

دور الإدارة الرشيدة في تعزيز أداء المشاريع : دراسة تطبيقية على شركات

المقاولات في المملكة

The Role of Lean Management in Enhancing Project Performance: An Applied Study
on Contracting Companies in the Kingdom of Saudi Arabia.

مشروع تخرج

إعداد

مصعب سعد القحطاني الليدر 232001024

ماجد سالم القثني 232002337

عبدالله محمد ال فاضل عسيري 232002208

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2024م

الفصل الأول: الإطار العام للدارسة

1,1 المقدمة:

يشهد عالم المال والأعمال تحولاً إدارياً متسارعاً بوتيرة عالية، ترافقه تحولات اقتصادية وتنافسية متزايدة بين قطاعات الأعمال نتيجة للنهضة التكنولوجية والثورة المعلوماتية المعاصرة، ولم تعد درجة التنافسية تركز فقط على تحقيق معدلات الربح المرتفعة أو السرعة في تقديم الخدمة، بل أصبح التركيز على صناعة البيئة المحيطة بجودة الخدمة والسلعة وإخراجها بأقل تكلفة وعيوب وبأعلى كفاءة ممكنة، هو القرار الأهم لصانعي القرار في قطاع الأعمال للسيطرة والتفرد بتقديم المنتج أو الخدمة. إن استخدام الإدارة الرشيقة في المنظمات يسهم في الحد من الهدر بكافة أشكاله، ويسهم نتائج مميزة للعمل، وفي إيجاد مخرجات إدارية بدرجة عالية الجودة والكفاءة .

وعلى الرغم من أن مفهوم الإدارة الرشيقة تم اختراعه في منتصف القرن الماضي، وتم تنفيذه بنجاح على مدار عقود، إلا أنه استغرق حتى نهاية الثمانينيات حتى يدرك العالم الغربي إنجازاته، حيث صاغ John Krafcik لأول مرة مصطلح "الرشيق" في عام 1988 في مقالته انتصار نظام "الإنتاج الرشيق" وبشكل عام عرفت الإدارة الرشيقة على أنها تنقسم إلى منظورين الأول فلسفي يشير إلى النظرية والمبادئ والأهداف، والمنظور الثاني تطبيقي يشير إلى الممارسات والتقنيات الإدارية والأدوات العملية، التي تدعم المنظور الفلسفي . (العدوان والخليفات، 2021)

وتنبع أهمية الإدارة الرشيقة، من كونها نظام متكامل، تبحث عن كيفية الاستخدام الأمثل للموارد بكافة أشكالها المادية والبشرية، بالإضافة إلى عنصر الوقت، حيث تعترض المؤسسات الكثير من المشكلات التي تجعلها تفقد جزءا كبيرا من مواردها ، فالأعطال المتكررة للآلات والحركات الغير ضرورية للمواد والعمال، وأوقات الانتظار والمخزون الزائد وغيرها من أشكال الهدر والأساس في الإدارة الرشيقة أنها تهدف إلى إزالة كافة أشكال الهدر داخل المؤسسة، والتطوير الدائم والتحسين المستمر لكل الأنشطة . (إبراهيم، 2023)

والآن أصبحت الإدارة الرشيقة من فكرة إلى منهج شامل يطبق في كافة المجالات، فلم تعد مقتصرة على الشركات الصناعية، حيث انتقلت إلى القطاعات الخدمانية والقطاعات الأخرى، حيث حملت فكرة ثقافة القيمة المضافة وفلسفة الإدارة الحديثة القائمة على تعظيم رضا العملاء، عن طريق تحسين الجودة والأداء والاستغلال

الأمثل للموارد وتعزيز الإنتاج ورفع كفاءة المورد البشري وتقليل الهدر في الموارد المستخدمة. (الشهري والعقيلي، 2024).

تعد إدارة المشاريع احد أهم العوامل التي لها دور كبير في نجاح إنجاز المشاريع بغض النظر عن السياسات والاستراتيجيات للشركات، فهي تعتمد على طبيعة وحجم ومقدار الموارد، بمعنى آخر أن إدارة المشاريع تتم من خلال تنظيم وإدارة الموارد المتاحة بشكل حقيقي سواء كان ذلك للموارد البشرية أو الموارد المادية بطريقة يمكن من خلالها إنجاز المشروع بنجاح مع مراعاة عوامل الجودة والوقت والتكلفة المتاحة. (Shuaib, 2016)

إن أهداف إدارة المشاريع تتمثل بزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف والحد من المصاريف وإنهاء المشروع في الوقت المحدد المتفق عليه من قبل جميع الأطراف وإنجاز المشروع حسب الموازنة المقررة وتنفيذ جميع المتطلبات لضمان الجودة وإرضاء جميع أطراف المشروع. (الصفيري والشوارة، 2021)

يعتبر الاتجاه الإداري فلسفة إدارية لها الأثر الكبير في تحسين الأداء في مختلف أنواع المنظمات، كما يعد أداة للتطوير المستمر للقضاء على الهدر في العمل وتحقيق أقصى قدر من رضا العملاء، حيث يعتبر الهدر من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات والشركات في مختلف المجالات، حيث تؤثر سلباً على الإنتاجية والكفاءة المالية، وتؤدي إلى ضياع الموارد والوقت، وتهدف الإدارة الرشيقة إلى تقليل الهدر من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ والممارسات، ومنها التركيز على العميل، وتحسين العمليات، وإزالة العوائق، وتحسين التواصل.

2.1 مشكلة الدراسة

تعتبر الأدرة الرشيقة هي الاتجاه الإداري في مفهومه الفلسفة الإدارية تركز على اختصار الوقت اللازم لأداء المهام من خلال القضاء على الهدر في العمل (الوقت، الجهد، الموارد المالية، مدخلات الإنتاج... إلخ) والتركيز فقط على الإجراءات التي تحمل إضافة القيمة، حيث أن التطبيق الصحيح لمبادئ هذه الفكرة يؤكد على استمرارية تحسين الأعمال وأن هناك عملية تعلم مستمرة داخل المنظمات، وتتمثل مشكلة البحث في التحقق من مدى تطبيق المبادئ التي تتضمنها فلسفة الإدارة الرشيقة في تقليل الهدر، وما إذا كان لها تأثير على أداء المشاريع مقارنة بالجهود المبذولة في عملية التطبيق، ولذلك تم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما هو دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء المشاريع على شركات المقاولات في المملكة؟

3.1 أهمية الدراسة:

يعتبر الأدرة الرشيقة أحد المفاهيم الحديثة التي تم التركيز عليها في الآونة الأخيرة، حيث تناولت العديد من الدراسات مدى إمكانية نقل هذا المفهوم من المنظمات الخاصة وتطبيق المبادئ في المشاريع كما عمل على تطوير نماذج لقياس إمكانية تطبيق المبادئ الأساسية التي يتضمنها.

➤ الأهمية العلمية

- تساهم الدراسة في تعزيز المعرفة والفهم بشأن فعالية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في شركات المقاولات وتأثيرها على أداء المشاريع.
- يمكن للدراسة أن تساهم في تحليل النتائج العملية والتجارب الميدانية لتوفير فهم عميق للعوامل التي تؤثر في تنفيذ المشاريع وإدارتها بكفاءة.
- تشجع الدراسة على إجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال إدارة المشاريع والإدارة الرشيقة، مما يعزز التطور والابتكار في هذا المجال
- اعتمدت هذه الدراسة على تقديم معلومات حول مفهوم الإدارة الرشيقة والجوانب المختلفة التي تتضمنها، ودورها في تقليل الهدر.
- تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات في المملكة العربية السعودية في حدود علم الباحث، التي تناولت تطبيق الإدارة الرشيقة في المنظمات الحكومية، على الأقل في جوانب تنفيذها وفعاليتها

➤ الأهمية العملية

ويستمد هذا البحث أهميته العملية من أهمية الأدرة الرشيقة ودورها في تقليل الهدر، وتعتبر الإدارة الرشيقة في إدارة المشاريع من أحدث القضايا التي حظيت باهتمام كبير في الأدبيات والأبحاث الحديثة.

يمكن للدراسة أن توفر إرشادات وتوصيات عملية لشركات المقاولات لتحسين أدائها في تنفيذ وإدارة المشاريع من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة.

من خلال فهم أفضل للعمليات والممارسات الفعالة في إدارة المشاريع، يمكن للشركات أن تعزز كفاءتها وتحسن من إنتاجيتها.

4.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في شركات المقاولات في المملكة على أداء المشاريع، وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها:

- قياس تأثير تنظيم موقع العمل على أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.
- تقييم تأثير التحسين المستمر على أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.
- فحص تأثير العمل القياسي على أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.
- استكشاف تأثير العاملين متعددي المواهب على أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.
- تحليل الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وأداء المشاريع بناءً على المتغيرات الشخصية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسعى الوظيفي، وسنوات الخبرة.
- تقديم توصيات عملية لشركات المقاولات حول كيفية تحسين أداء المشاريع من خلال تبني مبادئ الإدارة الرشيقة.
- توفير إرشادات عملية للمدراء والقادة في شركات المقاولات حول كيفية تنفيذ وتنظيم مبادئ الإدارة الرشيقة بشكل فعال.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما هو مدى فاعلية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في تقليل الهدر دراسة في شركة

المياه الوطنية؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- كيف يؤثر تنظيم موقع العمل على أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية ؟
- ما هو دور التحسين المستمر في تعزيز أداء المشاريع في سياق شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية؟
- كيف يسهم العمل القياسي في تحسين أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية ؟
- ما هو تأثير العاملين متعددي المواهب على أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية ؟
- ما هي الفروق في استجابات المشاركين حول الإدارة الرشيقة وأداء المشاريع بناءً على الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسعى الوظيفي، وسنوات الخبرة؟
- ما هي التوصيات العملية لشركات المقاولات حول كيفية تحسين أداء المشاريع من خلال تبني مبادئ الإدارة الرشيقة؟

6.1 فرضيات الدراسة

من خلال استعراض الأدبيات المتعلقة بموضوع الإدارة الرشيقة وتحديد المبادئ الأساسية التي سيقوم الباحث بقياس مدى فاعلية تطبيقها في مجتمع الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الإدارة الرشيقة (تنظيم موقع العمل - التحسين المستمر - العمل القياسي - العاملين متعددي المواهب) وتعزيز أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية .

وتتفرع منه عدة فرضيات فرعية كما يلي :

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتنظيم موقع العمل وتعزيز أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية .
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتحسين المستمر وتعزيز أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية .
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للعمل القياسي وتعزيز أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية ..

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للعاملين متعددي المواهب وتعزيز أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية ..

- الفرضية الرئيسية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وأداء المشاريع تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس العمر ، المؤهل العلمي، مكان العمل المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة دور الإدارة الرشيقة (تنظيم موقع العمل - التحسين المستمر - العمل القياسي - العاملين متعددي المواهب) في تعزيز أداء المشاريع في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: الإدارة الرشيقة (تنظيم موقع العمل - التحسين المستمر - العمل القياسي - العاملين متعددي المواهب)
- المتغير التابع: أداء المشاريع

8.1 أسباب اختيار الموضوع

أسباب اختيار الموضوع ذاتيًا:

1. اهتمام الباحث الشخصي بمجال إدارة المشاريع أو الإدارة الرشيقة.
2. اكتسب الباحث قد خبرة عملية أو أكاديمية في مجال إدارة المشاريع، مما يدفعه لاختيار هذا الموضوع.
3. يواجه الباحث تحديات خاصة في مجال إدارة المشاريع ويرغب في فهم كيف يمكن تحسين الأداء.

أسباب اختيار الموضوع بشكل موضوعي:

1. موضوع إدارة المشاريع أو الإدارة الرشيقة من المواضيع الرئيسية والحيوية في البيئة السوقية أو الصناعة.
2. هناك حاجة عامة في السوق أو القطاع الصناعي لفهم كيفية تحسين أداء المشاريع وتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة.

3. هناك اكتشاف لفجوات في الأبحاث السابقة يمكن للباحث ملءها من خلال دراسته.
4. هناك توجيهات أو اهتمامات عامة في المؤسسة التي يعمل فيها الباحث لفهم كيفية تحسين أداء المشاريع.
5. يواجه القطاع الصناعي تحديات معينة في إدارة المشاريع، مما يجعل هذا الموضوع مهمًا للدراسة.

9.1 المنهجية:

بناءً على طبيعة الدراسة والهدف الرئيسي المرتبط بتقييم فعالية دور الإدارة الرشيقة في تحسين أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة، تم استخدام نهج منهجي متكامل يتضمن المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية. يُعتبر هذا النهج مناسبًا لتحقيق الأهداف المحددة في الدراسة.

المنهج الوصفي:

يُستخدم في المرحلة الأولى من الدراسة لتوضيح وصف متغيرات الدراسة وتحديد المفاهيم الرئيسية المرتبطة بإدارة المشاريع الرشيقة.

يساعد على فهم وتوثيق متغيرات الدراسة والمفاهيم المرتبطة بها بشكل وافٍ ودقيق.

المنهج التحليلي:

يستخدم في المرحلة الثانية والتي تشمل الدراسة الميدانية.

يساهم في تحليل البيانات المجمعة من الدراسة الميدانية بشكل متقن وعميق.

يساعد في ربط النتائج المستخلصة من البيانات بالمفاهيم النظرية والمعرفية.

يساعد على تفسير النتائج وإصدار الأحكام والتوصيات العملية المناسبة لتحسين أداء المشاريع في

شركات المقاولات.

من خلال هذا النهج، يمكن للدراسة تحقيق أهدافها بشكل شامل ومتكامل، مما يضمن الحصول على نتائج

دقيقة ومفيدة للتطبيق العملي والتطوير في مجال إدارة المشاريع وتبني مفاهيم الإدارة الرشيقة في الشركات.

مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف مدى فاعلية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء المشاريع بالمملكة العربية السعودية.

أدوات الدراسة:

- تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:
- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني، عدد سنوات الخبرة
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

10.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية: قامت الدراسة دراسة دور الإدارة الرشيقة (تنظيم موقع العمل - التحسين المستمر - العمل القياسي - العاملين متعددي المواهب) في تعزيز أداء المشاريع .
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية
- حدود زمنية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية: تم التطبيق على العاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية

الدراسة	الشهري والعقيلي (2024)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، كما هدفت الى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة من خلال عمليات تحويل وتوزيع المعرفة - اكتساب المعرفة - تطبيق المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية، كذلك التعرف على مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال أبعاد التحسين المستمر الإدارة بالرؤية احترام الأفراد ودورها في دعم مشاريع إدارة المعرفة، والتعرف على تصور الموظفين حول العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيقات الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة،
المتغير المستقل	لإدارة الرشيقة من خلال أبعاد التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، واحترام الأفراد
المتغير التابع	مشاريع إدارة المعرفة من خلال أبعاده اكتساب المعرفة، تحويل وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة
منهجية البحث	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبيان للحصول على بيانات التحليل، في حين تكونت عينة الدراسة الحالية من جميع رؤساء الإدارات والإدارات العليا العاملين بالأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة والبالغ عددهم (42) فرد كما تم استخدام الاستبيان في جمع البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة وجود دور للإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة تمثلت في بعد تطبيق المعرفة يلها بعد اكتساب المعرفة يلها بعد تحويل وتوزيع المعرفة، كما أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة بدرجة مرتفعة جداً على مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال أبعاد التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، واحترام الأفراد وأن أبرز نتائج مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة تمثلت في بعد الإدارة بالرؤية يلها بعد التحسين المستمر يلها بعد احترام الأفراد بالإضافة إلى ذلك أوضحت النتائج عدم

وجود فروق بين سنوات الخبرة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية تعزى لمتغيرات: المؤهل الدراسي سنوات الخبرة جهة العمل)، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين دعم مشاريع إدارة المعرفة من خلال أبعاده اكتساب المعرفة، تحويل وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة ومستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال أبعاده لتحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، احترام الأفراد وذلك عند مستوى معنوية ، أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائيا بين دعم مشاريع إدارة المعرفة وطرق وأساليب الإدارة الحديثة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الحرص على مشاركة الجهاز الحكومي الأفراد العاملين فيه بعمليات التخطيط والتنفيذ لتعزيز الأبداع لديهم، والعمل على الاستفادة من الأخطاء التي تحدث من العاملين واعتبارها من فرص التعلم والتحسين المستمر، وعقد ورش عمل لمعالجة ضعف دعم الإدارات العليا لتطبيقات الإدارة الرشيقة، وتشجيع الجهاز الحكومي على تبني الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفين العاملين فيه لما لها من دور إيجابي في دعم مشاريع المعرفة، ودعم انتهاج الجهاز الحكومي سياسة واضحة لتنظيم بيئة العمل الرشيقة دعما لمشاريع المعرفة، والسعي نحو إيجاد الحلول للضغوط الاقتصادية التي تواجه العاملين .

إبراهيم(2023)

الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع التنظيمي، بالإضافة إلى معرفة مدى توافر مقومات الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر، العمل القياسي، ستة سيجما) وتجديد مدى قدرتها على تحقيق الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة (قابلية التغيير وتشجيع الإبداع والحساسية للمشكلات، ومعرفة مدى ملائمة هذا الأسلوب للعمل

أهداف الدراسة

الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر، العمل القياسي، ستة سيجما)

المتغير المستقل

الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة (قابلية التغيير وتشجيع الإبداع والحساسية للمشكلات، ومعرفة مدى ملائمة هذا الأسلوب للعمل

المتغير التابع

ومعرفة مدى ملائمة هذا الأسلوب للعمل

المنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة إلى أن للإدارة الرشيقة دور كبير في تحقيق الإبداع التنظيمي للمنظمات، وتوصي الدراسة بزيادة الاهتمام والتوسع في استخدام أدوات الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر، العمل القياسي، ستة سيجما) لما لها من أثر واضح في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمة، والعمل على تذليل كافة المعوقات التي تواجه تطبيقها.	منهجية البحث أهم النتائج والتوصيات
شيخ العيد(2021) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة الرشيقة وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية	الدراسة أهداف الدراسة
الإدارة الرشيقة الأربعة (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر للعمل الإداري، العمل القياسي، ستة سيجما)	المتغير المستقل
تحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين والعاملات في المصانع ذات المشروعات الصغيرة في قطاع غزة	منهجية البحث
خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: 1. تتمتع جميع المشروعات الصغيرة التي طبقت فيها الدراسة بتوافر عناصر الإدارة الرشيقة الأربعة (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر للعمل الإداري، العمل القياسي، ستة سيجما) حيث إنها حصلت على نسب مرتفعة ومتفاوتة. ٢. توجد علاقة طردية بين كافة عناصر الإدارة الرشيقة وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية. ٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في استجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية؛ تبعا لمتغير الجنس. ٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في استجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات	أهم النتائج والتوصيات

الجنوبية؛ تبعا لمتغير المؤهل العلمي. ٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في استجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية؛ تبعا لمتغير المسمى الوظيفي. ٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في استجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية؛ تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

الدراسة	العدوان والخليفات (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر تطبيق مبادئ الرقابة الإدارية، وذلك بالكشف عن تحقيق هذا التطبيق للفاعلية المطلوبة في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة
المتغير المستقل	مبادئ الرقابة الإدارية ، وتتضمن: التركيز على العملاء، توافر معايير العمل، التخلص من الفاقد في العمل، انسيابية العمل، التحسين المستمر
المتغير التابع	الفاعلية
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من العينة العشوائية، حيث تم توزيع (263) استبياناً، وتم استرداد (234) منها، أي ما نسبته (89%) من الاستبيانات صالحة لغايات هذه الدراسة.
أهم النتائج والتوصيات	خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: هناك أثر لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على مدى الفاعلية المتحققة، ووجدت علاقة موجبة طردية بين تطبيق مبادئ الرقابة الإدارية والفاعلية في الشركة، بالإضافة إلى وجود ارتباط قوي بين محاور المفهوم موضوع الدراسة. وأكدت الدراسة إمكانية نقل أنموذج الرقابة الإدارية من بيئة المنظمات الصناعية إلى بيئة المنظمات الخدمية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من تجربة إدارات الفروع فيما يتعلق بتطبيق المبادئ التي حققت مستويات عالية من الفاعلية في تطبيقها، ونقلها إلى الفروع التابعة للشركة.
الدراسة	الزبدى ومنذور (2021)

هدفت الدراسة إلى معرفة دور تطبيق الإدارة الرشيقة في تحسين جودة الخدمة في مديرية بلدية المحاويل التابعة إلى مديرية بلديات بابل. وقد هدف البحث إلى معرفة العلاقة الارتباط والتأثير بين الإدارة الرشيقة وبين جودة الخدمة	أهداف الدراسة
الإدارة الرشيقة	المتغير المستقل
تحسين جودة الخدمة	المتغير التابع
اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
وتوصل الباحثان على عدد من النتائج التي من أهمها هوان النتائج الإحصائية لكافة العلاقات (الارتباط والتأثير) ما بين الأدوات الخاصة بالإدارة الرشيقة وأبعاد جودة الخدمة لمديرية بلدية المحاويل كانت قوية وعالية وذات دلالات معنوية، وتم ختم البحث بمجموعة جيدة من التوصيات التي من المؤمل أن تطبق بالمستقبل في المجتمع المبحوث (مديرية بلدية المحاويل) وكان من أبرزها العمل على الاهتمام بمفهوم الإدارة الرشيقة لغرض زيادة الوعي والمعرفة للعاملين في بلدية المحاويل بمفهوم الإدارة الرشيقة.	أهم النتائج والتوصيات
الجعافرة وأوجليل (2020)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) في نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن.	أهداف الدراسة
الإدارة الرشيقة (الفكرة الإبداعية، والقيادة الخادمة، والتركيز على القيمة)	المتغير المستقل
نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية	المتغير التابع
استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من المشروعات الريادية في السوق الأردني	منهجية البحث
وتوصل البحث إلى وجود أثر لتبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) بمتغيراتها المستقلة (الفكرة الإبداعية، والقيادة الخادمة، والتركيز على القيمة) في نجاح تسويق منتجات المشاريع الريادية. كما تبين أن تبني هذه الركائز يشجع على المبادرات الفردية لخلق التغيير وحل المشكلات التسويقية، ويؤدي إلى تعزيز القدرة على الاستحواذ	أهم النتائج والتوصيات

على الفرص قبل المنافسين، ويساعد في استقطاب الأفكار التسويقية وتطبيقها. وأوصى البحث بالعمل على تبني الأفكار الإبداعية باعتبارها ركيزة أساسية من ركائز الإدارة الرشيقة للمشاريع، والاستمرار في ممارسة أسلوب القيادة الخادمة الذي يخدم المرؤوسين ويضع مصلحتهم قبل مصلحة القائد ويرتقي بقيمتهم ويساعدهم في تحقيق النمو والتقدم والنجاح..

إبراهيم(2020)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية،	أهداف الدراسة
ممارسات الإدارة الرشيقة	المتغير المستقل
الأداء الاستراتيجي	المتغير التابع
اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
كانت أهم النتائج ضعف في مستوى تبني المؤسسات الرياضية للإدارة الرشيقة، عدم توافر أدوات الإدارة الرشيقة بالمؤسسات الرياضية، ضعف مستوى الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، تبني فكر الإدارة الرشيقة له القدرة على تحسين الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، استخدام أدوات الإدارة الرشيقة له القدرة على تحسين الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، التوصل إلى المتطلبات اللازمة لتحسين الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضي والتي تتمثل في (دعم الإدارة العليا، التعاون بين العاملين والإدارة، الاهتمام بالتدريب، التغيير في ثقافة المؤسسة).	أهم النتائج والتوصيات
مقيم(2020)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة (الجزائر).	أهداف الدراسة
الإدارة الرشيقة	المتغير المستقل
تحقيق الإبداع الوظيفي	المتغير التابع

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى أن تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة ضعيف، وقدر بنحو 17.9%، وهذا ما يتطلب من الشركة زيادة الاهتمام بالإدارة الرشيقة لما لها من أهمية كبيرة ودورها الفعال في تحسين عناصر الإبداع الوظيفي.	أهم النتائج والتوصيات
(الضفيري والشوارة، 2021) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التأزر الاستراتيجي بأبعاده (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) وأدوار إدارة المشاريع من حيث (الإدارة المتكاملة، وإدارة وقت المشروع، وإدارة القوى العاملة، وإدارة الاتصالات، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة جودة المشروع)، من خلال الدور الوسيط للتمكين في شركة النفط الكويت، كما وتهدف هذه الدراسة أيضا إلى التعرف على مستوى الأثر لكل من التأزر الاستراتيجي وإدارة المشاريع في شركة نفط الكويت	الدراسة أهداف الدراسة
التأزر الاستراتيجي بأبعاده (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري)	المتغير المستقل
إدارة المشاريع من حيث (الإدارة المتكاملة، وإدارة وقت المشروع، وإدارة القوى العاملة، وإدارة الاتصالات، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة جودة المشروع)،	المتغير التابع
التمكين	المتغير الوسيط
تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.	منهجية البحث
أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك مجموعة من النتائج، من أهمها: أن مستوى التأزر الاستراتيجي من حيث الأهمية النسبية في شركة نفط الكويت كانت مرتفعة، كما تبين بأن الأهمية النسبية لأدوار إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت جاء أيضا مرتفعة، وأن	أهم النتائج والتوصيات

المؤشر العام للتمكين كمتغير وسيط جاء بمستوى متوسطا من حيث الأهمية النسبية كما بينت الدراسة أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للتأزر الاستراتيجي المتغير الرئيسي من حيث: (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) في إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأزر الاستراتيجي في التمكين في شركة نفط الكويت. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت. كما أظهرت النتائج أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأزر الاستراتيجي من حيث (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) في إدارة المشاريع في ظل وجود المتغير الوسيط التمكين في شركة نفط الكويت. وبناء على نتائج هذه الدراسة أوصى الباحث عدد من التوصيات، منها: الاستمرار في تعزيز عمليات التأزر الاستراتيجي لشركة نفط الكويت للمحافظة على ميزة تنافسية وتحقيق حصة سوقية أكبر، ولتعظيم الاستفادة من علميات التأزر الاستراتيجي داخل شركة نفط الكويت.

الدراسة	(مفلح و أبو حسين، 2019)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن
المتغير المستقل	استراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، المخاطرة، المبادرة، والتفرد)
المتغير التابع	أداء المشاريع بأبعادها (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عملياته وتكلفة أداء المشاريع)
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، المخاطرة، المبادرة، والتفرد) على أداء المشاريع بأبعادها (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عملياته وتكلفة أداء المشاريع) في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة إلى العديد من التوصيات كان من أهمها التركيز على الأبداع من خلال عقد الندوات والبعثات

التدريبية للاستفادة من أفكارهم الإبداعية والتركيز على التفرد في الخدمات والأعمال من خلال استخدام تكنولوجيا متطورة وتطوير الموارد البشرية في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن باستقطاب الكفاءات العلمية والفنية المتخصصة والتركيز على المبادرة وأخذ المخاطرة واغتنام الفرص بالأسواق بالإضافة إلى ضرورة استمرار شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن بالتعرف على استراتيجيات الريادة ووجوب تطبيقها في مراحل حياة المشروع باعتبارها أحد المفاهيم الجوهرية في الإدارة الحديثة والتي تعطي الرؤية الواضحة للمستقبل.

الدراسات الأجنبية	
الدراسة	(Aseeri, et al.2019).
أهداف الدراسة	تقديم وتطبيق منهجية الإدارة الرشيقة لفرق تكنولوجيا المعلومات العاملة في الخطوط الجوية العربية السعودية
	تقييم تأثير منهجية الإدارة الرشيقة على أداء موظفي تكنولوجيا المعلومات
المتغير المستقل	الإدارة الرشيقة
المتغير التابع	أداء موظفي تكنولوجيا المعلومات
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	هناك علاقة قوية بين تنفيذ الأساليب الرشيقة وأداء موظفي تكنولوجيا المعلومات يوصى بالاعتماد التدريجي للأسلوب الرشيق لكامل القطاعات في السعودية يوصى بإشراك جميع العاملين في عملية إدارة وتنفيذ المهام داخل الشركة
الدراسة	(Youse, A.2015)
أهداف الدراسة	الوصول إلى بعض الاقتراحات العملية لأفضل الوسائل التي يمكن أن تساهم بها الخدمة الإلكترونية في عدد من مجالات الإدارة الجامعية.
	تفعيل الإدارة الرشيقة في الإجراءات الإدارية لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في شطر التطوير والتنمية.

المتغير المستقل	الإدارة الرشيقة
المتغير التابع	الخدمة الإلكترونية
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج إمكانية تفعيل دليل إلكتروني للإجراءات الإدارية لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز. مساهمة الإدارة الرشيقة في تسهيل الحصول على الإجراءات الإدارية لمنسوبي الجامعة. التوصيات ضرورة اعتماد الدليل الإلكتروني للإجراءات الإدارية لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز. استمرار العمل على تفعيل المزيد من الإجراءات الإدارية إلكترونياً.
الدراسة	(Ozkan, 2020,)
أهداف الدراسة	لفهم العلاقة بين العقلية الرشيقة والممارسات الرشيقة. تعرف على المبادئ الأساسية للعقلية الرشيقة. تطوير إطار لتقييم العقلية الرشيقة.
المتغير المستقل	الإدارة الرشيقة
المتغير التابع	الممارسات الرشيقة
منهجية البحث	استخدام المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	يجب أن تركز المؤسسات على تطوير عقلية رشيقة بين موظفيها، بدلاً من مجرد تطبيق أساليب رشيقة. ينبغي تصميم برامج التدريب والتطوير لتعليم المبادئ الأساسية للعقلية الرشيقة. يجب على المديرين خلق بيئة داعمة حيث يشعر الموظفون بالراحة في تحمل المخاطر والتعلم من أخطائهم. بالإضافة إلى ما سبق، توصي الورقة أيضاً بتطوير إطار لتقييم العقلية الرشيقة. يتيح ذلك للمؤسسات تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسينها وتتبع تقدمها بمرور الوقت

الدراسة	(Youse, A. 2005).
أهداف الدراسة	دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة الرشيقة وأبعاد الريادة الإستراتيجية.
المتغير المستقل	تحديد دور أبعاد القيادة الرشيقة في تحقيق الريادة الإستراتيجي
المتغير التابع	أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الثقة).
منهجية البحث	الريادة الإستراتيجية
أهم النتائج والتوصيات	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي.
	أهم النتائج والتوصيات:
	توجد علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الرشيقة وأبعاد الريادة الإستراتيجية.
	تساهم القيادة الرشيقة في تحقيق الريادة الإستراتيجية من خلال:
	تعزيز الثقافة الريادية.
	تنمية قدرات التفكير الريادي.
	تحسين إدارة الموارد الاستراتيجية.
	توصيات البحث:
	ضرورة تبني القيادات بشركة مصر للطيران لرؤية مستقبلية ذات توجه ريادي للشركة
	تعتمد على مبادئ الرقابة المؤسسية؛ بما يمكنها من تحقيق الريادة الإستراتيجية.
الدراسة	(Shuaib ,2016)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة للتعرف على أداء إدارة المشروع في المملكة العربية السعودية من خلال دراسة استطلاعية في التركيبات الأكثر تأثيراً على نجاح المشروع.
المتغير المستقل	أداء إدارة المشاريع بأبعادها القيادة، طاقم العاملين، الاجراءات والسياسات، شراكات
المتغير التابع	الموارد ، دورة حياة المشروع، مؤشرات الأداء الرئيسية
	نجاح المشروع

منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

وتوصلت الدراسة إلى أن أداء إدارة المشاريع بأبعادها القيادة، طاقم العاملين، الاجراءات والسياسات، شراكات الموارد ، دورة حياة المشروع، مؤشرات الأداء الرئيسية تؤثر على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز أبعاد أداء المشاريع لما لها تأثير ايجابي على نجاح المشاريع.

المراجع

- إبراهيم، سري عبد علي محمد. (2023). أثر الإدارة الرشيقة على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية في بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع138 ، 100 - 114. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1390573>
- إبراهيم، بسمة إبراهيم عبدالبصير. (2020). تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، مج3، ع6 ، 158 - 206. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1214581>
- الجعفره، خالد ارشيد، و أبو جليل، محمد منصور يوسف. (2020). أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع أجايل Agile على نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج16، ملحق ، 237 - 257. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1044473>
- الزيدي، ناظم جواد عبد، و منذور، فراس مظهر. (2021). الإدارة الرشيقة ودورها في تحسين جودة الخدمة: بحث ميداني في مديرية بلدية المحاويل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج13، ع1 ، 225 - 250. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1263096>
- شيخ العيد، جلال نافذ. (2021). الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة من وجهة نظر العاملين. مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية، مج25، ع2 ، 367 - 401. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1198578>
- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

- العدوان، ياسر مناع، و الخليفات، أسامة خالد أحمد. (2021). أثر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على فاعلية شركة توزيع الكهرباء الأردنية المساهمة العامة: دراسة تحليلية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مج 21، ع 1، 60 - 73. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1140391>
- مقيم، صبري. (2020). الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة الجزائر. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مج 2، ع 56 - 39. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1106529>
- المفلح، منال زيد، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (2019). أثر استراتيجيات الريادة علي أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

- Aseeri, Abdulaal, Kabli, M. R. (2019). Improve the Information Technology Infrastructure at Saudi Airlines (SAUDIA) by Adapting and Implementing Agile Project Management Methodology. Journal of King Abdulaziz University: Engineering Sciences, 30.(2)
- Ozkan, N., Gök, M. Ş., & Köse, B. Ö. (2020, September). Towards a better understanding of agile mindset by using principles of agile methods. In 2020 15th Conference on Computer Science and Information Systems (FedCSIS) (pp. 721-730). IEEE
- Youse, A. A. (2015). Electronic Government Service as a tool for achieving Quality and Distinction King Abdulaziz University as a Case study.
- Shuaib, S. M. S. (2016). Project management performance in Saudi Arabia: an exploratory study into the constructs that most influence project success (Doctoral dissertation).

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization in Project Management



**The Role of Lean Management in Enhancing Project Performance:
An Applied Study on Contracting Companies in the Kingdom of Saudi
Arabia.**

Preparation:

Mosab Saad Al-Qahtani - Leader - 232001024

Majid Salem Al-Qathami - 232002337

Abdullah Mohammed Al-Fadel Asiry - 232002208

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024