفقا لمقياس دلفي.

2- دراسة (Kishen et al.,2020) بعنوان "تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي"

إندونيسيا.

"The Transformational Leadership Effect on Job Satisfaction and Job Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وقد قام الباحث بجمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة جمع للبيانات، مُتبعاً المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة موظفي شركة تانجيانج في إندونيسيا، وقد تم اختيار عينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد أظهرت أهم النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي.

3- دراسة (Setiawati & Ariani,2020) .

بعنوان "تأثير عدالة تقييم الأداء والرضا الوظيفي من خلال الالتزام بالأداء الوظيفي" اندونيسيا .

"Influence of Performance Appraisal Fairness and Job Satisfaction through Commitment on Job Performance".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير عدالة تقييم الأداء اول رضا الوظيفي من خلال الالتزام الوظيفي، وقد قام الباحثان بجمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة جمع للبيانات من جميع الوحدات الإحصائية باستخدام أسلوب المسح الشامل، مُتبعين المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في مستشفى كوندونغ كاتور في يوجيكرتا اندونيسيا، وقد أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لتقييم الأداء والرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي.

4- دراسة، (Thirupathi et al,2021) بعنوان "تأثير ممارسات العمل عالية الأداء على كفاءة وفعالية تقديم

خدمات الرعاية الصحية متعددة التخصصات في اقتصاد ناشئ - دور التنسيق العلاقاتي"

"Impact of High-Performance Work Practices on Efficiency and Effectiveness of Multispecialty

Healthcare Service Delivery in an Emerging Economy – Role of Relational Coordination"

هدفت الدراسة إلى بيان كيف يمكن تعزيز كفاءة وفعالية أداء مؤسسات الرعاية الصحية وكيف يمكن لهذه الحزم أن تؤثر من خلال تنفيذ حزم ممارسات العمل عالية الأداء على الأداء من خلال تنسيق العلاقات فيما

بينها، وقد استندت الدراسة على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية، وقد توصلت الدراسة إلى أن تظهر نتائجنا أن ممارسات العمل عالية الأداء تحسن الأداء العام او لفعالية ، ويتم الإشراف على هذا الارتباط من خلال التنسيق العلائقي، في حين أن تأثيرها على الكفاءة واعتدالها من خلال التنسيق العلائقي غير مهم، وقد تم تفسير هذه النتائج من خلال ربطها بخصائص متعددة التخصصات وسياق الاقتصاد الناشئ.

تعقيب الباحثين على الدراسات السابقة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال أهمية موضوعها ومتغيراتها التي تبحث فيها الدراسة هذا من جانب، أما من الجانب الآخر فتظهر الأهمية من خلال مجتمع الدراسة الذي تستهدفه والمتمثل في أحد أهم القطاعات وهي شركات البتروكيماويات العاملة في محافظة ينبع.

حيث عمدت الدراسة إلى البحث عن مدى أثر تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة وأثرها على كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في هذه الشركات، بهدف التعرف على مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة وأثر تلك المتطلبات على كفاءة وفعالية الأداء.

ومن خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة وجد أن هناك ندرة في تناول الباحثين لمتطلبات الإدارة الرشيقة في دراساتهم وخاصة في هذا القطاع على حد علم الباحثين، حيث يعتبر تطبيق منهج الإدارة الرشيقة في الشركات الإنتاجية يحظى بأهمية بالغة في زيادة كفاءة وفعالية الأداء خلال تقليل الفاقد والهدر في العمليات الإنتاجية.

ويسعى الباحثون خلال الأسطر القادمة إلى توضيح أوجه التشابه والاختلاف في الدراسات السابقة، من حيث هدف ومنهج الدراسة ، وأدواتها، والعينة المستهدفة فيها، بالإضافة إلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وأهم ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة، وأخيراً تحديد الفجوة البحثية.

الهدف من الدراسة : تعددت أهداف الدراسات السابقة، فمنها ما تناولت مدى تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة، وأدواتها وفلسفتها كدراسة (كرتات، 2019) ودراسة (دغيري، 2020)، وأخرى درست درجة ممارسة المدراء للإدارة الرشيقة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار مثل دراسة (عثمان، 2022)، ومنها ما تناولت أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين (ذيب ، 2017)، ومنها ما سعت للتعرف على مدى انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية كدراسة (بومجان، 2016)، في حين سعت بعض الدراسات إلى التطبيق العملي للإدارة الرشيقة من خلال البحث في التأثير المباشر وغير المباشر للإدارة

الرشيقة على استراتيجيات تحقيق أداء عالي الجودة وتحسن الأداء البيئي والتجاري والتي هدفت إلى تصميم منهجية تشاركية تسهل تنفيذ الإدارة الرشيقة في الرعاية الصحية عن طريق التجربة، وفي هذه الدراسة هدف الباحثون إلى دراسة مدى تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة، وأثرها على كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي للعاملين في شركات البتروكيماويات في محافظة ينبع.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. التعرف على أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الإدارة الرشيقة.
2. إمداد الباحثين بكافة المعلومات اللازمة لبناء الإطار النظري للدراسة والمتعلق بالإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي.
3. المساعدة في صياغة وتحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها.
4. أسهمت الدراسات السابقة في الوصول إلى المنهج المناسب لموضوع الدراسة.
5. المساعدة في تحديد المتغيرات الشخصية للدراسة، وبناء أداة الدراسة وتطويرها وتحديد الأساليب الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية.
6. ساهمت الدراسات السابقة في معالجة الفجوات ونقص المعلومات في الدراسات السابقة.
7. ساهمت اكتشاف آفاق معرفية جديدة، مما يشجع الباحث على مزيدٍ من الاجتهاد والبحث.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تمثل هذه الدراسة خطوة على طريق البحث والدراسة لأسلوب الإدارة الرشيقة، من حيث تناولها لمتطلبات تطبيقها وكفاءة وفعالية الأداء الوظيفي.
2. ستكون الدراسة – على حد علم الباحث – من الدراسات القليلة التي تتناول مدى تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة وأثرها على كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في شركات البتروكيماويات في محافظة ينبع .
3. هذه الدراسة قدمت إطاراً نظرياً واضحاً عن أسلوب الإدارة الرشيقة والذي يعتبر فيما بعد مرجعاً للباحثين والدارسين لموضوع الدراسة ومتغيراتها.
4. تناولت هذه الدراسة أسلوباً إدارياً جديداً من الممكن أن يساهم في الارتقاء بالأداء المؤسسي.

سابعاً: الفجوة البحثية

من خلال مراجعة الدراسات السابقة والمراجع ذات العلاقة بموضوع الدراسة (مدى تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة وأثرها على كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي) تم تلخيص الفجوة البحثية في الجدول (1) الموضح أدناه:

جدول رقم (1) يوضح الفجوة البحثية للدراسة

البيان	الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
من حيث الموضوع	تناولت الدراسة تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة، وأثرها على كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي.	•عدم وجود دراسات تناولت المتغيرين في دراسة واحدة. •ندرة الدراسات حول تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة	تناولت الدراسة مدى تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة وأثرها على كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في شركات البتروكيماويات في ينبع.
من حيث مجتمع الدراسة	تنوعت الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة ما بين مؤسسات تعليمية وأخرى أهلية وصحية، بالإضافة إلى المؤسسات الأمنية والقطاع الخاص	لم تطبق الدراسة بنفس المتغيرات على شركات البتروكيماويات في محافظة ينبع.	سيتم تطبيق الدراسة على في شركات البتروكيماويات في محافظة ينبع.
من حيث المتغيرات	•تناولت معظم الدراسات السابقة أبعاد الإدارة الرشيقة. •قلة الدراسات التي تناولت متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة	قلة الدراسات التي درست متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة.	تناولت الدراسة الحالية متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة.
من حيث المنهج المستخدم	أكثر الدراسات السابقة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي.	استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي.	هذه الدراسة تتبع المنهج الوصفي التحليلي.
من حيث أداة الدراسة	أكثر الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة	استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات	تعتمد هذه الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات مع المقابلة كأداة مساعدة

ثامناً: حدود الدراسة

الحدود المكانية: تمت الدراسة في محافظة ينبع.

الحدود الزمنية: طبقت الدراسة في الفترة من 6 / 2023 وحتى 9/2023

الحدود الموضوعية: تأثير تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في شركات البتروكيماويات في محافظة ينبع وسبل التطوير الممكنة لها من الواقع الذي تم دراسته.

الحدود المؤسساتية: تناولت الدراسة شركات البتروكيماويات في (محافظة ينبع).

تاسعاً : منهجية الدراسة

تعدُّ منهجية الدراسة وإجراءاتها مجالاً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها (المشهداني، 2019) حيث تناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينها، والأداة المستخدمة وكيفية بنائها وتطويرها، كما تناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصفاً لهذه الإجراءات:

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة ، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الأغا (1997 م) المنهج الوصفي التحليلي بأنه: دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة وموجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل من الباحث في محتوياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها.

طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحثون على نوعين من البيانات:

1. المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للدراسة تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة وسيتم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.

عاشراً : متغيرات البحث

- تكونت الدراسة من متغيرات مستقلة وأخرى تابعة بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية التالية :
- أ. المتغير المستقل: متطلبات الإدارة الرشيدة وتشمل (دعم الإدارة العليا، التعاون بين الإدارة والعاملين، الاهتمام بالتكوين والتدريب كمّاً ونوعاً ، التغيير في ثقافة المنظمة)
 - ب. المتغير التابع: الأداء الوظيفي في شركات البتروكيماويات في محافظة ينبع.

حادي عشر: مصطلحات الدراسة

- الإدارة الرشيدة: آلية تعتمد عليها المنظمات المعاصرة لتحسين الإنتاج وتقديم المنتج أو الخدمة بكفاءة وجودة عالية بعيداً عن كافة أشكال الهدر. (خاطر وآخرون، 2022) .
- كفاءة الأداء: وهي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة أو القدرة على استخدام المدخلات وقدرة الموظف على تحقيق أكبر عدد من الأهداف المطلوبة مع استخدام أقل الموارد الممكنة ، وهي ممارسة الأعمال التجارية بشكل صحيح، يرى الباحثون أن مصطلح كفاءة الأداء هو ترجمة للعلاقة بين المخرجات مقارنة بالمدخلات في الشركة، ومدى قدرة ومهارة الموظفين في أداء المهام الإدارية سعياً لتحقيق أهداف الشركة.
- فعالية الأداء: وقد عرفها (البساطي، 2021) بأنها القدرة على بلوغ أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة ودون أن يتعارض ذلك مع المصلحة المجتمعية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول : الإدارة الرشيدة

المبحث الثاني : كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي (التشغيلية)

المبحث الثالث: شركات البتروكيماويات في محافظة ينبع

المبحث الأول : الإدارة الرشيقة

الإدارة الرشيقة هي نهج إداري يهدف إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال التخفيض من الهدر والتكاليف وتحسين عمليات العمل. تم تطوير هذا النهج بشكل رئيسي من قبل شركة تويوتا في اليابان في الخمسينيات، ولكنه انتشر فيما بعد ليشمل العديد من الصناعات والشركات في جميع أنحاء العالم. يعتمد النهج الرشيق على مفهوم تحسين الجودة المستمرة والتخفيض المستمر من الهدر والتكاليف من خلال إلغاء أو تقليص أي نشاط غير ضروري يضيف تكاليف دون قيمة مضافة للعملية. يتم تحقيق ذلك من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والمبادئ والممارسات. تُعد الإدارة الرشيقة من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة بطرق مبتكرة بعيداً عن التكاليف الباهظة والأفكار التقليدية (الهشلمون ، 2017)

أولاً : مفهوم الإدارة الرشيقة

مفهوم الإدارة الرشيقة:

الإدارة الرشيقة (Lean Management) هي منهجية إدارية تهدف إلى تحسين الكفاءة والجودة والإنتاجية في المؤسسات والمنظمات. تم تطوير هذه الفلسفة بشكل رئيسي من قبل شركة تويوتا في اليابان في ستينيات القرن الماضي واشتهرت بتحقيق نجاح كبير في صناعة السيارات. ومنذ ذلك الحين، انتشرت مبادئ الإدارة الرشيقة لتشمل مجموعة واسعة من الصناعات والمؤسسات.

تتمحور فلسفة الإدارة الرشيدة حول تحقيق الكفاءة والجودة من خلال تحديد وتقليل أو إزالة أي نشاط غير ضروري أو هدر يضيف تكاليف دون قيمة مضافة للعملية. وفي هذا السياق، تعتبر الإدارة الرشيدة أسلوباً لإدارة الموارد وتنظيم العمليات بطريقة تعزز التحسين المستمر وتعزيز رضا العملاء. حيث أنها تسعى للقضاء على كافة المهام والأنشطة التي لا تعطي قيمة، وإزالة كافة أشكال الهدر في العملية الإنتاجية والتركيز على المهام المحورية التي تعطي قيمة للعملية الإنتاجية (الراعي، 2021)

تعتبر الإدارة الرشيدة فلسفة حديثة تسعى للقضاء على كافة أشكال التبذير في كافة الأنشطة الوظيفية والعمليات الإنتاجية في المنظمة (المكي، 2009).

كما يمكن تعريفها أيضاً بأنها نظام إداري متكامل يهدف للاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة بالمنظمة ورفع كفاءة المورد البشري والتحسين المستمر في العملية الإنتاجية للتخلص من كافة أشكال الهدر في الإنتاج. (بن وارث وجابة، 2016).

وبناءً على ما سبق فقد يرى الباحثون أن الإدارة الرشيدة تمثل أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تتبع تقنيات مبتكرة لتحسين العملية الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق الاستثمار الأمثل لكافة الموارد المتاحة وزيادة القيمة المضافة للخدمة مع الحفاظ على الجودة والقضاء على كافة أشكال الهدر والضياع في شركات البتروكيماويات في محافظة ينبع.

-أهمية الإدارة الرشيدة:

الإدارة الرشيدة لها أهمية كبيرة في عالم الأعمال، وتعتبر منهجية قوية لتحسين الكفاءة وتحقيق التميز التنافسي. وقد أشارت (البابا، 2020 م) إلى أهمية تطبيق الإدارة الرشيدة في المؤسسات، ويمكن ذكرها كالتالي :

1. زيادة الكفاءة: تساهم الإدارة الرشيدة في تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية. عن طريق تحديد وإزالة الهدر والأنشطة غير الضرورية، يمكن للشركات تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة وتقديم المزيد بتكلفة أقل وجودة عالية.

2. تحسين جودة المنتجات والخدمات: يركز النهج الرشيق على تحقيق جودة عالية للمنتجات والخدمات

التي تلي توقعات العملاء. من خلال تحسين العمليات وإزالة الأخطاء وتقليل الهدر، يمكن للشركات تحسين تجربة العملاء وبناء سمعة إيجابية.

3. زيادة قدرة التكيف والمرونة: يعزز النهج الرشيق المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات في السوق

واحتياجات العملاء. من خلال تبسيط العمليات وتقليل الزمن اللازم للإنتاج والاستجابة السريعة للتغيرات، يمكن للشركات التكيف بسرعة والتفوق في بيئة الأعمال المتغيرة.

4. تعزيز التحسين المستمر: يركز النهج الرشيق على تحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب العمل،

بدءًا من العمليات وانتهاءً بالموظفين وثقافة الشركة. يتم تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات التحسين وتبني مبادرات التحسين المستمر لتعزيز الأداء والابتكار.

5. تقليل التكاليف وتحقيق التوفير: من خلال تحليل العمليات وتخفيض من الهدر والأنشطة الغير

ضرورية، يمكن للشركات تحقيق توفير في التكاليف وزيادة الربحية. كما يمكن تحسين إدارة المخزون وتخفيض التكاليف الإضافية غير الضرورية.

بشكل عام، يمكن القول إن الإدارة الرشيقة تساهم في تحسين أداء الشركات وزيادة قدرتها على التنافس في سوق الأعمال.

-أهداف الإدارة الرشيقة

يعد أسلوب الإدارة الرشيقة من الأساليب الإدارية المهمة والمفيدة للعديد من المؤسسات للتحسين المستمر وتعزيز الكفاءة والجودة في العمليات التجارية. وقد أشارت (كرتات ، 2019) إلى العديد من الأهداف التي تحققها الإدارة الرشيقة في المنظمات المعاصرة، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

تقديم القيمة للعملاء: تعتبر تلبية احتياجات العملاء وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وفقًا لتوقعات العملاء من أهم أهداف الإدارة الرشيقة. يتم التركيز على تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم وولاءهم.

تحسين الكفاءة وتقليل الهدر: يهدف النهج الرشيق إلى تحقيق الكفاءة القصوى من خلال تحليل العمليات وتحديد وإزالة الأنشطة الغير ضرورية وتقليل الهدر والتكاليف غير الضرورية. الهدف هو تحقيق أفضل استخدام للموارد وتحقيق النتائج المطلوبة بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

تحقيق التحسين المستمر: تشجيع ثقافة التحسين المستمر تعتبر هدفاً رئيسياً في الإدارة الرشيقة. يتم تعزيز التفكير الإبداعي وتشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات لتحسين العمليات وتطوير أفكار جديدة لزيادة الكفاءة وتحقيق التفوق التنافسي.

تعزيز العمل الجماعي والتعاون: تعزز الإدارة الرشيقة التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين والإدارة. يتم تشجيع التواصل المفتوح والشفاف وتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات والمشاركة في عمليات التحسين وتحقيق الأهداف المشتركة.

-مبادئ الإدارة الرشيقة

هناك عدد من المبادئ الأساسية في الإدارة الرشيقة، وتشمل ما يلي:

تحديد القيمة (Value): تحديد القيمة من منظور العميل وفهم ما يعتبره العميل قيمة حقيقية. يتم تحديد العمليات والأنشطة التي تساهم في تحقيق هذه القيمة وإزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

تحديد مسار التدفق (Value Stream): تحليل وتحديد مسار التدفق لتحقيق القيمة من البداية إلى النهاية. يشمل ذلك تحديد كل الخطوات والعمليات التي تضمن تدفق سلس للمواد والمعلومات والعمل الذي يساهم في تحقيق القيمة.

خلق تدفق سلس (Flow): تهدف هذه المبدأ إلى إزالة العوائق وتبسيط العمليات وضمان تدفق سلس للمواد والمعلومات والعمليات. يهدف الأمر إلى تحقيق الإنتاجية العالية وتقليل الزمن اللازم لإنجاز المهام.

إنتاج حسب الطلب (Pull): في هذا المبدأ، يتم تحقيق الإنتاج بناءً على طلب العميل بدلاً من الإنتاج الزائد. يتم ضبط العمليات لتلبية الطلب الفعلي وتحسين استجابة الشركة لاحتياجات العملاء.

التحسين المستمر (Continuous Improvement) يتم تشجيع ثقافة التحسين المستمر حيث يعمل جميع أفراد الشركة على تحسين العمليات وتطوير أنفسهم باستمرار. يتم تعزيز التفكير الإبداعي واستخدام أدوات وتقنيات مثل PDCA (Plan-Do-Check-Act) و Kaizen لتحقيق التحسين المستمر.



شكل (1) يوضح مبادئ الإدارة الرشيقة

-متطلبات وأبعاد الإدارة الرشيقة

الإدارة الرشيقة تتضمن مجموعة من المتطلبات والأبعاد التي يجب أخذها في الاعتبار عند تنفيذها. وتعتمد الإدارة الرشيقة على متطلبات تساهم في تقدم وازدهار الشركة. وقد أشار (مقيم ، 2020 م) لأهم متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة، وهي كالآتي :-

التركيز على العميل: يجب أن يكون العميل في صميم استراتيجية الشركة وأن تكون جميع الجهود موجهة نحو تلبية احتياجاته وتحقيق رضاه.

القيادة والالتزام: يتطلب تطبيق الإدارة الرشيقة وجود قيادة قوية وملتزمة بمفاهيمها ومبادئها. يجب أن تقود القيادة بالمثال الحسن وتشجيع الموظفين على المشاركة والتفاعل الإيجابي.

العمل الجماعي والتعاون: يحتاج النهج الرشيق إلى بناء ثقافة العمل الجماعي وتعزيز التعاون بين مختلف الأقسام والفرق داخل الشركة. يجب أن يكون التواصل فعالاً والتفاعل المشترك لتحقيق الأهداف المشتركة.

توفير المعلومات الشفافة: يجب أن يكون هناك نظام شفاف لتدفق المعلومات في جميع المستويات داخل الشركة. يتيح ذلك للموظفين فهم الأهداف والمعايير والمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الصحيحة.

القدرة على التكيف والتغيير: يعتبر التكيف والتغيير جزءًا أساسيًا من الإدارة الرشيقة. يجب أن تكون الشركة قادرة على التكيف مع التحولات في السوق والمتطلبات المتغيرة للعملاء وتعديل العمليات والعمليات وفقًا لذلك.

الاستثمار في تطوير الموارد البشرية: يجب أن يتم تطوير وتدريب الموظفين لاكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لتنفيذ الإدارة الرشيقة بفعالية. يجب أن يكون هناك التزام بتوفير فرص التعلم المستمر وتعزيز التطوير المهني للموظفين.

تحليل العمليات وتحسينها: يتطلب النهج الرشيق تحليل وتقييم العمليات الحالية وتحديد الهدر والتكرار وتحسينها بشكل مستمر. يتم تطبيق أدوات وتقنيات مثل تدفق القيمة وقياس الأداء وتحسين العمليات لتحقيق الكفاءة والجودة.

-الكفاءات المطلوبة للإدارة الرشيقة:

لتنفيذ الإدارة الرشيقة بفعالية، هناك مجموعة من الكفاءات المطلوبة للقادة والموظفين. وأشار (بن فرحات- 2012 م) إلى الكفاءات والمهارات المطلوبة في المنظمات المعاصرة لتطبيق الإدارة الرشيقة، ويمكن ذكرها في النقاط الآتية:

المعرفة بمفاهيم الإدارة الرشيقة: يجب على الفريق القيادي والموظفين أن يكونوا على دراية بمبادئ وأدوات الإدارة الرشيقة وفهمها بشكل شامل.

التفكير المبتكر والحلول الإبداعية: يجب أن يكون لدى الأفراد القدرة على التفكير بشكل إبداعي وتقديم حلول جديدة ومبتكرة لتحسين العمليات وزيادة الكفاءة.

مهارات التحليل والتقييم: يتطلب الإدارة الرشيقة قدرة على تحليل العمليات وتقييمها بدقة، وتحديد المشكلات وفهم أسبابها وتحديد الفرص للتحسين.

قدرات التخطيط والتنظيم: يجب أن يكون لدى الفريق القدرة على التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الفعال للموارد والعمليات لتحقيق أهداف الإدارة الرشيقة.

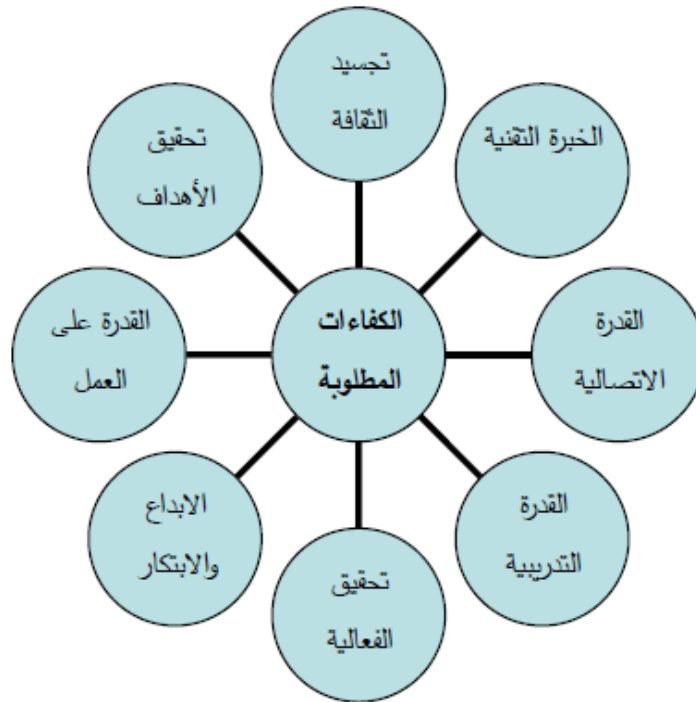
مهارات التواصل والتعاون: يجب أن يكون لدى الأفراد قدرة على التواصل الفعال والتعاون مع الفرق والأعضاء الآخرين في الشركة. يجب أن يتمكنوا من التفاعل والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة.

القدرة على التكيف والتغيير: يجب أن يكون لدى الأفراد القدرة على التكيف مع التحولات والتغيرات المستمرة في البيئة التجارية وتعديل العمليات والاستراتيجيات وفقًا لذلك.

القدرة على إدارة الوقت والأولويات: يتطلب العمل في الإدارة الرشيقة القدرة على إدارة الوقت بفعالية وتحديد الأولويات الصحيحة لتحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المحدود.

الالتزام بالتحسين المستمر: يجب أن يكون لدى الأفراد رغبة قوية في التطور والتحسين المستمر، والتعلم من التجارب وتطبيق التحسينات المستمرة في العمليات والأداء.

تلك هي بعض الكفاءات المهمة التي يجب أن تتوفر لدى الأفراد لتحقيق النجاح في تطبيق الإدارة الرشيقة. قد تختلف هذه الكفاءات وفقًا للصناعة والسياق المحدد للمؤسسة.



شكل يوضح: الكفاءات المطلوبة للإدارة الرشيقة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (بن فرحات، 2012)

التحديات التي تواجه الإدارة الرشيقة

على الرغم من فوائدها وقدرتها على تحقيق التحسين المستمر والكفاءة، إلا أن الإدارة الرشيقة تواجه بعض التحديات التي يجب التعامل معها. وقد أوضح (مهنا 2020 م) جملة من المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة:

المقاومة التنظيمية: قد تواجه الإدارة الرشيقة مقاومة من بعض أفراد الشركة الذين يعتقدون أن التغيير سيؤثر على وضعهم الحالي أو قدرتهم على التحكم. يتطلب ذلك تخطيطاً جيداً وتوعية وتوجيه فعال للتغيير.

نقص الموارد والتكاليف الإضافية: قد تتطلب تطبيق الإدارة الرشيقة استثماراً في التدريب وتحديث التقنيات وتحسين البنية التحتية. قد تواجه تحديات مالية واقتصادية في تخصيص الموارد اللازمة للتحويل الرشيق.

التعامل مع التعقيد والتنوع: بعض الصناعات أو المؤسسات قد تكون معقدة ومتنوعة بشكل كبير، مما يجعل تطبيق الإدارة الرشيقة تحدياً أكبر. قد تحتاج إلى تحقيق توازن بين تبسيط العمليات وتناسمها مع التنوع والتعقيد.

التحول الثقافي والتوجه التنظيمي: يتطلب تبني الإدارة الرشيقة تحولاً ثقافياً وتغييراً في التوجه التنظيمي. قد يحتاج القادة والموظفون إلى تغيير نمط التفكير والعمل واعتماد مبادئ وقيم الرقابة في جميع المستويات.

الاستدامة والمرونة: يجب أن تكون الإدارة الرشيقة مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والمتطلبات العملاء. يجب تحقيق التوازن بين الرقابة والاستدامة لضمان استمرارية النجاح على المدى الطويل.

قيادة ودعم القادة: يجب أن يكون لدى القادة الرشيقين المهارات القيادية اللازمة لتوجيه ودعم فرق العمل في تنفيذ الإدارة الرشيقة. يجب أن يكونوا قدوة ومدراء محفزين وقادرين على التعامل مع التحديات وتوفير الدعم المناسب.

المبحث الثاني: كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي

مقدمة

تعتمد كفاءة وفعالية الأداء بشكل عام على أداء موظفي الشركة، لذا حظي مفهوم الأداء الوظيفي بمكانة متقدمة لدى الباحثين والدارسين في شتى مجالات المعرفة الإدارية كونه الدعامة الأساسية التي تعتمد عليها الشركة، وعلى الرغم من الدراسات العلمية التي تناولت هذا المجال إلا أنه لا تزال هناك حاجة لمزيد من الدراسة والبحث من منظور إداري وتنظيمي واجتماعي (أرفيس، 2018)

- مفهوم الأداء الوظيفي

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي وجدت اهتمام بالغاً من المختصين سواء على الصعيد النظري ويمثله العلماء والكتاب الأكاديميين، أو العملي ويمثله المدراء ورجال الأعمال وصناع القرار، فهو ينطوي على العديد من المفاهيم المرتبطة بالنجاح والفشل بالإضافة لكونه أحد أهم الأنشطة التي تعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها (أرفيس، 2018).

الأداء الوظيفي يشير إلى قياس كفاءة وفعالية أداء الموظفين في أداء واجباتهم الوظيفية وتحقيق النتائج المرجوة في إطار الشركة أو المنظمة التي يعملون بها يتم تقييم الأداء الوظيفي عن طريق تحليل وتقييم الأهداف المحددة مسبقاً، وتقييم الأداء الفردي والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

الأداء الوظيفي يتضمن عدة عناصر ربما في ذلك:

تحقيق الأهداف: يتعلق بقدرة الموظف على تحقيق الأهداف والمخرجات المطلوبة في وظيفته. يتم تحديد الأهداف بشكل واضح ومحدد مسبقاً، وتقاس درجة تحقيقها من خلال معايير محددة.

الجودة والكفاءة: يتعلق بمدى تحقيق الموظف لمستوى عالٍ من الجودة والكفاءة في أداء مهامه. يتم تقييم الأداء بناءً على قدرة الموظف على تنفيذ المهام بشكل صحيح وفعال وبجودة عالية.

المهارات والمعرفة: يتعلق بمدى امتلاك الموظف للمهارات والمعرفة اللازمة لأداء وظيفته بفعالية. يتم تقييم الموظف بناءً على قدرته على تطبيق المعرفة والمهارات المكتسبة في تحقيق الأهداف المحددة.

التعاون والتواصل: يتعلق بقدرة الموظف على التعاون مع زملائه والتواصل الفعال مع الفرق والأعضاء الآخرين في الشركة. يشمل ذلك القدرة على العمل كجزء من فريق وتبادل المعلومات والأفكار بشكل فعال.

الالتزام والمسؤولية: يتعلق بمدى الالتزام والمسؤولية في أداء الموظف لواجباته والتزامه بالقوانين والسياسات والإجراءات المنظمة. يشمل ذلك القدرة على تحمل المسؤولية عن النتائج والتصرف بنزاهة وأخلاقية في العمل.

تقييم الأداء الوظيفي يمكن أن يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف للموظفين، وتوفير ردود فعل وتوجيهات لتحسين الأداء وتطوير المهارات اللازمة.

- أهمية الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي الدافع الرئيسي لأي مؤسسة تسعى للاستمرارية والتطور، حيث أن نجاح هذه المؤسسات هو نتاج ما تقوم به من أنشطة وأداء للمدراء والموظفين، فكلما كان الأداء ناجحاً و متميزاً انعكس ذلك ايجاباً على استمرارية ونجاح الشركة (عوض، 2021 م)

ونظراً لأهمية المفهوم وتأثيره على عملية صنع القرار والإجراءات والاستراتيجيات التي تؤثر على كلا من الموظف والشركة كوحدة متكاملة، ولتعدد المؤثرات التي تنعكس على الأداء كونه يعبر عن الناتج النهائي لجميع أنشطة الشركة وعلى استقرارها، يمكن توضيح أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية (ضحوي، 2021) :

- يساهم الأداء الوظيفي الجيد في تحقيق أهداف الشركة ونجاحها : عندما يكون الموظفون يعملون بكفاءة وفعالية في وظائفهم، يتم تحقيق النتائج المرجوة وتحقيق التفوق التنافسي.

-تحسين الإنتاجية: يعزز الأداء الوظيفي الجيد من مستوى الإنتاجية في الشركة. عندما يقوم الموظفون بأداء واجباتهم بكفاءة، يتم تحقيق أفضل النتائج في أقل وقت وباستخدام أقل جهد وموارد.

-تحقيق الجودة والتميز: يساهم الأداء الوظيفي الجيد في تحقيق مستوى عالٍ من الجودة والتميز في العمل. عندما يكون الموظفون ملتزمين بتقديم أفضل أداء لهم، يتم تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

-تعزيز رضا الموظفين: يسهم الأداء الوظيفي الجيد في تعزيز رضا الموظفين. عندما يرى الموظفون تحقيق نتائج إيجابية لجهودهم وتلقوا تقديرًا واعتراقًا بأدائهم، فإن ذلك يعزز رضاهم ومشاركتهم في تحقيق أهداف الشركة.

-تحفيز التطوير الشخصي والمهني: يعد الأداء الوظيفي الجيد فرصة للموظفين لتحقيق نجاحات شخصية ومهنية. عندما يحقق الموظفون أداءً متميزًا، يتم تحفيزهم على مواصلة التعلم وتطوير مهاراتهم والنمو في مساراتهم المهنية.

بشكل عام، يمكن القول إن الأداء الوظيفي الجيد هو عنصر أساسي لنجاح المؤسسات وتحقيق الاستدامة والتنافسية. إنه يساهم في تحقيق الفعالية والكفاءة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم للتطور والتحسين المستمر.

-مكونات الأداء الوظيفي:

على الرغم من الأهمية التي حظي بها مفهوم الأداء الوظيفي إلا أنه مازال يفتقد إلى الإجماع، ويرجع ذلك إلى التباين في وجهات النظر وتعدد الآراء، وكثيراً ما يعبر عنه ويقرن بمصطلحين هما: الكفاءة والفعالية، لأنهما يمثلان إما إمكانية الشركة على بلوغ أهدافها، وإما إمكانية الوصول لأفضل المخرجات من خلال المدخلات المتاحة، فالأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية ال تي تحققها الشركة، وفيما يلي توضيح أوسع لهذين العنصرين اللذين يكونان مفهوم الأداء الوظيفي.

مكونات الأداء الوظيفي تتضمن عدة عناصر يتم تقييمها وتحليلها لقياس أداء الموظفين. وفيما يلي بعض المكونات الأساسية للأداء الوظيفي:

تحقيق الأهداف: يتعلق بقدرة الموظف على تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة في وظيفته. يتم تقييم مدى تحقيقه للأهداف المحددة بشكل واضح ومحدد مسبقًا.

جودة العمل: يتعلق بمستوى الجودة في تنفيذ المهام والواجبات الوظيفية. يتم تقييم مدى قدرة الموظف على تنفيذ المهام بدقة ودون أخطاء.

الإنتاجية: يتعلق بكفاءة الموظف في استخدام الموارد وإنجاز المهام في الوقت المحدد. يتم تقييم مدى قدرة الموظف على تحقيق نتائج إيجابية بأقل قدر من الجهد والوقت.

التعاون والفريق: يتعلق بقدرة الموظف على العمل في فريق والتعاون مع الزملاء والمشاركة في تحقيق أهداف المجموعة. يشمل ذلك المشاركة الفعالة والتواصل وحل المشكلات بشكل مشترك.

المهارات الفنية: يتعلق بمستوى المهارات والخبرات الفنية المطلوبة لأداء الوظيفة بفعالية. يشمل ذلك المعرفة المهنية والتقنية والقدرة على تطبيقها بشكل صحيح.

الالتزام والمسؤولية: يتعلق بمدى الالتزام والمسؤولية في تنفيذ المهام والالتزام بالمعايير والسياسات المنظمة. يشمل ذلك التصرف بنزاهة وأخلاقية في العمل.

التطوير الشخصي: يتعلق بقدرة الموظف على تطوير مهاراته ومعرفته والتعلم المستمر لتحسين المهني والشخصي.

تلك هي بعض المكونات الأساسية للأداء الوظيفي، ويمكن أن تختلف حسب طبيعة الوظيفة والمجال العملي.

- أنواع الأداء الوظيفي:

كغيره من الظواهر التنظيمية الأخرى يمكن تصنيف وتقسيم الأداء الوظيفي إلى عدة أنواع تبعاً لمعيار التقسيم، لذا يمكن تقسيم الأداء الوظيفي وفق لكل معيار كما يلي (عمير وضيف، 2019).

أولاً: حسب معيار المصدر

وبناءً على هذا المعيار فقد تم تقسيم الأداء الوظيفي إلى نوعين.

أ- الأداء الداخلي: ويطلق عليه أداء الوحدة، بمعنى أنه ينتج ما تملكه الشركة من الموارد ويتحقق من خلال:

-الأداء البشري: ويتمثل في أداء موظفي الشركة باعتبارهم المورد الاستراتيجي الذي يعطي قيمة للمؤسسة، ويبرز تميز الأداء من خلال مهارات الموظفين.

-الأداء التقني: ويعبر عن قدرة الشركة على الاستفادة من استثمارها بشكل فعال.

-الأداء المالي: ويتم ثل في فعالية تهيئة واستخدام المقدرات المالية المتوفرة.

ب- الأداء الخارجي: ويقصد به الأداء المتحقق نتيجة التغيرات الحادثة في الإطار الخارجي فالشركة لا دخل لها في إحداثه، بل يتولد نتيجة للمتغيرات الخارجية، وعادة ما يظهر في النتائج ال جيدة التي تكتسبها الشركة بسبب ارتفاع سعر البيع مثلا ، وتعكس هذه المتغيرات مستوى الأداء سواء سلبا أو إيجابا ، وهذا يوجب على الشركة ضرورة تحليل نتائجها، لاسيما إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية حيث تحديد كيفية قياسها وتحديد أثرها.

ثانيا: حسب معيار الشمولية

ووفقا لهذا المعيار فيتم تقسيم الأداء الوظيفي إلى نوعين:

أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في إنجازات جميع المكونات والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ومن الصعب نسبها إلى مكون بمعزل عن المكونات الأخرى.

في هذا النوع من الأداء بالإمكان تناول مدى وكيفية تحقيق الشركة لأهدافها الإستراتيجية كاستمرارية والشمولية وللربح والنمو، وهذا يقودنا إلى حقيقة أن أداء الشركة هو نتاج تفاعل أداء جميع الأنظمة الفرعية.

ب- الأداء الجزئي: هو ذلك الأداء المتحقق على مستوى أنظمة الشركة الفرعية والوظائف الأساسية، هذا يؤكد حقيقة أن الأداء الكلي يحدث نتيجة لتفاعل أداء الأنظمة الفرعية،

وهذا يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في الشركة.

ثالثاً: حسب المعيار الوظيفي:

وفقا لهذا المعيار فإن يمكن اعتبار الشركة على أنها مجموعة من الأنشطة والوظائف المتداخلة والتي تسعى إلى تحقيق هدف الشركة، وتشمل ما يلي (يحياوي وبوحيلة ، 2017)

أ- أداء الوظيفة المالية: وتتحقق من خلال قدرة الشركة على بناء التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أبرز أهداف الشركة.

ب- أداء وظيفة الأفراد: يمثل العنصر البشري أهم مكون من مكونات الشركة، فهو المنشط الأساسي للموارد الأخرى واستثمارها في سبيل تحقيق أهداف الشركة، ومن خلال هذا النوع من الأداء يتضح مستوى نشاط العنصر البشري، حيث أنه يحقق استمرارية وبقاء الشركة، وهذا يفرض ضرورة رفد الشركة بأفضل الكفاءات وذوي المهارات المتميزة.

ج- أداء وظيفة الإنتاج: ويحدث نتيجة لقدرة الشركة على تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالية وتكلفة أقل تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية.

د- أداء وظيفة التسويق: ويتضح من خلال مؤشرات حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، الشهرة.

رابعاً: حسب معيار الطبيعة:

وقد ذكرت دراسة (دازيت ومبروكة، 2013) تقسيماً آخر للأداء الوظيفي حيث تم تقسيمه وفقاً لهذا المعيار كما يلي:

أ- الأداء الاقتصادي: يعتبر الدور التنموي للمؤسسات العامة من أهم المؤشرات الاقتصادية لمستوى أداء هذه المؤسسات، حيث أن المشاركة في جهود التنمية هي السبب الأساسي في إنشاء المؤسسات العامة. وينبغي الأداء الاقتصادي لهذه المؤسسات في قدرتها على الاستثمار الأمثل للموارد سواء كانت مادية أو بشرية، بالإضافة إلى قدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة تساهم في زيادة كفاءة وفعالية استخدام المال العام، واشباع الحاجات الاجتماعية والأهداف المتعلقة بها بما يضمن الرضا الاجتماعي، بالإضافة إلى تعزيز القدرة الإنتاجية للاقتصاد الوطني وبناء العلاقات الاقتصادية مع الدول الأخرى.

ب- الأداء الاجتماعي: يعتبر هذا النوع من الأداء هو الأساس لتحقيق الأهداف الاجتماعية داخل الشركة والتي تتعلق بتقديم خدماتها للمجتمع الذي تعمل فيه، والوفاء بالتزاماتها ومسئولياتها نحوه، إلا أنه يصعب قياس الأداء الاجتماعي بالمقاييس الكمية المتاحة، لذا فإن بعض العلماء قد أشاروا إلى أن فعالية الأداء داخل الشركة تظهر من خلال تحقيق مستوى من الرضا لدى الفئات التي تدعمها الشركة سواء على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية، حيث أداء الشركة يظهر من خلال قدرتها على اشباع الحد الأدنى من طموحات وتطلعات ذات العلاقة بها.

ج- الأداء التكنولوجي: تعتبر التكنولوجيا أحد أهم عناصر الميزة التنافسية والأداء العالي،

لذلك يرتبط الأداء التكنولوجي بمستوى التكنولوجيا التي تملكها الشركة ودرجة تطويرها وتحديثها، وعادة ما تكون الأهداف التكنولوجية للمؤسسة جزء من أهدافها الإستراتيجية نظراً لأهميتها. (بومجان، 2016)

د- الأداء الإداري : ويتناول هذا النوع البرامج والسياسات والإجراءات التي تضعها الشركة والتي تتحقق من خلال اختيار البديل الأفضل لتحقيق أهدافها، ويمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات لتحسين وتطوير الأداء الإداري.

-العوامل التي تؤدي إلى تدني كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي :

هناك عدة عوامل يمكن أن تؤدي إلى تدني كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في مجال العمل. وهناك جملة من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي وتتمثل في:

ضعف التخطيط والتنظيم: عدم وجود خطط محددة وعدم القدرة على تنظيم الوقت والموارد يمكن أن يؤدي إلى تبديد الجهود وتراجع الإنتاجية.

نقص المهارات والمعرفة: عدم التأهيل اللازم وعدم وجود المهارات اللازمة لأداء المهام المطلوبة يمكن أن يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي.

عدم الرضا الوظيفي: قلة الرضا عن العمل والبيئة العملية يمكن أن يؤدي إلى تدني الحماس والالتزام وتأثير سلباً على الأداء.

سوء التوجيه الإداري: قيادة غير فعالة أو غير ملهمة يمكن أن تؤدي إلى عدم وضوح الأهداف والتوجيه والتحفيز اللازم لتحقيق الأداء المرجو.

البيئة العملية السلبية: البيئة العملية التي تعاني من سوء الاتصال وعدم التعاون والصراعات المستمرة يمكن أن تعيق الأداء الفردي والجماعي.

نقص المكافآت والتحفيز: عدم وجود نظام عادل للمكافآت وعدم توفير التحفيز المناسب يمكن أن يؤثر سلباً على الدافعية والأداء.

ضغط العمل الزائد: تحمل أعباء العمل الزائدة بشكل مستمر يمكن أن يؤدي إلى تعب وإجهاد الموظفين وتراجع الأداء.

سوء التوازن بين العمل والحياة الشخصية: عدم التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الحياة الشخصية يمكن أن يؤثر على التركيز والتفاني في العمل.

قلة التواصل والتعاون: قلة التواصل وعدم التعاون بين أفراد الفريق يمكن أن يعوق تدفق المعلومات والتعاون وبالتالي تحقيق الأهداف المشتركة.

نقص الدعم والتطوير المهني: عدم توفير الدعم اللازم من المديرين وفرص التطوير المهني يمكن أن يؤثر على الأداء والنمو المهني للأفراد.

هذه بعض العوامل الشائعة التي يمكن أن تؤدي إلى تدني كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي، ومن المهم أن تتعامل المنظمات مع هذه العوامل وتسعى لتحسينها من خلال تطوير استراتيجيات مناسبة لتحسين بيئة العمل ودعم الموظفين.

المبحث الثالث: صناعة البتروكيماويات في محافظة ينبع

التعريف بالبتروكيماويات والكيماويات: نظرا لارتباط صناعة البتروكيماويات بصناعة الكيماويات، فإنه من الضروري التعرف على كليهما حتى لا يتم الخلط بينهما:

أ- البتروكيماويات: هي مواد كيميائية يتم إنتاجها في مصانع تقوم بتحويل البترول أو مشتقاته إلى مواد كيماوية تستخدم كمواد أولية لقيم (أو لبنات أساسية لمصانع الكيماويات). والبتروكيماويات عبارة عن مواد مشتقة من النفط الخام أو الغازات المصاحبة له، ويتم إنتاجها بشكل رئيسي من النفايات المستخلصة من النفط الخام أو من الغاز الطبيعي .

ب- الكيماويات: هي مواد كيميائية يتم إنتاجها عن طريق تحويل مواد اللقيم (اللبنات الأساسية) البتروكيماوية، وغيرها لإنتاج مواد نهائية مثل البولي بروبيلين والبنزين والبرازيليين.

- طبيعة نشاط الشركات البتروكيماوية: تعد صناعة البتروكيماويات هي صناعة العصر حيث يقوم عليها العديد من الصناعات التكميلية الأخرى وينتج عنها المئات من المنتجات الهامة، وهذه الصناعة تمثل حجر الأساس في صناعة العديد من المنتجات الضرورية التي لا غنى عنها، وما لأثر ذلك على الاقتصاد والنمو بشكل عام، كل ذلك أدى إلى انشاء العديد من الشركات البتروكيماوية وزيادة حدة التنافس فيما بينها، مما أدى إلى سعى الكثير من هذه الشركات إلى الاتجاه نحو الاستحواذ والتملك والسيطرة لدعم قدرتها التنافسية وزيادة أرباحها، وما لأثر ذلك على نمو وقيمة هذه الشركات.

- أساليب الإبداع المؤثرة في نمو وقيمة الشركات: الإبداع يمثل تطبيقات جديدة للمعرفة وأفكار وأساليب ومهارات تؤدي إلى توليد قدرات مميزة وفريدة، وصولاً إلى الأداء المثالي والتشغيلي المنشود للمنشأة، ولذلك تعمل المنشأة على خلق بيئة محفزة وداعمة لتلك الأفكار بهدف تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية والتسويقية والخدمية التي تقدمها الشركات لعملائها من أجل تحسين موقعها في السوق وتحسين أدائها (الماطوني، 2018). ويرى الباحث أن حدة المنافسة بين الشركات لزيادة حجم مبيعاتها في الأسواق يمثل التحدي الأكبر لهذه الشركات، الأمر الذي يؤدي إلى قيام تلك الشركات بتطبيق أساليب إبداعية لدعم قدرتها التنافسية وتعظيم أرباحها، وبالتالي التأثير على نمو وقيمة هذه الشركات، ومن الأساليب الإبداعية التي تطبقها الشركات ما يلي:

أ- البحث والتطوير: يتمثل البحث والتطوير في الأنشطة التي تقوم بها الشركات الابتكار وتقديم منتجات وخدمات جديدة يتم طرحها في السوق وإضافة صافي أرباحها للشرك ولذلك فإن البحث والتطوير يساهم في تصميم منتجات جديدة للشركة، ويؤدي إلى تحسين عروضها الحالية، ويسمح لها بالبقاء في صدارة منافسيها، حيث بدون برنامج البحث والتطوير قد لا تتمكن الشركة من البقاء في المنافسة.

ب- الدعاية والإعلان: يعرف الإعلان بأنه أحد طرق التواصل الأساسي لنشر وترويج البضاعة والمواد والخدمات من خلال الطرق الإعلانية الشفهية، أو المكتوبة، أو المرئية، ولذلك يعتبر الدعاية والإعلان أداة رئيسية في خلق الوعي بالمنتج وتهيئة عقل المستهلك المحتمل لاتخاذ قرار الشراء في نهاية المطاف، فالإعلان هو شكل من أشكال الاتصال عبر الجماهير.

ج- تكنولوجيا المعلومات: يتوقف نجاح المؤسسات في عالمنا اليوم على ما تملكه من موارد بشرية ذات كفاءة عالية من حيث التعليم، والتدريب، والخبرة، وما تملكه هذه المؤسسات من تكنولوجيا حديثة وبرامج متطورة تستطيع تسخيرها لخدمة استراتيجياتها وما تحتويه من رؤية ورسالة وأهداف وبرامج (محمود، 2019). ويرى الباحث أن تكنولوجيا المعلومات والبرامج الإلكترونية تعتبر القاعدة الأساسية التي تبنى على أساسها الشركات ميزتها التنافسية، لما تحتله التكنولوجيا من دور فاعل ورئيسي في انجاح تلك الشركات، وتطوير وتحسين أداء كوادرها البشرية، وما لأثر ذلك على نمو وقيمة هذه الشركات.

د- التدريب: لم يعد مفهوم التدريب مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم دورات تدريب تقليدية، بل أصبح خيارا استراتيجيا في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية ويرى الباحث أن البرامج التدريبية الهادفة لموظفي الشركات من شأنها أن تحدث التغييرات البناءة في مجال العمل، وتؤدي إلى التحسينات بشكل إيجابي على إنتاجية العمال والموظفين، مما يزيد من أرباح هذه الشركات ويزيد من كفاءتها، وما لأثر ذلك على نمو وقيمة تلك الشركات.

شركات البتروكيماويات الموجودة في محافظة ينبع:

ينبع هي مدينة ساحلية تقع في منطقة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية. وتعتبر ينبع من أهم المناطق الصناعية في المملكة وتتميز بوجود عدد من شركات البتروكيماويات.

الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك): تعتبر سابك واحدة من أكبر شركات الكيماويات في العالم ولديها مصنع في ينبع. تنتج سابك مجموعة واسعة من المنتجات البتروكيماوية مثل البولييمرات والأسمدة والكيماويات الأساسية.

شركة ينبع الوطنية للبتروكيماويات (ينساب): تعد ينساب شركة مشتركة بين سابك وشركة أرامكو السعودية. تنتج ينساب مجموعة واسعة من المنتجات البتروكيماوية مثل الإيثيلين والبولي إيثيلين والبولي بروبيلين والبوليستر.

شركة تصنيع البتروكيماويات العربية (البتروكيم): تعتبر البتروكيم شركة مشتركة بين سابك وشركة سينوبك الصينية. تنتج البتروكيم مجموعة من المنتجات البتروكيماوية مثل الإيثيلين والبولي إيثيلين والبولي بروبيلين والبوليستر والبولي كربونات.

شركة ينبع للبتروكيماويات (ينبع كيم): تعمل ينبع كيم في مجال البتروكيماويات وتنتج مجموعة من المنتجات مثل الإيثيلين والبولي إيثيلين والبولي بروبيلين والكيماويات الأساسية.

تلك هي بعض الشركات البتروكيماوية الرئيسية في ينبع. تعمل هذه الشركات على تطوير وتصنيع منتجات بتروكيماوية متنوعة وتلبية احتياجات السوق المحلية والعالمية. وتلعب هذه الشركات دورًا هامًا في دعم الصناعة وتعزيز الاقتصاد في المنطقة وفي المملكة العربية السعودية بشكل عام.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

أولاً: منهج البحث

ثانياً: مجتمع البحث

ثالثاً: عينة البحث

رابعاً: خطوات بناء أداة البحث (الاستبانة)

خامساً: مكونات أداة البحث (الاستبانة)

سادساً: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)

سابعاً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

تاسعاً: الصعوبات التي واجهت الباحثون

عاشراً: ملخص الفصل الرابع

تمهيد

تعتبر منهجية البحث وإجراءاته محورياً رئيسياً في البحث، حيث أنه يتم من خلالها التركيز على الجانب التطبيقي والحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج، وتفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث، وبالتالي تحقيق أهداف البحث.

يستعرض الباحثون في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للبحث. وتتمثل هذه الإجراءات في تحديد منهج (أسلوب) البحث، اختيار مجتمع وعينة البحث، إعداد أداة البحث (الاستبانة) وتصحيحها. بالإضافة لدراسة صدق أداة البحث وثباتها، وتحديد أساليب التحليل الإحصائي التي تم الاعتماد عليها في تحليل بيانات البحث.

أولاً : منهج البحث:

في سبيل إنجاز أهداف الدراسة، عمد الباحث إلى اتباع المنهج الوصفي التحليلي، سعي الوصف الظاهرة محل الدراسة، وتحليل بياناتها، ودراسة العلاقة بين متغيراتها، واستجابات المبحوثين حولها، والعمليات التي تتضمنها، والتأثيرات التي تحدثها.

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يهدف لبيان الأحداث، أو الظواهر الآنية، حيث أنه يمثل أحد من أنواع التحليل والتفسير الممنهج لبيان ظاهرة أو مشكلة، ويعطي بيانات عن خصائص محددة واقعية، وتتطلب تحديد المشاركين في الدراسة، والظواهر محل الدراسة. والأزمنة التي نعتمدها لجمع البيانات" (المشهداني، 2019)

ثانياً : مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث عينة من العاملين في شركات البتروكيماويات في محافظة ينبع، وكانت عينة البحث استهدفت أهم الشركات العاملة في محافظة ينبع (شركة سابك SABIC - شركة ينبع yanpet - شركة ينساب YANSAB).

جدول رقم (2) يوضح مجتمع البحث، ونسبة التمثيل لكل شركة بالنسبة للمجتمع الكلي

المستشفى	مجتمع البحث	نسبة التمثيل /المجتمع الكلي
شركة سابك SABIC	35	28.7%
شركة ينبت yanpet	42	34.4%
شركة ينساب YANSAB	45	36.9%
المجموع	122	%100

لاحظ الباحثون أن شركة سابك SABIC شكلت 28.7% من مجتمع البحث ، بينما شكلت شركة ينبت yanpet 34.4% من مجتمع البحث ، في حين أن شركة ينساب YANSAB شكلت 36.9% من عينة البحث ، ولقد أثار الباحثون اختيار الشركات الثلاثة السابقة، حيث أنها من أهم المراكز الشركات وبها أكبر عدد من الموظفين بالإضافة إلى أنها تمتلك نظم إدارية متطورة على مستوى الشركات في المملكة.

ثالثاً : عينة البحث

1- العينة (المجال البشري) :

تكون مجتمع الدراسة جميع الموظفين التقنيين في ثلاثة شركات سعودية في محافظة ينبع (شركة سابك SABIC - شركة ينبت yanpet - شركة ينساب YANSAB) ، أما عينة الدراسة التي اتبعتها الباحثون هي العينة العشوائية ، والتي بلغ عددها (122) موظفاً مختصاً في مجال الدراسة .

2- شروط اختيار عينة البحث :

1. تحديد الأشخاص المستهدفين : سيكون الأشخاص المستهدفين في هذه الدراسة هم الأشخاص المعنيين بالمجال الإداري من العاملين في شركات البتروكيماويات في محافظة ينبع، وذلك من خلال التبادل المسبق للمعلومات مع المدراء والمهندسين والموظفين.

2. تحديد مجالات الدراسة: ستتضمن مجالات الدراسة مثل الإدارة الرشيدة، وتحسين الأداء للموظفين .

3. تحديد مصادر البيانات: سيتم الحصول على المعلومات من عدة مصادر مثل الملفات الإلكترونية، التي تستخدم لجمع البيانات الاستكشافية، والاستبيانات.
4. تحديد طريقة جمع البيانات: سيتم استخدام طرق مختلفة لجمع البيانات، مثل المقابلات الإلكترونية، والاستبيانات الإلكترونية.

رابعاً: خطوات بناء أداة البحث (الاستبانة)

أعد الباحثون استبانة لدراسة أثر تطبيق الإدارة الرشيقة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في شركات البتروكيماويات في محافظة ينبع. كانت استجابة العينة للتفكير دون ضغوط نفسية والتي اتسمت بالموضوعية العلمية للنتائج.

اتبع الباحثون الخطوات التالية لإعداد الاستبيان بشكله النهائي:

1. الرجوع إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث للاستفادة منها عند بناء الاستبيان وصياغة فقراته.
2. إعداد المسودة الأولى للاستبيان.
3. تقديم المسودة الأولى للاستبيان إلى المشرفين لتقويمها واستطلاع رأيهم في صدقها، والمقاطع المرتبطة بها، ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف البحث.
4. إعادة ترتيب مجالات الاستبيان وأبعاده وإجراء التعديلات التي اقترحها المشرف.
5. توزيع الاستبانة على عينة البحث لجمع البيانات اللازمة.

خامساً: مكونات أداة البحث (الاستبانة)

تكونت أداة البحث (الاستبانة) والتي صممت لبحث أثر تطبيق الإدارة الرشيقة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في شركات البتروكيماويات في محافظة ينبع، من قسمين رئيسيين كما يلي:

القسم الأول: تمثل بالمتغيرات الشخصية لأفراد عينة البحث، وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني : يعبر عن متغيرات البحث من خلال المجالات والأبعاد المكونة للاستبانة.

ويشمل هذا القسم على (36) فقرة منها (12) فقرة تقيس المتغير التابع (الأداء الوظيفي في شركات البتروكيماويات في محافظة ينبع.) و(24) فقرة تقيس المتغير المستقل (الإدارة الرشيدة) (بأبعاده الأربعة) (دعم الإدارة العليا، التعاون بين الإدارة والعاملين، الاهتمام بالتكوين والتدريب كماً ونوعاً ، التغيير في ثقافة المنظمة) والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول رقم (3) : يوضح توزيع فقرات الاستبانة على المجالات والأبعاد المكونة لها

المجال	البعد	عدد الفقرات
المجال الأول (المتغير المستقل) محور الإدارة الرشيدة	دعم الإدارة العليا	6
	التعاون بين الإدارة والموظفين	6
	الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعاً وكماً	6
	التغيير في ثقافة الشركة	6
أبعاد المجال الأول ككل "محور الإدارة الرشيدة"		24
المجال الثاني (المتغير التابع) كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي	كفاءة الأداء	6
	فعالية الأداء	6
أبعاد المجال الثاني ككل " كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي "		12
مجموع الفقرات		36

-صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)

استخدم الباحثون مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي لتنقيح وسيلة البحث، بحيث تم إظهار فقرات الاستبانة على أفراد عينة البحث، ومقابل كل بند خمس حلول تحدد مستوى موافقتهم عليها. تم إعطاء إجابات أوزان رقمية لتمثل درجة الإجابة على الفقرة، مثلما هو موضح بالجدول أدناه :

جدول رقم (4) يوضح : تصحيح أداة البحث وفق مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

يتضح من الجدول أعلاه بأن الفقرة التي يتم "الموافقة عليها بشدة" تأخذ الدرجة (5) ، والفقرة التي يتم "الموافقة عليها" تأخذ الدرجة (4)، أما الفقرة التي تكون نتيجة الإجابة عليها "محايد" تأخذ الدرجة (3)، في حين أن الفقرة التي تكون الإجابة عليها "غير موافق" تأخذ الدرجة (2)، وكذلك الفقرة التي يجاب عليها غير "موافق بشدة" تأخذ الدرجة (1).

ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات، وكل بعد من الأبعاد، وكل مجال من مجالات ضمن أداة البحث، فقد تم الاعتماد على قيمة الوسط الحسابي وقيمة الوزن النسبي والجدول أدناه يوضح مستويات الموافقة استناداً لخمس مستويات (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً) .

جدول رقم (5) يوضح : مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومجالات البحث

مستوى الموافقة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
الوسط (المتوسط) الحسابي	أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكبر من أو يساوي 4.20
الوزن النسبي	أقل من % 36	36 % إلى % 51.9	52 % إلى % 67.9	68 % إلى % 83.9	أكبر من أو يساوي 84 %

والجدول السابق يعطي دلالة واضحة على أن المتوسطات التي تقل عن (1.80) تدل على وجود درجة منخفضة جداً من الموافقة على الفقرة أو البعد أو المجال بمعنى وجود درجة مرتفعة جداً من عدم الموافقة، أما المتوسطات التي تتراوح بين (1.80 - 2.59) فهي تدل على وجود درجة منخفضة من الموافقة بمعنى درجة مرتفعة من عدم الموافقة على الفقرات أو الأبعاد والمجالات، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (2.60 - 3.39) فهي تدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة أو وجود درجة حيادية تجاه الفقرة أو البعد أو المجال المقصود، كما أن المتوسطات التي تتراوح بين (3.40 - 4.19) تدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة، في حين أن المتوسطات التي تساوي وتزيد عن (4.20) تدل على وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة، وهذا التقسيم تم تحديده وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في تصحيح أداة البحث.

سادساً: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)

تم التحقق من صدق أداة البحث وثباتها من خلال تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (122) مستجيب، وتم اتباع الطرق الموضحة فيما يلي للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها، والتحقق من صلاحيتها لتطبيقها بعد ذلك على أفراد عينة البحث.

1. صدق أداة البحث:

صدق الاستبانة يعني أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه (الجرجاوي، 2010، صفحة 105). كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات، ذوقان، و عدس، 2001، صفحة 179) وعلى مستوى المجالات ككل فقد بلغ معامل ارتباط المجال الأول "الإدارة الرشيقة" بالدرجة الكلية للاستبانة (0.985)، بينما بلغ معامل ارتباط المجال الثاني " كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي " بالدرجة الكلية للاستبانة (0.856)، وكانت جميع معاملات الارتباط (الصدق) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 . ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من صدق الأبعاد الفرعية والمجالات الرئيسية للبيانات التي تم جمعها من أفراد العينة.

جدول رقم (6) يوضح : (معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبانة والمجالات والأبعاد الفرعية

المجال	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المجال الأول (المتغير المستقل) محور الإدارة الرشيقة	دعم الإدارة العليا	6	0.884	0.000
	التعاون بين الإدارة والموظفين	6	0.910	0.000
	الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعاً وكماً	6	0.835	0.000
	التغيير في ثقافة الشركة	6	0.925	0.000
المجال الثاني (المتغير التابع) كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي	كفاءة الأداء	6	0.940	0.000
	فعالية الأداء	6	0.951	0.000

2-صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد أو المجال الذي تنتهي إليه هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة و الدرجة الكلية للبعد أو المجال الذي تنتهي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل. وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب الأبعاد والمجالات التي تتكون منها.

جدول رقم (7): معاملات صدق الاتساق الداخل لفقرات البعد الأول

م	دعم الإدارة العليا	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تمتلك إدارة الشركة المعرفة الكافية لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة .	0.556	0.001
2	تسعى إدارة الشركة لتوفير كافة المتطلبات المادية (معدات تقنية، مساحات مكتبية، مكاتب، ... إلخ) اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة	0.723	0.000
3	تسعى إدارة الشركة لتوفير كافة المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة.	0.663	0.000
4	اعتمدت إدارة الشركة وثيقة سياسات لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة.	0.706	0.000
5	تخصص إدارة الشركة وقت كافٍ من أجل دعم تطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة.	0.700	0.000
6	تتجه إدارة الشركة نحو التخلي عن الأساليب الروتينية في التغلب على المشكلات التي تعترض العمل.	0.706	0.000
التعاون بين الإدارة والموظفين			
1	تتيح إدارة الشركة الفرصة للموظفين لاكتشاف مواهبهم وتوظيفها بشكل يساهم في انجاز مهام العمل.	0.776	0.000
2	تحدد إدارة الشركة أولويات العمل بمشاركة الموظفين.	0.899	0.000
3	تسمح إدارة الشركة للموظفين بالمشاركة في حل مشكلات عديدة قد تعترض العمل.	0.910	0.000
4	يوجد تنسيق وتعاون بين مختلف الإدارات العامة والوحدات العاملة في الشركة.	0.699	0.000
5	يملك الموظفون القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية.	0.813	0.000
6	تعقد إدارة الشركة لقاءات دورية مع الموظفين لاطلاعهم على مجريات العمل.	0.824	0.000
الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعاً وكماً			
1	توجد خطة تدريبية واضحة لصقل مهارات الموظفين	0.684	0.000

0.000	0.760	تهدف البرامج التدريبية إلى تطوير القدرات الابتكارية للموظفين	2
0.000	0.845	تركز البرامج التدريبية على اكساب الموظفين (المهارة، المعرفة، الممارسة) من خلال التدريب متعدد المهارات.	3
0.000	0.742	تساهم البرامج التدريبية في تعديل سلوكيات المتدربين بما يتوافق مع أهداف الشركة	4
0.000	0.767	تتناول البرامج التدريبية شرح وتوضيح آليات القضاء على الهدر.	5
0.000	0.800	يُوجه الموظفون لتلقي البرامج التدريبية التي تساهم في تحسين مهاراتهم العملية والمعرفية.	6

التغيير في ثقافة الشركة

0.000	0.887	تساهم ثقافة الشركة في تعزيز العمل الإيجابي لدى الموظفين	1
0.000	0.843	تعزز الشركة مفهوم العمل الجماعي والتضامني والعمل بروح الفريق لدى الموظفين	2
0.000	0.834	تخضع ثقافة الشركة لعملية تحسين تتلاءم مع متطلبات الإدارة الرشيدة	3
0.000	0.648	تسعى الشركة إلى نشر ثقافة تحسين الأداء الوظيفي والقضاء على الأساليب التقليدية في العمل.	4
0.000	0.807	تسعى الشركة إلى نشر ثقافة إزالة الهدر والضياع لتحسين العمل الإداري.	5
0.000	0.781	يسعى المدراء إلى تغيير سلوكياتهم في إدارة الموظفين من حيث اشراكهم في صنع القرار.	6

يتضح من خلال الجدول السابق بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "الإدارة الرشيدة"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال بين (0.556) للفقرة الأولى والتي تنص على "تمتلك إدارة الشركة المعرفة الكافية لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة." و (0.899) للفقرة التي تنص على "تحدد إدارة الشركة أولويات العمل بمشاركة الموظفين." لذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (8) يوضح : معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني

م	كفاءة الأداء	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
كفاءة الأداء			
1	تراعي الشركة تبسيط إجراءات العمل بما يحقق سرعة إنجاز المهام	0.694	0.000
2	تراعي الشركة تبسيط إجراءات العمل بما يحقق خفض تكاليف إنجاز المهام	0.758	0.000
3	تؤدي حوسبة الخدمات إلى تخفيض تكاليف إنجازها وزيادة سرعة تقديمها	0.737	0.000
4	تتميز الشركة بقدرتها العالية على التكيف بسرعة مع التحديات والفرص الجديدة	0.835	0.000

5	0.640	0.000	يتميز موظفو الشركة بقدرتهم على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لديهم
6	0.709	0.000	تمنح إدارة الشركة صلاحيات للموظفين وتمكنهم جيدا بما يساهم في سرعة التصرف في مختلف المواقف
فعالية الأداء			
1	0.758	0.000	ساهمت إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي للشركة في منع الازدواجية في العمل
2	0.923	0.000	حققت الشركة مستوى انجاز متميز من خطتها التشغيلية خلال الثلاث سنوات الأخيرة
3	0.802	0.000	توفر الشركة أدلة حوكمة (خدمات، إجراءات، إرشادات) لتوضيح آلية تنفيذ مهام العمل.
4	0.752	0.000	تتميز الشركة بالاستقرار الإداري والمالي.
5	0.718	0.000	تتوفر كافة المعلومات اللازمة لأداء مهام العمل بسهولة ويسر.
6	0.596	0.001	ينجز الموظفون المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد .

يتضح من خلال الجدول السابق بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني " محور كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي "، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال بين (0.596) للفقرة التي تنص على " ينجز الموظفون المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد ".

وبين (0.923) للفقرة الثانية التي تنص على " حققت الشركة مستوى انجاز متميز من خطتها التشغيلية خلال الثلاث سنوات الأخيرة ".

وبناءً على الطرق السابقة، اتضح للباحثين صدق أداة البحث (الاستبانة).

● ثبات أداة البحث:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي الاستبانة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية (الرجاوي، 2010، صفحة 97). حيث أن الثبات يختص بمدى الوثوق في البيانات التي نحصل عليها من خلال تطبيق أداة البحث على العينة التجريبية، بمعنى أن النتائج التي يتم الحصول عليها من خلال تحليل بيانات أداة البحث يجب ألا تتأثر بالعوامل التي تعود إلى أخطاء الصدفة، فهو يعني دقة أداة البحث، وبصورة مختصرة يمكن

وصف الثبات بأنه ضمان الحصول على نفس النتائج تقريباً إذا تم إعادة تطبيق الأداة على نفس المجموعة من الأفراد، وهذا يعني قلة تأثير عوامل الصدفة والعشوائية على نتائج الأداة (السيد، 2006، صفحة 2) وتضم الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) العديد من أساليب حساب الثبات، وفي هذا البحث اعتمد الباحثون على طريقة ، ألفا كرونباخ، كما يلي:

تعتمد هذه الطريقة على الاتساق في إجابات الأفراد على فقرات المقياس، وعندما يكون المقياس متجانساً فإن كل فقرة فيه تقيس نفس العوامل العامة التي يقيسها المقياس، ويتم حساب معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (حسن م.، 2011، صفحة 16).

- ثبات محاور مجالات الإدارة الرشيقة

جدول رقم (9) يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور مجالات الإدارة الرشيقة .

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
دعم الإدارة العليا	6	0.761
التعاون بين الإدارة والموظفين	6	0.902
الاهتمام بالتكوين او التدريب نوعاً وكما	6	0.858
التغيير في ثقافة الشركة	6	0.884
الإدارة الرشيقة ككل	24	0.950

يتضح من الجدول السابق الموضح أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في جميع فقرات المحور بلغت (0.950)، مما يؤكد أن الثبات مرتفع، وهذا يشير إلى أن المحور في صورته النهائية كما هي في الملحق يمكن توزيعه، وعليه يمكن القول بأن الباحثين تأكدوا من صدق وثبات محور الدراسة، وهذا يقود إلى وجود ثقة تامة بصحة المحور وأهليته لتحليل النتائج ، والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياته.

ثبات محور كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي

جدول رقم (10) يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محور مجالات كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
كفاءة الأداء	6	0.819
فعالية الأداء	6	0.850
كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي ككل	12	0.906

يتضح من الجدول الموضح أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في جميع فقرات المحور بلغت (0.906)، مما يؤكد أن الثبات مرتفع، وهذا يشير إلى أن المحور في صورته النهائية كما هي في الملحق آخره يمكن توزيعه، وعليه يمكن القول بأن الباحثين تأكدوا من صدق وثبات محور الدراسة، وهذا يقود إلى وجود ثقة تامة بصحة المحور وأهليته لتحليل النتائج ، والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياته.

سابعاً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

هناك نوعين من الاختبارات الإحصائية، النوع الأول يطلق عليه الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) والنوع الثاني يطلق عليه الاختبارات اللامعلمية (Non Parametric Tests).

ويشترط لاستخدام الاختبارات المعلمية التوزيع الطبيعي للبيانات المراد إجراء الاختبارات الإحصائية عليها، بينما تستخدم الاختبارات اللامعلمية كبديل للاختبارات المعلمية في حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات ولكن ذلك يكون فقط في حال العينات الصغيرة التي يقل حجمها عن (30) مفردة، بينما العينات التي يزيد حجمها عن (30) مفردة يمكن التخلي عن شرط التوزيع الطبيعي وذلك وفقاً لما تقره نظرية النهاية الشركة (ربيع أ، 2007، صفحة 111)

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (1)، وتكون الباحثون قد تأكدت من صدق وثبات استبانة البحث مما يجعلها على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

اعتمد هذا البحث على استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.22) لمعالجة وتحليل البيانات إحصائياً واختبار صحة فرضيات البحث. وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تم استخدامها في البحث:

الأساليب الوصفية، وتمثلت فيما يلي : (الحمداني : 2006)

- أ. النسب المئوية والتكرارات: والتي تم استخدامها في وصف أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية.
 - ب. الوسط (المتوسط) الحسابي : تم استخدامه بغرض توضيح مدى موافقة أفراد عينة البحث على أبعاد ومجالات البحث.
 - ج. الانحراف المعياري: والذي تم استخدامه لقياس مدى تشتت وانحرافات إجابات أفراد عينة البحث على الفقرات والأبعاد عن الوسط الحسابي لها، حيث أن انخفاض قيمة الانحراف واقتربها من الصفر تدل على مدى تركيز الإجابات وانخفاض تشتتها.
 - د. الوزن النسبي : وهو عبارة عن نسبة متوسط الإجابات على فقرة ما أو بعد ما إلى الدرجة العظمى للمقياس المستخدم، ويستخدم بغرض تحويل درجة الوسط الحسابي للإجابات إلى درجة مئوية.
- كما أوضح الباحثون خلال هذا الفصل الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذا البحث (الأساليب الوصفية، والأساليب الإحصائية الاستدلالية)، واختتم الفصل بتوضيح الصعوبات التي واجهها الباحثون أثناء إعداد البحث.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث

أولاً: تحليل خصائص عينة البحث

ثانياً: نتائج تحليل مجالات وأبعاد البحث

ثالثاً: اختبار ومناقشة فرضيات البحث

يستعرض الباحثون في هذا الفصل تحليل بيانات البحث واختبار فرضياته. حيث أنها في البداية يستعرض الوصف الإحصائي لعينة البحث وذلك من خلال عرض توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية (مكان العمل، الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

كما استعرض الباحثون نتائج تحليل مجالات وأبعاد البحث، وذلك من خلال تحليل النتائج المتعلقة بمجالي الإدارة الرشيدة، وكفاءة وفعالية الأداء الوظيفي. بالإضافة لاختبار فرضيات البحث الرئيسية ومناقشتها. كما وضح الباحثون أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال الاجراءات الإحصائية التحليلية، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج البحث.

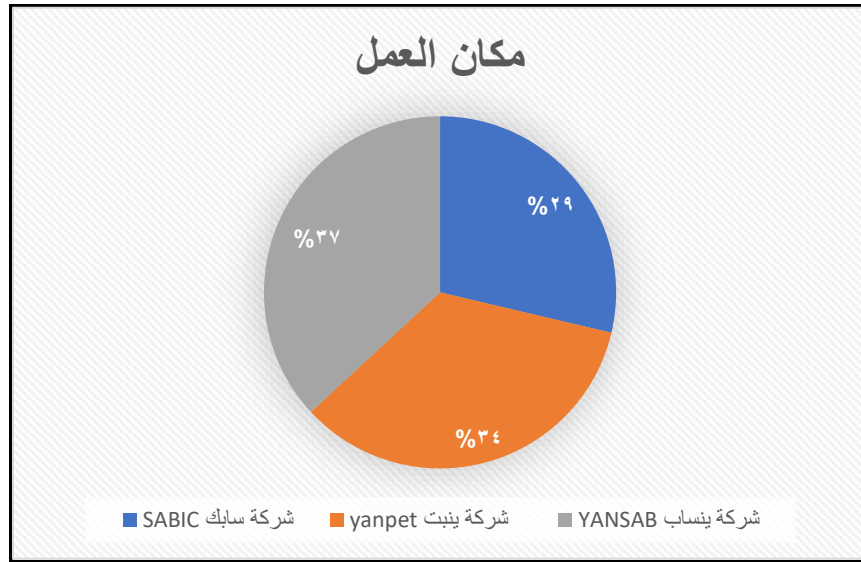
أولاً: تحليل خصائص عينة البحث

يتضمن تحليل خصائص عينة البحث الوصف الإحصائي للعينة وفق الخصائص والسمات الشخصية والتي تمثلت بكل من (مكان العمل، الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) وفيما يلي عرض لنتائج عينة البحث وفق هذه الخصائص في الجدول الموضح أدناه :

جدول رقم (11) يوضح نتائج عينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
مكان العمل	شركة سابك SABIC	35	28.7%
	شركة ينبت yanpet	42	34.4%
	شركة ينساب YANSAB	45	36.9%
المجموع		122	100%
الجنس	ذكر	120	98.4%
	أنثى	2	1.6 %
المجموع		122	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	34	27.9 %
	أقل من 10 سنوات	6	4.9%
	أقل من 15 سنة	20	16.4 %
	15 سنة فأكثر	62	50.8 %
المجموع		122	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	36	%29.5
	بكالوريوس	68	%55.7
	دراسات عليا	10	%8.2
	غير ذلك	8	%6.6
المجموع		122	%100
المسمى الوظيفي	مدير	20	%16.4
	مساعد مدير	10	8.2%
	رئيس قسم	18	14.8%
	إداري	22	18%
	مهندس	52	42.6%
المجموع		122	100%

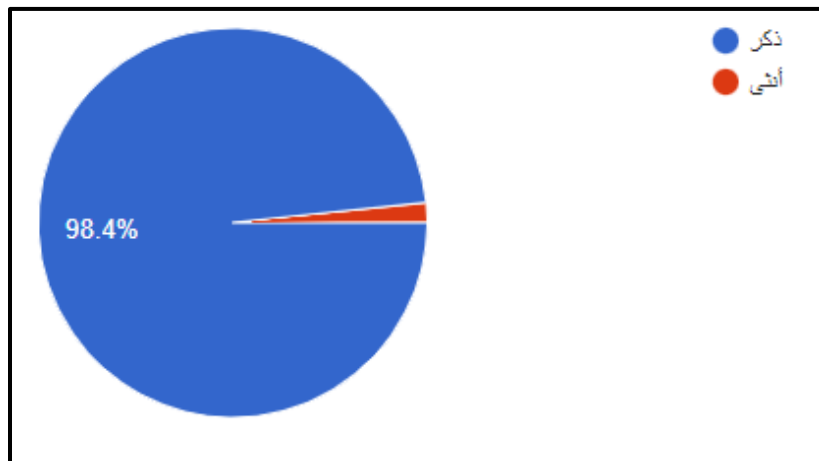
توزيع عينة البحث حسب مكان العمل



شكل يوضح توزيع عينة البحث حسب مكان العمل

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بتوزيع عينة البحث حسب مكان العمل، بأن نصيب ينساب YANSAB كان الأكبر حيث بلغت نسبة الأفراد من عينة البحث (37 %). ويعزو الباحثون ذلك إلى أن عدد العاملين الإجمالي في شركة ينساب أكبر من باقي الشركات، وبالتالي فإن عدد أفراد العينة يتناسب مع عدد أفراد العاملين الإجمالي.

توزيع عينة البحث حسب الجنس

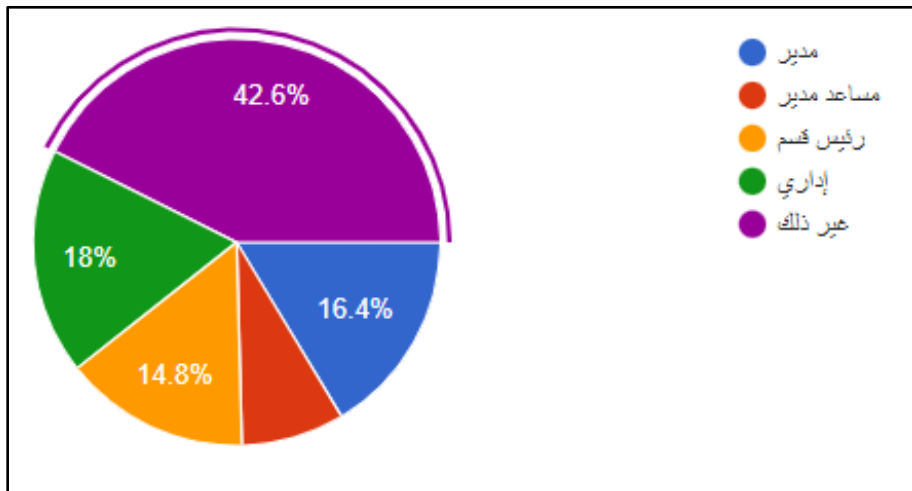


شكل يوضح توزيع عينة البحث حسب الجنس

يتضح من الجدول أعلاه (والمتعلقة بتوزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس، أن غالبية أفراد عينة البحث كانوا من الذكور بنسبة (98.4 %) بواقع (120) موظف، في حين شكلت الإناث من عينة البحث نسبة تبلغ (3.7 %) بواقع (2) موظفة.

ويرى الباحثون أن ذلك يعود إلى العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والتي تفضل الذكور على الإناث في العمل، حيث أن قدرات الذكور تتمثل بشكل أكبر في تحمل ضغوط وظروف العمل، وهذا يجعل عدد العاملات الإناث في الشركات الثلاثة أقل من عدد العاملين الذكور. وتتوافق هذه البيانات مع التقارير الإحصائية الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء،

- توزيع عينة البحث حسب المسمى الوظيفي :

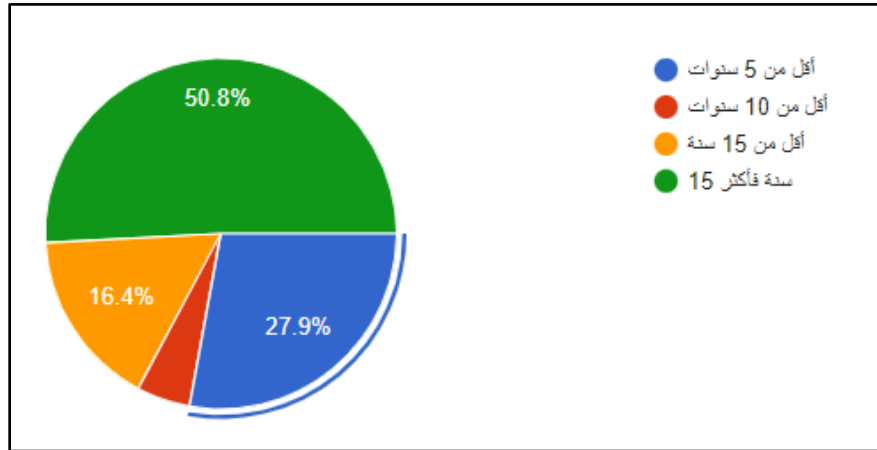


شكل يوضح توزيع عينة البحث حسب المسمى الوظيفي

يتضح من الجدول أعلاه لتوزيع أفراد عينة البحث حسب المسمى الوظيفي، بأن معظم أفراد عينة البحث من فئة المهندسين وذلك بنسبة (42.6 %) بواقع (52) مهندس، أما في المرتبة الأخيرة جاء مساعدي المدراء بنسبة (8.2 %) وبواقع (10) مساعدي مدير.

ويعزو الباحثون ذلك إلى أن الشركات تسير معظم عملياتها تعتمد على الأعمال الفنية ، مما يجعل فئة المهندسين هي الفئة الأكبر المتعاملة مع هذه النظم.. كما ويفسر الباحثون انخفاض نسبة فئة المدراء ورؤساء الأقسام، بأن أعدادهم أقل مقارنة بأعداد المهندسين والفنيين العاملين في الدوائر والأقسام، وهذا التوزيع الطبيعي للهيكل والدوائر الإدارية في الشركات.

توزيع عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة في مجال العمل :



شكل يوضح : توزيع عينة البحث حسب مجال العمل

يلاحظ الباحثون من الجدول التالي لتوزيع أفراد عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة في مجال العمل بأن غالبية أفراد عينة البحث بنسبة (50.8 %) وبواقع (62) موظف، تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة. ويرى الباحثون أن ذلك يدل على أن المهندسين العاملين في الشركات يتمتعون بخبرة جيدة ومعلومات محدثة ولديهم معرفة كافية حول الأعمال الإدارية القائمة في الشركة مما يساهم في زيادة إدراكهم لأهمية الإدارة الرشيقة وأهمية استخدامها وتأثيرها على كفاء الأداء الوظيفي داخل الشركات.

ثانياً: نتائج تحليل مجالات و أبعاد البحث

يعرض الباحثون فيما يلي نتائج تحليل مجالات وأبعاد البحث، حيث يستعرض في البداية تحليل النتائج المتعلقة بالمجال الأول والذي يمثل المتغير المستقل (متطلبات الإدارة الرشيقة)، ثم نستعرض نتائج التحليل المتعلقة بالمجال الثاني والذي يمثل المتغير التابع (كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في شركات البتروكيماويات في محافظة ينبع).

ومن الجدير بالذكر أن الباحثين يقومون بالتعليق على أعلى فقرة، وأدنى فقرة في نتائج التحليل الإحصائي لتوضيح سبب حصولها على ذلك الترتيب من وجهة نظرهم.

1. تحليل النتائج المتعلقة بالمجال الأول " متطلبات الإدارة الرشيقة "

يستعرض الباحثون فيما يلي النتائج المتعلقة بالمجال الأول " متطلبات الإدارة الرشيقة "، وبناء على ذلك فإنه تم استعراض نتائج كل بعد من أبعاد المجال على حدى (دعم الإدارة العليا، التعاون بين الإدارة والعاملين، الاهتمام بالتكوين والتدريب كماً ونوعاً ، التغيير في ثقافة المنظمة).

أ. النتائج المتعلقة بالبعد الأول " تقدير الإدارة العليا لمتطلبات الإدارة الرشيقة. "

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول " تقدير الإدارة العليا لمتطلبات الإدارة الرشيقة " الذي يندرج تحت المجال الأول " الإدارة الرشيقة "، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد ومن ثم تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد.

النتائج المتعلقة بفقرات البعد الأول " تقدير الإدارة العليا لمتطلبات الإدارة الرشيقة ":

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول " تقدير الإدارة العليا لمتطلبات الإدارة الرشيقة " الذي يندرج تحت المجال الأول " الإدارة الرشيقة "، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد ومن ثم تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات البعد للقيمة

(3) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار One Sample T-Test

جدول رقم (12) يوضح : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "دعم

الإدارة العليا"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	تمتلك إدارة الشركة المعرفة الكافية لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة .	3.45	0.908	% 26.3	% 69	0.000	2
2	تسعى إدارة الشركة لتوفير كافة المتطلبات المادية (معدات تقنية، مساحات مكتبية، مكاتب، ... إلخ) اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة .	3.44	1.075	% 31.2	% 68.8	0.000	3

3	تسعى إدارة الشركة لتوفير كافة المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقية	3.53	0.958	% 27.1	% 70.6	0.000	1
4	اعتمدت إدارة الشركة وثيقة سياسات لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقية.	2.92	1.060	% 26.3	% 58.4	0.000	5
5	تخصص إدارة الشركة وقت كافٍ من أجل دعم تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقية.	2.89	1.091	% 37.7	% 57.8	0.000	6
6	تتجه إدارة الشركة نحو التخلي عن الأساليب الروتينية في التغلب على المشكلات التي تعترض العمل.	3.23	1.129	% 34.9	% 64.6	0.000	4
	<u>الدرجة الكلية للبعد</u>	<u>3.24</u>	<u>0.787</u>	<u>%24.2</u>	<u>8 %</u>	<u>0.000</u>	

من الجدول أعلاه، يمكن استخلاص ما يلي:

أن الفقرة الثالثة التي تنص على " تسعى إدارة الشركة لتوفير كافة المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقية." على أنها أعلى استجابة على فقرات مجال دعم الإدارة العليا حيث بلغ (3.65) من (الدرجة الكلية) أي أن الوزن النسبي (73.0 %)، وانحراف معياري (0.958) بمعامل اختلاف (26.3 %).

وهذه النتيجة تؤكد وجود تجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة وبالتالي فقد جاءت بدرجة كبيرة.

ويفسر الباحثون ذلك بأن الإدارة العليا للشركة توفر كافة المتطلبات البشرية اللازمة لأداء مهام العمل بما يحقق سرعة الإنجاز، وانسيابية العمل، وأن إدارة الشركة تسعى لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقية، وهو أمر يؤثر اهتمام الباحثين وتأييدهم بشكل كبير (73.0%)، ولكن هناك بعض التباين في الآراء (اختلاف بنسبة 26.3%)، مما يعني أن بعض الباحثين قد يكون لديهم تفاصيل أخرى أو آراء مختلفة حول جهود الشركة في هذا المجال.

يمكن أن يكون الانحراف المعياري ناتجاً عن عدة عوامل محتملة، مثل تباين في معرفة الباحثين بمفهوم الإدارة الرشيقية، أو تفسيرات مختلفة لجهود الشركة، أو تأثيرات أخرى قد تؤثر على آراء الباحثين بشكل مختلف.

بشكل عام، يُظهر هذا التحليل أن الفقرة الثالثة قد تلقت تقييماً إيجابياً، ولكن هناك بعض الاختلاف في الآراء، وهو أمر طبيعي في الدراسات الاستقصائية التي تقيم آراء واستجابات مجموعة من الأفراد.

-وتشير نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة القائلة " تخصص إدارة الشركة وقت كافٍ من أجل دعم تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة." على أنها أدنى استجابة على فقرات مجال دعم الإدارة العليا حيث بلغ (2.89) من (5)(الدرجة الكلية) أي أن الوزن النسبي (57.8%)، وانحراف معياري (1.091) بمعامل اختلاف (37.7 %). وهذه النتيجة تؤكد وجود تجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة وبالتالي أنها جاءت بدرجة متوسطة. ويفسر الباحثون ذلك بحجم أعباء العمل الكبيرة الملقاة على عاتق الإدارة العليا، في ظل التطورات المتلاحقة عالمياً والتي تلقي بظلالها على أداء الشركات وقراراتها.

-تشير نتيجة المتوسط الحسابي لمجال دعم الإدارة العليا بشكل عام الذي بلغ (3.24) وبوزن نسبي (64.8 %) وانحراف معياري (0.787) ومعامل اختلاف (24.2 %)، مما يشير على أن مستوى الاستجابة لهذا المجال جاء بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة.

ويعزو الباحثون ذلك إلى تعدد القضايا والمهام المطلوب إنجازها من الإدارة العليا .

النتائج المتعلقة بفقرات البعد الثاني " التعاون بين الإدارة والموظفين":

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني " التعاون بين الإدارة والموظفين " الذي يندرج تحت المجال الأول "الإدارة الرشيقة"، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد ومن ثم تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات البعد للقيمة (3) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test).

جدول رقم (13) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "التعاون

بين الإدارة والموظفين"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	"تتيح إدارة الشركة الفرصة للموظفين لاكتشاف مواهبهم وتوظيفها بشكل يساهم في انجاز مهام العمل."	3.29	1.173	% 35.6	% 65.8	0.000	2
2	تحدد إدارة الشركة أولويات العمل بمشاركة الموظفين.	3.09	1.110	% 35.9	% 61.8	0.000	4

3	0.000	% 62.6	% 34.6	1.084	3.13	تسمح إدارة الشركة للموظفين بالمشاركة في حل مشكلات عديدة قد تعترض العمل.	3
1	0.000	% 67.8	% 30.2	1.027	3.39	يوجد تنسيق وتعاون بين مختلف الإدارات العامة والوحدات العاملة في الشركة.	4
5	0.000	% 61.2	% 35.3	1.082	3.06	يملك الموظفون القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية.	5
6	0.000	% 53.4	% 44.6	1.193	3.01	تعقد إدارة الشركة لقاءات دورية مع الموظفين لاطلاعهم على مجريات العمل.	6
	<u>0.000</u>	<u>62.2 %</u>	<u>28.7 %</u>	<u>0.895</u>	<u>3.11</u>	<u>الدرجة الكلية للبعد</u>	

ومن الجدول أعلاه، يمكن استخلاص ما يلي:

أن الفقرة الثانية التي تنص على " يوجد تنسيق وتعاون بين مختلف الإدارات العليا والوحدات العاملة في الشركة." جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.39 من 5.0)، بوزن نسبي 67.8 % وانحراف معياري (1.027) بمعامل اختلاف (30.2) %، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة البحث، وذلك تبعاً للجدول السابق . والذي يوضح مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومجالات البحث. ويرى الباحثون ذلك أن إدارة الشركات تعقد عادة لقاءات دورية مع الموظفين للاطلاع على مجريات العمل وتحديثهم بشأن أهداف الشركة والتطورات الحالية. تعتبر هذه اللقاءات أداة هامة لتحسين الاتصال والتواصل بين إدارة الشركة وفرق العمل وتعزيز الشفافية والثقة كما تهدف هذه اللقاءات إلى توحيد رؤية الشركة وتعزيز الالتزام بالأهداف المشتركة وتحسين تجربة العمل للموظفين. كما تُعدُّ فرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم ومشاركة أفكارهم والتأكد من فهمهم للاتجاه العام للشركة والاستراتيجيات المتبعة.

حيث تأخذ اللقاءات الدورية عدة أشكال، منها: (اجتماعات الإدارة العليا ، اجتماعات القسم ، اجتماعات فريق العمل ، تقارير الأداء ، الجلسات تفاعلية)

أما الفقرة السادسة من فقرات البعد والتي تنص على " تعقد إدارة الشركة لقاءات دورية مع الموظفين لاطلاعهم على مجريات العمل." جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي حيث بلغ (3.01)

من (5) (الدرجة الكلية) أي أن الوزن النسبي (53.4 %)، وانحراف معياري (1.193) بمعامل اختلاف (44.6 %)، وهذه النتيجة تؤكد وجود تجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة وبالتالي فقد جاءت بدرجة متوسطة. ويفسر الباحث ذلك بشكل عام، أن الشركات غالبًا ما تلتزم بتحسين الاتصال الداخلي وتعزيز التواصل مع موظفيها حيث تُعد اللقاءات الدورية فرصة هامة لتقديم التحديثات والأخبار الهامة، مناقشة الأهداف والمشاريع الحالية، والتعامل مع أي تحديات قد تواجه الشركة..

2. تحليل النتائج المتعلقة بالمجال الثاني

أ- البعد الأول " الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعاً وكماً "

يستعرض الباحثون فيما يلي النتائج المتعلقة بالمجال الثاني وهو "كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في شركات البتروكيماويات في محافظة ينبع"، وبناء على ذلك فإنه تم استعراض نتائج البعد الأول (الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعاً وكماً).

جدول رقم (14) يوضح نتائج التحليل المتعلقة بفقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	توجد خطة تدريبية واضحة لصقل مهارات الموظفين	2.74	1.048	38.2 %	54.8 %	0.000	5
2	تهدف البرامج التدريبية إلى تطوير القدرات الابتكارية للموظفين	3.01	1.053	34.9 %	60.2 %	0.000	2
3	تركز البرامج التدريبية على اكساب الموظفين (المهارة، المعرفة، الممارسة) من خلال التدريب متعدد المهارات.	2.99	1.058	35.3 %	59.8 %	0.000	4
4	تساهم البرامج التدريبية في تعديل سلوكيات المتدربين بما يتوافق مع أهداف الشركة	3.00	1.071	35.7 %	60.0 %	0.000	3
5	تتناول البرامج التدريبية شرح وتوضيح آليات القضاء على الهدر.	2.61	1.062	40.6 %	52.2 %	0.000	6
6	يُوجه الموظفون لتلقي البرامج التدريبية التي تساهم في تحسين مهاراتهم العملية والمعرفية.	3.9	1.088	35.9 %	60.6 %	0.000	1
	الدرجة الكلية للبعد	2.90	0.922	31.7%	58.0%	0.000	

ومن الجدول أعلاه، يمكن استخلاص ما يلي:

أن الفقرة السادسة التي تنص على " يُوجه الموظفون لتلقي البرامج التدريبية التي تساهم في تحسين مهاراتهم العملية والمعرفية." جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.9 من 5.0)، بوزن نسبي 60.6% وانحراف معياري (1.088) بمعامل اختلاف (35.9) %، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة البحث، وذلك تبعاً للجدول السابق . والذي يوضح مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومجالات البحث. ويرى الباحثون ذلك أنه يتم توجيه الموظفين لتلقي البرامج التدريبية التي تساهم في تحسين مهاراتهم العملية والمعرفية. ويعتبر صناعة البتروكيماويات قطاعاً حيويًا ويتطلب مهارات وخبرات متخصصة. لذلك، تهتم الشركات في هذا القطاع بتطوير قوى العمل الحالية وزيادة كفاءتها ، حيث تعتمد سياسات التدريب والتطوير في كل شركة على حدة. بعض الشركات قد تقدم برامج تدريب داخلية لموظفيها، بينما قد تلجأ شركات أخرى إلى التعاون مع مؤسسات تدريب خارجية أو جهات مختصة في تقديم البرامج التدريبية. يُعتبر التدريب ميزة تنافسية للشركات لتطوير قدرات موظفيها ورفع مستوى الإنتاجية والجودة في أداء العمل.

ب. النتائج المتعلقة بالبعد " التغيير في ثقافة الشركة. "

يوضح الجدول التالي النتائج الوصفية لتحليل فقرات البعد الثاني "التغيير في ثقافة الشركة" وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من الفقرات المندرجة تحت المجال.

جدول رقم (15) يوضح نتائج التحليل المتعلقة بفقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	تساهم ثقافة الشركة في تعزيز العمل الإيجابي لدى الموظفين	3.41	1.064	% 31.2	% 68.2	0.000	1
2	تعزز الشركة مفهوم العمل الجماعي والتضامني والعمل بروح الفريق لدى الموظفين	3.35	1.093	% 32.6	% 67.0	0.000	2
3	تخضع ثقافة الشركة لعملية تحسين تتلاءم مع متطلبات الإدارة الرشيدة	3.14	1.025	% 32.6	% 62.8	0.000	5
4	تسعى الشركة إلى نشر ثقافة تحسين الأداء الوظيفي والقضاء على الأساليب التقليدية في العمل	3.32	1.008	% 30.3	% 66.4	0.000	3
5	تسعى الشركة إلى نشر ثقافة إزالة الهدر والضايعة لتحسين العمل الإداري.	3.26	0.929	% 28.4	% 65.2	0.000	4
6	يسعى المدراء إلى تغيير سلوكياتهم في إدارة الموظفين من حيث إشراكهم في صنع القرار.	3.04	1.181	% 38.8	% 60.8	0.000	6
الدرجة الكلية للبعد		3.25	0.880	%27.0	65.0%	0.000	----

ومن الجدول أعلاه، يمكن استخلاص ما يلي:

- أن الفقرة الأولى التي تنص على " تساهم ثقافة الشركة في تعزيز العمل الإيجابي لدى الموظفين." جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.41 من 5.0)، بوزن نسبي 68.2% وانحراف معياري (1.064) بمعامل اختلاف (31.2)%، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة البحث، وذلك تبعاً للجدول السابق . والذي يوضح مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومجالات البحث. ويرى الباحثون ذلك أن ثقافة الشركة تلعب دوراً حاسماً في تعزيز العمل الإيجابي لدى الموظفين في شركات البتروكيماويات وفي أي مؤسسة أخرى أيضاً. حيث تشمل القيم والمعتقدات والممارسات والعادات التي تهيم على بيئة العمل وتؤثر على تصرفات الموظفين وتفاعلاتهم مع الشركة وبعضهم البعض.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة لبعض الأسباب أهمها: (تعزيز الهوية والانتماء وتعزيز التفاعل الإيجابي وتحفيز الإبداع والابتكار وتحسين رضا الموظفين والاحتفاظ بهم).

- أن الفقرة السادسة التي تنص على " يسعى المدراء إلى تغيير سلوكياتهم في إدارة الموظفين من حيث اشراكهم في صنع القرار.." جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.04 من 5.0)، بوزن نسبي 60.8% وانحراف معياري (0.880) بمعامل اختلاف (38.8) %، ويشير ذلك لوجود درجة كبيرة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة البحث، وذلك تبعاً للجدول السابق . والذي يوضح مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومجالات البحث. ويرى الباحثون تفسير ذلك إلى أن المدراء بحاجة إلى تغيير نهجهم القيادي السابق الذي كان قد يكون أكثر اعتماداً على أوامر وتوجيهات من دون مشاركة الموظفين في صنع القرارات المؤثرة على عمل الشركة حيث يساهم ذلك إلى تعزيز الشفافية وتحسين القرارات: باشتراك الموظفين في صنع القرارات وكذلك زيادة رضا الموظفين والولاء.

3- تحليل جميع مجالات الإدارة الرشيقة :

يوضح الجدول التالي النتائج الوصفية لتحليل مجالات الإدارة الرشيقة وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات المندرجة تحت الإدارة الرشيقة.

جدول رقم (16) يوضح النتائج الوصفية لتحليل مجالات الإدارة الرشيقة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	دعم الإدارة العليا	3.24	0.787	% 26.3	% 64.8	0.000	2
2	التعاون بين الإدارة والموظفين	3.11	0.895	% 31.2	% 62.2	0.000	3
3	الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعاً وكماً	2.90	0.922	% 27.1	% 58.0	0.000	4
4	التغيير في ثقافة الشركة	3.25	0.880	% 26.3	% 65.0	0.000	1
	الإدارة الرشيقة ككل	3.12	0.767	%24.2	62.4	0.000	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاء ترتيب مجالات الإدارة الرشيقة حسب أوزانها النسبية على النحو الآتي:

1. مجال التغيير في ثقافة الشركة: جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.25) ووزن نسبي (65.0 %) مما يعني أن درجة الاستجابة متوسطة.

2. مجال دعم الإدارة العليا: جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.24) ووزن نسبي (64.8 %) مما يعني أن درجة الاستجابة متوسطة.

3. مجال التعاون بين الإدارة والموظفين: جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.11) ووزن نسبي (62.2 %) مما يعني أن درجة الاستجابة متوسطة.

4. مجال الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعاً وكماً: جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.9) ووزن نسبي (58.0 %) مما يعني أن درجة الاستجابة متوسطة.

ويعزو الباحثين ذلك إلى حداثة أسلوب الإدارة الرشيقة بمفاهيمها وأساليبها المتطورة بالإضافة إلى التطورات العلمية والإدارية المتطورة في مجال الإدارة الرشيقة ، مع استمرار سيطرة الإدارة التقليدية واعتماد التسلسل الهرمي.

ب. النتائج الوصفية لتحليل فقرات المحور الثاني للمتغير التابع: كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي

1. النتائج الوصفية لتحليل فقرات (مجال كفاءة الأداء)

يوضح الجدول التالي النتائج الوصفية لتحليل مجالات كفاءة الأداء وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات المندرجة تحت المجال.

شكل رقم (17) يوضح النتائج الوصفية لتحليل مجالات كفاءة الأداء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	تراعي الشركة تبسيط إجراءات العمل بما يحقق سرعة إنجاز المهام	3.58	0.935	% 26.1	% 71.6	0.000	3
2	تراعي الشركة تبسيط إجراءات العمل بما يحقق خفض تكاليف إنجاز المهام	3.44	0.907	% 26.3	% 68.8	0.000	4
3	تؤدي حوسبة الخدمات إلى تخفيض تكاليف إنجازها وزيادة سرعة تقديمها	4.15	0.904	% 21.7	% 83.0	0.000	1
4	تتميز الشركة بقدرتها العالية على التكيف بسرعة مع التحديات والفرص الجديدة	3.59	0.894	% 24.9	% 71.8	0.000	2
5	يتميز موظفو الشركة بقدرتهم على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لديهم	3.40	0.973	% 28.6	% 68.0	0.000	5
6	تمنح إدارة الشركة صلاحيات للموظفين وتمكنهم جيداً بما يساهم في سرعة التصرف في مختلف المواقف	3.09	1.084	% 35.0	% 61.8	0.000	6
جميع فقرات كفاءة الأداء ككل		3.12	0.715	%20.1	%70.8	0.000	----

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

ومن الجدول أعلاه، يمكن استخلاص ما يلي:

- أن الفقرة الأولى التي تنص على " تؤدي حوسبة الخدمات إلى تخفيض تكاليف إنجازها وزيادة سرعة تقديمها." جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (4.15 من 5.0)، بوزن نسبي % 83.0 وانحراف معياري (0.904) بمعامل اختلاف (% 21.7)، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة البحث، وذلك تبعاً للجدول السابق . ويرى الباحثون سبب ذلك أن حوسبة الخدمات تعد نهجاً فعالاً لتقديم الخدمات تقوم به الشركات وبتكلفة منخفضة وبشكل أسرع، وهذا ما جعلها منتشرة وشائعة الاستخدام في العديد من المؤسسات والخدمات عبر الإنترنت.

4. النتائج الوصفية لتحليل فقرات (مجال فعالية الأداء)

يوضح الجدول التالي النتائج الوصفية لتحليل مجالات كفاءة الأداء وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات المندرجة تحت المجال.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	ساهمت إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي للشركة في منع الازدواجية في العمل	3.25	1.157	35.6 %	65.0 %	0.000	5
2	حققت الشركة مستوى انجاز متميز من خططها التشغيلية خلال الثلاث سنوات الأخيرة	3.53	0.986	27.9 %	70.6 %	0.000	3
3	توفر الشركة أدلة حوكمة (خدمات، إجراءات، إرشادات) لتوضيح آلية تنفيذ مهام العمل.	3.73	0.939	25.1 %	74.6 %	0.000	2
4	تتميز الشركة بالاستقرار الإداري والمالي	3.15	1.064	33.7 %	63.0 %	0.000	6
5	تتوفر كافة المعلومات اللازمة لأداء مهام العمل بسهولة ويسر.	3.35	0.976	29.1 %	67.0 %	0.000	4
6	ينجز الموظفون المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد .	3.75	0.818	21.8 %	75.0 %	0.000	1
جميع فقرات كفاءة الأداء ككل		3.46	0.752	21.7 %	69.2 %	0.000	----

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

ومن الجدول أعلاه، يمكن استخلاص ما يلي:

- أن الفقرة السادسة التي تنص على " ينجز الموظفون المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد." جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.75 من 5.0)، بوزن نسبي 75.0% وانحراف معياري (0.818) بمعامل اختلاف (21.8 %)، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة البحث، وذلك تبعاً للجدول السابق. ويرى الباحثون سبب ذلك إلى أن الموظفين في المؤسسات أو الشركة قادرون على العمل بفاعلية وفقاً للجدول الزمني المحدد لكل مهمة. قد يعكس هذا الأمر مستوى عالٍ من التنظيم والاحترافية في العمل، وقد يكون مؤشراً إيجابياً عن كفاءة الموظفين وقدرتهم على التعامل مع متطلبات العمل بفعالية.

- تحليل جميع مجالات كفاءة وفعالية الأداء:

يوضح الجدول التالي النتائج الوصفية لتحليل مجالات كفاءة وفعالية الأداء وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات المدرجة تحت كفاءة وفعالية الأداء.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	كفاءة الأداء	3.54	0.715	70.8	1
2	فعالية الأداء	3.46	0.752	69.2	2
---	كفاءة وفعالية الأداء ككل	3.5	0.708	70.0	---

شكل رقم (18) يوضح النتائج الوصفية لتحليل مجالات كفاءة وفعالية الأداء

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاء ترتيب مجالات كفاءة وفعالية الأداء حسب أوزانها النسبية على النحو الآتي:

1. مجال كفاءة الأداء: جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.54) ووزن نسبي (70.8 %) مما يعني أن درجة الاستجابة كبيرة.

2. مجال فعالية الأداء: جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.46) ووزن نسبي (69.2 %) مما يعني أن درجة الاستجابة كبيرة.

ويعزو الباحثين ذلك إلى وجود كادر من الموظفين ذوي قدرات متميزة، تم انتقاؤه بعناية، يمتلكون المهارات العلمية والإدارية بشكل كبير، بالإضافة إلى المتابعة الدائمة والمستمرة من الإدارة العليا في الشركات لمعالجة أي قصور وتذليل أي عقبة تعترض طريق العمل.

ثالثاً: اختبار ومناقشة فرضيات البحث

يستعرض الباحثون فيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية للبحث، بالإضافة للفرضيات الفرعية. حيث أن الفرضية الأولى تختبر وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الإدارة الرشيدة وكفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في شركات البتروكيماويات العاملة في محافظة ينبع) بأبعاده المختلفة، والمتغير التابع (كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي). أما الفرضية الثانية تختبر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين على مجالي الإدارة الرشيدة وكفاءة وفعالية الأداء الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسة الأولى على "يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات الإدارة الرشيقة ومستوى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في شركات البتروكيماويات العاملة في محافظة ينبع". ويتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية، وقد تم التحقق من صحتها من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المجال الأول .

من ناحية إحصائية، فإنه يتم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للاختبار (Sig)، كما يلي:

- في حال كانت قيمة (Sig) أقل من مستوى 0.05، يتم رفض الفرضية العدمية والتوصل لصحة الفرضية البديلة، ويقال عندها أن الاختبار معنوي، ويعني ذلك وجود علاقة حقيقية وذات دلالة إحصائية.

- في حال كانت قيمة (Sig) أعلى من 0.05، يتم قبول الفرضية العدمية، ويعني ذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها للتحقق من وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع .

أ. بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى:

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلب دعم الإدارة العليا ومستوى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في شركات البتروكيماويات العاملة في محافظة ينبع .

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلب التعاون بين الإدارة والموظفين ومستوى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في شركات البتروكيماويات العاملة في محافظة ينبع .

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلب الاهتمام بالتكوين والتدريب كماً ونوعاً ومستوى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في شركات البتروكيماويات العاملة في محافظة ينبع .

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلب التغيير في ثقافة الشركات ومستوى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في شركات البتروكيماويات العاملة في محافظة ينبع .

للإجابة على هذا الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون للارتباط لإيجاد العلاقة بين المتغيرين ، وكانت النتائج

كما في الجدول التالي :

جدول رقم (19) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون

م	الفرضية	معامل الارتباط بيرسون r	مستوى الدلالة (Sig.)
1.	العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومستوى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي.	0.709	0.000
2.	العلاقة بين التعاون بين الإدارة والموظفين ومستوى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي	0.674	0.000
3.	العلاقة بين الاهتمام بالتكوين والتدريب كمأ ونوعاً ومستوى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي	0.493	0.000
4.	العلاقة بين التغيير في ثقافة الشركات ومستوى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي	0.756	0.000
	العلاقة بين متطلبات الإدارة الرشيدة وكفاءة وفعالية الأداء الوظيفي	0.743	0.000

تبين من الجدول أعلاه التالي:

-يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات " الإدارة الرشيدة وكفاءة و فعالية الأداء الوظيفي " حيث أن معامل الارتباط يساوي 0.743 والقيمة الاحتمالية (Sig.) 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهي تعبر عن وجود علاقة طردية بمعنى زيادة متطلبات الإدارة الرشيدة يعمل على زيادة كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي.

1-يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلب دعم الإدارة العليا ومستوى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في شركات البتروكيماويات العاملة في محافظة ينبع " حيث أن معامل الارتباط يساوي 0.709 والقيمة الاحتمالية (Sig.) 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهي تعبر عن وجود علاقة طردية بمعنى زيادة متطلب دعم الإدارة العليا يعمل على زيادة كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي.

2-يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلب " التعاون بين الإدارة والموظفين ومستوى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في شركات البتروكيماويات العاملة في محافظة ينبع " حيث أن معامل الارتباط يساوي 0.674 والقيمة الاحتمالية (Sig.) 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهي تعبر عن وجود علاقة طردية بمعنى زيادة متطلب التعاون بين الإدارة والموظفين يعمل على زيادة كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي.

3-يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلب " الاهتمام بالتكوين والتدريب كمأ ونوعاً ومستوى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في شركات البتروكيماويات العاملة في محافظة ينبع " حيث أن معامل الارتباط يساوي 0.493 والقيمة الاحتمالية (Sig.) 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهي تعبر عن وجود علاقة طردية بمعنى زيادة متطلب الاهتمام بالتكوين والتدريب كمأ ونوعاً ومستوى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي.

4-يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلب " العلاقة بين التغيير في ثقافة الشركات ومستوى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي " حيث أن معامل الارتباط يساوي 0.756 والقيمة الاحتمالية (Sig.) 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهي تعبر عن وجود علاقة طردية بمعنى زيادة متطلب التغيير في ثقافة الشركات ومستوى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي.

ويرى الباحثون أن هذه النتيجة تدل على أهمية تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة ومدى الحاجة إليها في فرع كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي، حيث أن تطبيقها يزيد من قدرة الشركات على سرعة التكيف مع الظروف المتغيرة، بالإضافة إلى إنجاز مهام العمل وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة، وأقل جهد، وأسرع فترة زمنية ممكنة، في ظل محدودية الأخطاء، كما أنها تحقق النهوض بأتمتة العمليات الإدارية والتشغيلية، والتحسين المستمر، والارتقاء بعملية التفكير والسهولة والبساطة في وضع الحلول التي تلامس الواقع وتحسن الأداء وتطوره، وتحقق السرعة في كل العمليات والوظائف والمهارات الإدارية، وصولاً إلى تقديم خدمة متميزة تحقق أقصى متطلبات المستفيدين.

الفرضية الثانية :

-يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات الإدارة الرشيدة على مستوى

كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في شركات البتروكيماويات العاملة في محافظة ينبع .

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام " نموذج الانحدار المتعدد " باستخدام طريقة للتعرف على المتغيرات

المستقلة المؤثرة من مجالات متطلبات الإدارة الرشيدة على Stepwise كفاءة وفعالية الأداء فكانت النتائج

كما الجدول التالي :

جدول رقم (20) يوضح نتائج نموذج الانحدار المتعدد

المتغيرات	معاملات الانحدار Coefficient	الخطأ المعياري Std Error	قيمة الاختبار T	القيمة Sig. الاحتمالية
المقدار الثابت	1.220	0.185	6.594	0.000
التغيير في ثقافة الشركة	0.412	0.074	5.562	0.000
دعم الإدارة العليا	0.290	0.083	3.505	0.001

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن معامل التحديد (حجم التأثير) يساوي 0.784 وهذا يعني أن

ما نسبته 78.4% من التغيرات الحادثة في كفاءة وفعالية الأداء يعزى للتغير في ثقافة الشركة، ودعم الإدارة

العليا مع النسبة المتبقية والتي تساوي 21.6% ترجع إلى عوامل أخرى ، وتبين ان قيمة الاختبار F تساوي

84.790 وقيمته الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.000 مما يشير على قدرة

النموذج التنبؤية، كما أن أفضل المتغيرات حسب ترتيبها.

معادلة النموذج الإحصائي:

كفاءة وفعالية الأداء = 1.220 + 0.412 التغيير في ثقافة الشركة + 0.290 دعم الإدارة العليا

1. التغيير في ثقافة الشركة: حيث كانت قيمة t المحسوبة تساوي 5.562 والقيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000

مما يشير على تأثيره على كفاءة وفعالية الأداء.

2. دعم الإدارة : حيث كانت قيمة t المحسوبة تساوي 3.505 والقيمة الاحتمالية sig تساوي 0.002 مما يشير

على تأثيره على كفاءة وفعالية الأداء مما يشير على تأثيرها على كفاءة وفعالية الأداء .

ويرى الباحثون أنه وفقا لهذه النتيجة فإن الاهتمام باستخدام أسلوب الإدارة الرشيقة من خلال تطبيق متطلباتها لاسيما (التغيير في ثقافة الشركة، دعم الإدارة العليا)، يكون له الأثر والدور الواضح في زيادة كفاءة وفعالية الأداء من خلال رفع قوة انتماء الموظفين للعمل، وتطوير سلوكياتهم، ونشر الإيجابية في العمل، بالإضافة إلى أن دعم الإدارة العليا للتغيير نحو أسلوب الإدارة الرشيقة بما يحقق إثارة الإبداع والتطوير لدى الموظفين، مما يزيد من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للشركة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

ملخص الفصل السادس

المراجع

الملاحق.

تمهيد

يسعى الباحثون في هذا الفصل إلى تلخيص النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وذلك عن طريق الدراسة الميدانية والتطبيقية، حيث قام بجمع استبانات الدراسة الميدانية وإجراء العمليات الإحصائية المناسبة عليها واختبار الفرضيات واستخراج النتائج وعرضها، ومن ثم تقديم التوصيات والمقترحات اللازمة التي من شأنها مساعدة متخذي القرار بالاستفادة من أسلوب الإدارة الرشيقة وأثرها على كفاءة وفعالية الأداء، وأخيراً وضع مجموعة من المقترحات للدراسات المستقبلية التي من الممكن إجرائها.

أولاً: النتائج

خلص البحث لمجموعة من النتائج، وهي كما يلي:

النتائج المتعلقة بمتطلبات الإدارة الرشيقة :

أظهرت الدراسة أن تطبيق الإدارة الرشيقة من خلال متطلباتها (دعم الإدارة العليا، التعاون بين الإدارة والموظفين، الاهتمام بالتكوين أو التدريب كمأ ونوعاً ، التغيير في ثقافة الشركة) في شركات البتروكيماويات – محافظة ينبع جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ وزنها النسبي (62.4 %)، وهي نتيجة مقبولة إلى حد ما في ظل الظروف الصعبة التي تعاني منها المؤسسات الحكومية، وهذا يقودنا إلى أن الشركة قد بدأ خطواته الأولى في طريق أسلوب الإدارة الرشيقة إلا أن الظروف المحيطة، وعدم استقرار بيئة العمل أثر بصورة واضحة على إحداث التغيير المطلوب.

وجاء ترتيب تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة على النحو التالي:

- **متطلب التغيير في ثقافة الشركة:** جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.25) ووزن نسبي (65.0 %) مما يعني أن درجة الاستجابة متوسطة، وتشير هذه النتيجة إلى تأثير الموظفين بثقافة البيئة المحلية، وتأثرهم بالظروف المحيطة، مما تسبب في تردد الموظفين وخوفهم من التغيير.
- **متطلب دعم الإدارة العليا:** جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.24) ووزن نسبي 64.8% مما يعني أن درجة الاستجابة متوسطة ، وجاءت هذه النتيجة انعكاس .لقصور الإدارة العليا في اعتماد وثيقة سياسات لتطبيق الإدارة الرشيقة، بالإضافة إلى القصور في تخصص وقت لدعم هذا الأسلوب، وعلى

الرغم من ذلك فإن هذه النتيجة تشير إلى وجود توجه عام لدى الإدارة العليا نحو تطبيق الإدارة الرشيقة، ولكنه بحاجة للمزيد من الجهد والدعم للوصول إلى التطبيق الكامل لهذا الأسلوب.

- **متطلب التعاون بين الإدارة والموظفين:** جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.11) ووزن نسبي (62.2%) مما يعني أن درجة الاستجابة متوسطة، ويمكن ارجاع هذه الفجوة إلى ندرة اللقاءات الدورية التي تعقدها إدارة الشركة مع الموظفين ، بالإضافة إلى استمرار سيطرة التدرج الهرمي وضعف التفويض، مما يعيق من إمكانية الاستفادة من مقترحات وأفكار تطويرية يمكن أن يتقدم بها الموظفون

- **متطلب الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعا وكما:** جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.90) ووزن نسبي (58.0%) مما يعني أن درجة الاستجابة متوسطة، وجاءت هذه النتيجة انعكاس لعدة أسباب منها عدم وجود خطة تدريبية واضحة لصقل مهارات الموظفين، وعدم وجود برامج تدريبية تركز على التدريب متعدد المهارات، كما أنه لا يتم إعداد برامج تدريبية تتناول آليات القضاء على الهدر، وهذا يشير بشكل واضح إلى ضعف الاهتمام بالتدريب والاعتماد على التدريب أثناء العمل.

النتائج المتعلقة بكفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في شركات البتروكيماويات في محافظة ينبع :

-أظهرت الدراسة أن مستوى كفاءة وفعالية الأداء في شركات البتروكيماويات- محافظة ينبع حصلت على موافقة من أفراد العينة بدرجة كبيرة حيث بلغ وزنها النسبي (70 %) وتعتبر هذه النسبة جيدة، مما يشير إلى اتباع آليات جيدة في الإشراف او المتابعة والتقييم، بالإضافة إلى كادر عمل كفؤ ومتميز، يمتلكون المقومات اللازمة لتنفيذ المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية.

وجاء ترتيب مستوى كفاءة وفعالية الأداء على النحو التالي:

- أ. **مجال كفاءة الأداء:** جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.54) ووزن نسبي 70.8% مما يعني أن درجة الاستجابة كبيرة، وتشير هذه النتيجة إلى وجود كادر عمل متميز، لديهم مهارات عالية ، يمتلكون حس المسئولية، و الفهم الدقيق لمهام العمل.

ب. مجال فعالية الأداء: جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.46) ووزن نسبي 69.2% مما يعني أن درجة الاستجابة كبيرة، وتشير هذه النتيجة إلى قدرة الشركات على تحقيق أهدافها، واستعدادها الدائم لإنجاز مهام العمل، بالإضافة إلى مرونتها وقدرتها على التكيف و التأقلم مع الظروف المحيطة.

النتائج المتعلقة بالفرضيات:

- 1 - أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الإدارة الرشيقة ومستوى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في شركات البتروكيماويات – محافظة ينبع، حيث أن معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.743)، مما يدل على أن زيادة متطلبات الإدارة الرشيقة يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية الأداء.
- 2 - أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات الإدارة الرشيقة تمثلت في (تغيير ثقافة الشركة، دعم الإدارة العليا) لتغيير ثقافة الشركات على كفاءة وفعالية الأداء في الشركات بلغ مقداره (78.4 %) من التغييرات الحادثة في كفاءة وفعالية الأداء.
- 3- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين بالنسبة لتطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسميات الوظيفية، سنوات الخدمة).

ثانياً: التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، تم وضع جملة من التوصيات كما يلي:

1. نشر ثقافة الإدارة الرشيدة وزيادة الاهتمام بتوفير متطلباتها، وزيادة وعي الشركات والعاملين بأهمية هذه المنهجية وفوائدها لتحسين الأداء.
2. ضرورة رفع مستوى دعم الإدارة العليا لأسلوب الإدارة الرشيدة، والسعي لتوفير كافة متطلباتها بما يحقق التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرشيدة.
3. بناء وتعزيز ثقافة الاستثمار في الموظفين من خلال الاهتمام بالجانب التدريبي والتطويري لهم، وبناء خطة تدريبية متكاملة متعددة المهارات، لصقل مهارات الموظفين، وتحقيق التحسن المستمر في المهارات والمعارف لديهم.
4. ترسيخ ثقافة التحسن المستمر تدريجياً وبشكل منظم بما يحقق التغيير المطلوب، والارتقاء بمستوى الموظفين والعاملين داخل الشركات.
5. تحديد المناطق والعمليات التي يمكن أن يكون لتطبيق الإدارة الرشيدة تأثير أكبر على كفاءة الأداء، وتحديد الأولويات لتطبيقها.
6. إتاحة الفرص بشكل أكبر للموظفين للمشاركة في صنع القرار من خلال تعزيز التواصل والتفاعل بين الإدارة العليا والموظفين لضمان فهم أفضل لتطبيق الإدارة الرشيدة وتقدير أهميتها.
7. تعزيز العمل الجماعي، وتنمية روح الفريق بين مختلف الإدارات، وتوفير كافة المتطلبات اللازمة.
8. تعزيز عملية التغذية الراجعة وتبادل المعلومات، وتوفيرها في الوقت المناسب، بما يساهم في انسيابية العمل، وزيادة سرعة انجازه.
9. تطوير وتحديث آليات المتابعة والتقييم، لتجنب الانحراف في العمل، ومعالجة أي قصور قد يطرأ أثناء أداء مهام العمل.

الدراسات المستقبلية المقترحة

بناءً على إطلاع الباحثين على الإطار النظري، والدراسات السابقة، وتحليلها ومناقشتها لنتائج هذا البحث

وتحليل بياناته، فهي توصي ببعض الدراسات المستقبلية المقترحة التالية:

1. دور تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة على جودة القرار المؤسسي.
2. الرقابة التنظيمية وأثرها على جودة القرار المؤسسي والتنظيمي.
3. ترشيح الهياكل التنظيمية في الشركات الكبرى وأثرها على تميز الأداء.
4. أثر تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة على الأداء في المؤسسات والهيئات الخاصة.
5. درجة ممارسة أبعاد الإدارة الرشيقة وأثرها على تميز الأداء في المؤسسات العامة.
6. الرقابة التنظيمية ودورها في تطوير العمل الإداري في الصناعات الكبرى.

المراجع :

1. BOUMEDJANE, A. (2016). *BOUMEDJANE, A. (2016). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة* (Doctoral dissertation, Université Mohamed Khider-Biskra).
2. أبو بكر صديق عبد الله. (2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*, 80(80), 635-748.
3. أبو جليدة & سعيد سمير. (2018). *أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية* *The Impact of Human Resource Management Strategies on the Performance of Employees in the Libyan Telecommunication Companies* (Doctoral dissertation, جامعة الشرق الأوسط).
4. أرفيس، مريم (2018 م) . الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية ، مجلة التغير الاجتماعي - جامعة محمد خيضر بسكرة – الجزائر العدد السادس 477-498.
5. أسامة ، ربيع. (2007). *التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS – الجزء الأول*. ط 2 (المجلد ط2). مصر: كلية التجارة - جامعة المنوفية.
6. الأغا، إحسان، والأستاذ، محمود. (2004). مقدمة في تصميم البحث التربوي . ط 3، فلسطين: مطبعة الرنتيسي للطباعة والنشر.
7. البابا، هناء محمد. (2020 م) . مدى تطبيق أبعاد الإدارة الرشيدة ودورها بجودة الخدمات المقدمة لشركة الاتصالات الخلوية جوال بغزة.(رسالة ماجستير) . الجامعة الإسلامية بغزة.
8. البساطي، باسم مصطفى . (2021 م) . أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ببورسعيد. جامعة المنصورة.
9. بن فرحات، مولاي لحسن. (2012 م). إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر) رسالة ماجستير). جامعة الحاج لخضر – باتنة.

10. بن هادي بن إبراهيم دغيري, & , إبراهيم. (2020). درجة توافر معايير الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة صامطة. مجلة كلية التربية (أسيوط). 457-481, 36(1).
11. بن وارث، عبد الرحمن؛ وجابة، أحمد. (2016 م). دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة 17.(2) مجلة العلوم الاقتصادية. 142-157.
12. خاطر، السيد محمد؛ والرشيدي، حسين حسن ؛ وإبراهيم، دعاء عادل؛ وأحمد، يحيى فؤاد. (2022م). اثر تطبيق الإدارة الرشيقة على تطوير الاداء المؤسسي. المجلة العربية للنشر العلمي العدد (41).
13. ذيب & ,رحموني. (2017). دور الاتصال المؤسسي في تفعيل الأداء الوظيفي داخل الإدارة الجزائرية.
14. زكي & ,عرفه. (2022). التحول الرقمي كآلية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية. دراسات في الخدمة الاجتماعية. 109-150, 58(1).
15. زياد الجرجاوي. (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان (المجلد ط2). فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.
16. سمحان، منى. (2022 م). تصور مقترح لتحسين الرقابة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس *International Journal of research in Educational Sciences*, 5(2), 343-395.
17. الشهراني, س. ب. غ., سارة بنت غانم & ,الرفاعي. (2017). الحوسبة السحابية وعلاقتها في أداء موظفي القطاعات الحكومية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. 81-108, 7(4).
18. ضحوي ، سارة (2021 م). علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة (رسالة ماجستير). جامعة محمد خيضر- الجزائر.
19. عبد الرحمن عبيدات، عبد الحق ذوقان، وكايد عدس. (2001). البحث العلمي- مفهومه وأدواته. عمان- الاردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

20. عميروش، عبد الكريم؛ وضيف، محمد. (2019 م) العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالملة (رسالة ماجستير). جامعة 8 ماي 1945 - قالملة – الجزائر.
21. عوض، نور عمر. (2021 م). أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين
22. كرات،رقية محمد. (2019 م) متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيدة بجامعة الملك خالد ، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال 6 (1)، (37-46) .
23. محمد حسن السيد. (2006). الخصائص السيكمترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام SPSS. السعودية: كلية التربية - جامعة الملك سعود.
24. المشهداني, سعد سليمان. (2019)، منهجية البحث العلمي. ط 1. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
25. مقيم، صبري . (2020 م) الإدارة الرشيدة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة (الجزائر). مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد.
26. المكي، محمد موفق (2009 م)، هل يمكن للسته سيجما الرشيدة أن تساعد في تحسين أداء – القطاع العام في العام العربي؟ ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي". معهد الإدارة العامة – السعودية.
27. مهنا، مسلم عبد الكريم. (2020 م). دور الإدارة الرشيدة في تعزيز أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية -فلسطين.
28. الهشلمون ، ياسمين حاتم. (2017 م). أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير) جامعة الشرق الأوسط.
29. يحياوي ، لمياء، وبوحيلة، شافية (2017). التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء (رسالة ماجستير)جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيج.
30. موفق الحمداني. (2006). مناهج البحث العلمي. عمان - الأردن: مؤسسة الوراق للنشر.

المراجع الأجنبية :

1. Thirupathi, K., Roy, S. N., Narayanamurthy, G., Palaniappan, P. L. K., & Subramanian, N. (2021). Impact of High-Performance Work Practices on Efficiency and Effectiveness of Multispecialty Healthcare Service Delivery in an Emerging Economy—Role of Relational Coordination. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
2. Kishen, K., Syah, T. Y. R., & Anindita, S. R. (2020). The transformational leadership effect on job satisfaction and job performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(1), 47-51.
3. Setiawati, T., & Ariani, I. D. (2020). Influence of performance appraisal fairness and job satisfaction through commitment on job performance. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(3), 133-151.
4. Kobus, J., Westner, M., Strahringer, S., & Strode, D. (2018). Lean management in IT organizations: a ranking-type Delphi study of implementation success factors. *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 19(1), 4.

الملاحق



الاستبانة

السادة الأفاضل / العاملون في شركات البتروكيماويات في محافظة ينبع حفظكم الله ورعاكم ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع: المشاركة في تعبئة الاستبانة

نتشرف نحن الباحثين أننضع بين أيديكم استبانة لإجراء بحث بعنوان:

"أثر تطبيق الإدارة الرشيقة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في شركات البتروكيماويات في محافظة ينبع"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية الإدارة من جامعة ميدواشين .

يشتمل مجتمع البحث جميع العاملين في الوحدات والاقسام الإدارية في شركات البتروكيماويات في محافظة

ينبع . لذا أرجو التكرم من سيادتكم بقراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة، ثم وضع علامة (×) في الخانة التي

تمثل وجهة نظركم نحو ما هو قوائم بالفعل وفق تدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير

موافق بشدة). علماً بأن إجاباتكم سيتم معالجتها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم تعاونكم، ونؤكد لكم أن إجاباتكم تأثيراً مهماً في دقة النتائج وتحقيق أهداف البحث.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثون

يرجى التكرم باختيار البديل المناسب لكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع إشارة (x)

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. مكان العمل

- ☐ - شركة سابك SABIC
- ☐ - شركة ينبت yanpet
- ☐ - شركة ينساب YANSAB

2. الجنس

- ☐ ذكر ☐ أنثى

3. المؤهل العلمي

- ☐ - دبلوم
- ☐ - بكالوريوس
- ☐ - دراسات عليا
- ☐ - غير ذلك

4. المسمى الوظيفي (اختر اجابة واحدة من فضلك)

- ☐ - مدير
- ☐ -مساعد مدير
- ☐ - رئيس قسم
- ☐ - إداري
- ☐ - مهندس

4. عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي :

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ 5 سنوات - أقل من 10 سنوات
- ☐ 10 سنوات - أقل من 15 سنة
- ☐ 15 سنة فأكثر

القسم الثاني : مجالات البحث

مجال تطبيق الإدارة الرشيقة						م
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	دعم الإدارة العليا	
					تمتلك إدارة الشركة المعرفة الكافية لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة .	1
					تسعى إدارة الشركة لتوفير كافة المتطلبات المادية (معدات تقنية، مساحات مكتبية، مكاتب، ... إلخ) اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة .	2
					تسعى إدارة الشركة لتوفير كافة المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة	3
					اعتمدت إدارة الشركة وثيقة سياسات لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة.	4
					تخصص إدارة الشركة وقت كافٍ من أجل دعم تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة.	5
					تتجه إدارة الشركة نحو التخلي عن الأساليب الروتينية في التغلب على المشكلات التي تعترض العمل.	6
التعاون بين الإدارة والموظفين						
					تتيح إدارة الشركة الفرصة للموظفين لاكتشاف مواهبهم وتوظيفها بشكل يساهم في انجاز مهام العمل.	1
					تحدد إدارة الشركة أولويات العمل بمشاركة الموظفين.	2
					تسمح إدارة الشركة للموظفين بالمشاركة في حل مشكلات عديدة قد تعترض العمل.	3

					يوجد تنسيق وتعاون بين مختلف الإدارات العامة والوحدات العاملة في الشركة.	4
					يملك الموظفون القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية.	5
					تعقد إدارة الشركة لقاءات دورية مع الموظفين لاطلاعهم على مجريات العمل.	6
الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعاً وكماً						
					الفقرة	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					توجد خطة تدريبية واضحة لصقل مهارات الموظفين	1
					تهدف البرامج التدريبية إلى تطوير القدرات الابتكارية للموظفين	2
					تركز البرامج التدريبية على اكساب الموظفين (المهارة، المعرفة، الممارسة) من خلال التدريب متعدد المهارات.	3
					تساهم البرامج التدريبية في تعديل سلوكيات المتدربين بما يتوافق مع أهداف الشركة	4
					تتناول البرامج التدريبية شرح وتوضيح آليات القضاء على الهدر.	5
					يُوجه الموظفون لتلقي البرامج التدريبية التي تساهم في تحسين مهاراتهم العملية والمعرفية.	6
التغيير في ثقافة الشركة						
					الفقرة	م
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تساهم ثقافة الشركة في تعزيز العمل الإيجابي لدى الموظفين	1
					تعزز الشركة مفهوم العمل الجماعي والتضامني والعمل بروح الفريق لدى الموظفين	2
					تخضع ثقافة الشركة لعملية تحسين تتلاءم مع متطلبات الإدارة الرشيدة	3
					تسعى الشركة إلى نشر ثقافة تحسين الأداء الوظيفي والقضاء على الأساليب التقليدية في العمل	4
					تسعى الشركة إلى نشر ثقافة إزالة الهدر والضياع لتحسين العمل الإداري.	5

					يسعى المدراء إلى تغيير سلوكياتهم في إدارة الموظفين من حيث اشراكهم في صنع القرار.	6
كفاءة الأداء						
					تراعي الشركة تبسيط إجراءات العمل بما يحقق سرعة إنجاز المهام	1
					تراعي الشركة تبسيط إجراءات العمل بما يحقق خفض تكاليف إنجاز المهام	2
					تؤدي حوسبة الخدمات إلى تخفيض تكاليف إنجازها وزيادة سرعة تقديمها	3
					تتميز الشركة بقدرتها العالية على التكيف بسرعة مع التحديات والفرص الجديدة	4
					يتميز موظفو الشركة بقدرتهم على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لديهم	5
					تمنح إدارة الشركة صلاحيات للموظفين وتمكنهم جيداً بما يساهم في سرعة التصرف في مختلف المواقف	6
فعالية الأداء						
					ساهمت إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي للشركة في منع الازدواجية في العمل	1
					حققت الشركة مستوى انجاز متميز من خطتها التشغيلية خلال الثلاث سنوات الأخيرة	2
					توفر الشركة أدلة حوكمة (خدمات، إجراءات، إرشادات) لتوضيح آلية تنفيذ مهام العمل.	3
					تتميز الشركة بالاستقرار الإداري والمالي	4
					تتوفر كافة المعلومات اللازمة لأداء مهام العمل بسهولة ويسر.	5
					ينجز الموظفون المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد .	6

Midocean University

College of Management

Department of project management



**"The Impact of Agile Project Management Application on the
Efficiency of Job Performance of Employees in Petrochemical
Companies in Yanbu Governorate"**

"The master's thesis complemented the requirements for a master's degree "

(Midocean University)

Prepared by

Name	ID
Sherif Shakir Minkabu	221002449
Bandar Ali al-Numani	221002191
Siraj Omar Abu Thera'e	221001555

Supervision

dr. Walid Seddik